







la philosophie ont commencé à s'intéresser au concept de vertu appliqué aux niveaux individuel et organisationnel (Weaver, 2006). Bien que les fondements de la vertu proviennent davantage du domaine de la philosophie, les conclusions présentées dans le présent article visent une approche plus empirique et sont principalement tirées du POS, un courant issu de la psychologie positive s'intéressant spécifiquement à l'étude des processus et conditions favorisant le fonctionnement optimal des individus dans les organisations (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron et Spreitzer, 2012).

#### *Vertu organisationnelle*

L'idée que la vertu puisse s'appliquer au niveau organisationnel est relativement nouvelle et plusieurs débats sont actuellement en cours au sujet de ses fondements (Chun, 2016). Velasquez (2003) défend l'idée que l'organisation ne constitue pas une personne morale distincte et que ses décisions et ses actions appartiennent à ses membres. Pour sa part, Whetstone (2005) considère que, même si une organisation ne représente pas une personne morale en soi, son caractère vertueux peut tout de même exister compte tenu de l'interdépendance entre les individus et les sociétés. Ainsi, les vertus représenteraient à la fois des attributs individuels et des critères d'excellence morale exigés par une organisation sociale donnée (Weaver, 2006). Bright, Winn et Kanov (2014) se sont également demandé si la vertu subsistait au-delà de l'individu. À cet effet, ils ont émis trois hypothèses. La première, l'hypothèse de contenant, stipule que la vertu au sein des organisations est la somme de la vertu des membres qui la composent. L'organisation joue simplement un rôle de « contenant » des vertus de ses membres. Ensuite, l'hypothèse synergique énonce que la vertu au sein des organisations résulte de la dynamique entre la vertu collective et individuelle. Le collectif a un effet multipliant, amplifiant et synergique de sorte que la vertu globale de l'organisation est plus grande que la somme de la vertu de ses membres. Autrement dit, l'organisation elle-même n'est pas vertueuse en soi. Cependant, tel un écosystème, elle influence la présence, le degré et l'impact de la vertu chez ses membres. Finalement, la troisième hypothèse stipule que l'organisation possède des vertus intrinsèques qui lui sont propres et qui s'étendent au-delà de ses membres. Selon cette hypothèse, il pourrait y avoir des vertus, appelées vertus organisationnelles, qui diffèrent du niveau individuel et qui s'appliquent uniquement au niveau organisationnel (Bright et al., 2014). Bien que des études subséquentes soient

nécessaires pour permettre de valider ces hypothèses, les chercheurs du POS appuient l'approche collectiviste selon laquelle les organisations ont des vertus qui leur sont propres (Cameron, 2003; Gotsis et Grimani, 2015; Gowri, 2007; Moore, 2015; Park et Peterson, 2003; Wright et Goodstein, 2007).

#### *Organisation vertueuse et vertus organisationnelles*

La vertu au sein des organisations peut être représentée à deux niveaux : la vertu *dans* les organisations, qui concerne le comportement transcendant des individus, et la vertu *par* les organisations, qui concerne les mesures et les processus organisationnels favorisant la vertu (Cameron et Winn, 2012). La vertu *dans* les organisations se concrétise par la vertu dite organisationnelle (*organizational virtuouness*) qui représente une capacité, un attribut ou une ressource organisationnelle conduisant à l'émergence de comportements positifs chez ses membres (Cameron et Caza, 2002). Au même titre que les vertus individuelles, les vertus organisationnelles sont, en quelque sorte, des traits de caractère de l'organisation qui satisfont à la fois les parties prenantes internes, tels les employés et les actionnaires, qu'externes, tels les clients et les partenaires d'affaires (Chun, 2016; Moore, 2005). Plusieurs chercheurs ont proposé différentes catégories de vertus organisationnelles dont certains exemples sont présentés dans le Tableau 1. Bright, Cameron et Caza (2006) ajoutent qu'il existe deux types de vertus dans les organisations, soient les vertus toniques ou phasiques. Les vertus toniques sont généralisées et utilisées, peu importe le contexte. Elles peuvent exister à tout moment et font partie de la culture de l'organisation. L'humilité, la justice, la gentillesse, l'espoir et l'intégrité en sont des exemples. Elles influencent les valeurs et font émerger des comportements spécifiques et attendus selon les normes de l'organisation (Schein, 1992). Les vertus phasiques, quant à elles, se manifestent par des comportements vertueux qui se produisent en réponse à des événements particuliers. Elles dépendent du contexte. Par exemple, la tragédie du 11 septembre a donné naissance à diverses formes de vertus telles que le courage et la compassion (Bright et al., 2006). Au niveau organisationnel, la réduction d'effectifs est un exemple de situation particulière dans laquelle les vertus phasiques peuvent être déclenchées (Cameron, 1998).

## Tableau 1

*Typologies des vertus organisationnelles selon les auteurs*

Auteurs	Vertus
Park et Peterson (2003)	Mission morale, sécurité, justice, humanité, dignité
Cameron, Bright, et Caza (2004)	Optimisme, confiance, compassion, intégrité, pardon
Chun (2005)	Ouverture, empathie, intégrité, courage, zèle, fiabilité
Moore (2005)	Tempérance, courage, justice, prudence-sagesse, intégrité, constance
Bright, Cameron, et Caza (2006)	Espoir, humilité, intégrité, compassion, réalisation vertueuse, pardon, responsabilité

La vertu *par* les organisations peut être caractérisée par le caractère vertueux attribué à l'organisation. Ainsi, une organisation est dite vertueuse lorsqu'elle engendre, permet et soutient les actions des individus, les activités collectives, les attributs culturels ou les procédés qui permettent la diffusion et la perpétuation de vertus (Cameron, Bright et Caza, 2004). Trois attributs clés permettent de caractériser l'organisation vertueuse (Cameron, 2003). En premier lieu, l'organisation vertueuse a un impact sur l'humain, c'est-à-dire qu'elle est concernée par les champs d'intérêts collectifs et sociétaux en concordance avec ses propres champs d'intérêts (Bright, 2006). Ainsi, une organisation ne peut être considérée vertueuse si elle ne vise pas à créer un impact positif sur ses parties prenantes internes et externes (Bright et al., 2014). Par exemple, une organisation privilégiant une structure dans laquelle des équipes de travail ont la responsabilité de prendre certaines décisions clés, ou font partie de la gouvernance de l'entreprise, pourrait favoriser des relations interpersonnelles florissantes, susciter le sens au travail et améliorer l'apprentissage et le développement de ses membres (Cameron, 2003; Bernacchio et Couch, 2015).

Ensuite, une organisation vertueuse vise la bonté morale, c'est-à-dire que les actions posées sont motivées par de bonnes intentions, pour le propre bien, et non dans le but d'atteindre des avantages ou des récompenses. Les bonnes actions sont posées de façon intrinsèque et sont basées sur la perspective que le choix à prendre soit « la bonne chose à faire ». Par exemple, une organisation serait considérée vertueuse si elle se montrait honnête vis-à-vis ses parties prenantes quant à ses états financiers tout simplement parce qu'il s'agissait de la bonne chose à faire. Finalement, une organisation vertueuse vise

l'amélioration sociale, c'est-à-dire qu'elle vise à créer des bénéfices qui vont au-delà de ses champs d'intérêts personnels. Les décisions seraient prises sans tenir compte de réciprocité ou de récompense (Cameron, 2003). Par exemple, une organisation pourrait choisir d'entreprendre un virage écoresponsable par souci de conserver un environnement sain pour les générations futures. Ainsi, une organisation peut être qualifiée de vertueuse dans la mesure où elle a un but lié à l'épanouissement des humains et qu'elle atteint ce but par l'entreprise d'actions bonnes et justes et par des pratiques de gestion qui sont intrinsèquement bonnes (Collier, 1995).

## Retombées positives des vertus

Selon Ferrero et Sison, (2014), seulement 15% de la littérature actuelle portant sur la vertu au niveau organisationnel serait de nature empirique. Néanmoins, certaines études permettent de démontrer les effets positifs des vertus organisationnelles pour les travailleurs et les entreprises (Bright et al., 2006; Cameron et al., 2004; Cameron, Mora, Leutscher, et Calarco, 2011; Chun, 2016 McLeod, Moore, Payne, Sexton, et Evert, 2016; Nikandrou et Tsachouridi, 2015; Rego, Ribeiro, et Cunha, 2010; Rego, Ribeiro, Cunha, et Jesuino, 2011).

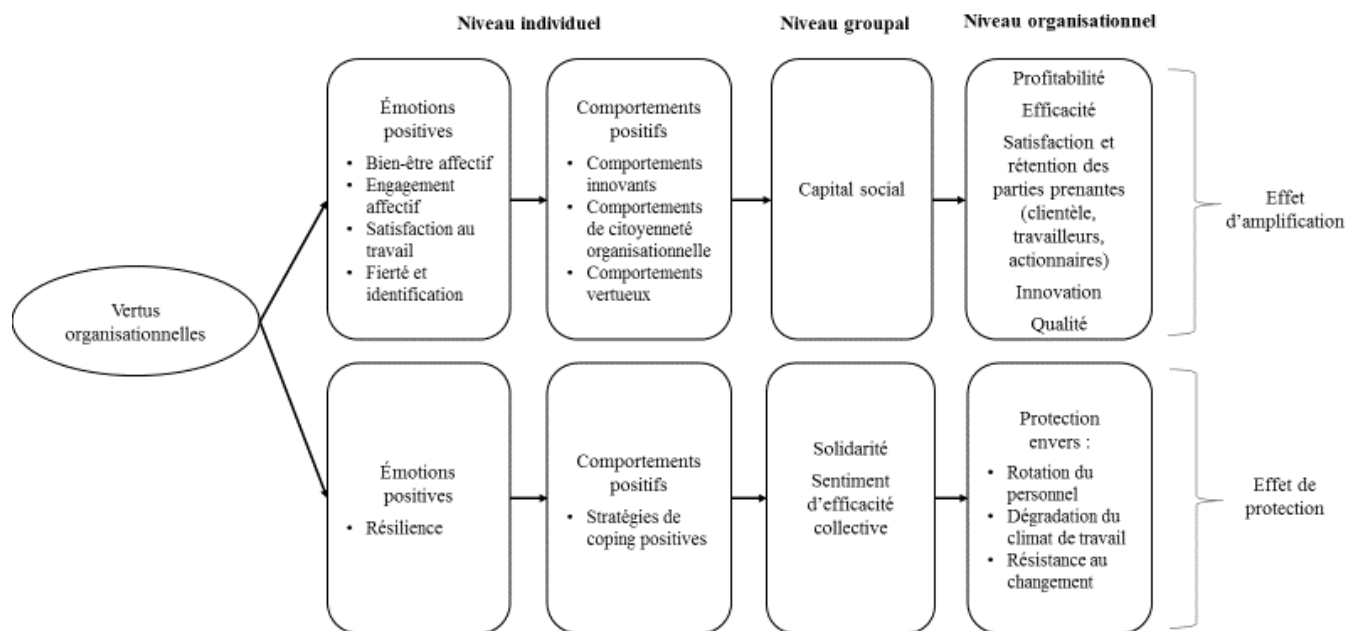
Cameron et al. (2004) sont les premiers à avoir tenté de mesurer les retombées des vertus pour les organisations. À la lumière des vertus répertoriées dans la littérature, ils ont proposé une échelle comprenant 15 items et mesurant 5 types de vertus organisationnelles, soient l'optimisme ( $\alpha = .84$ ), la confiance ( $\alpha = .83$ ), la compassion ( $\alpha = .87$ ), l'intégrité ( $\alpha = .90$ ) et le pardon ( $\alpha = .90$ ). Cette échelle permet de mesurer la perception que les travailleurs ont du niveau de présence de ces vertus au sein de leur organisation. Ils ont par la suite interrogé des travailleurs provenant de différents champs d'activités, c'est-à-dire le commerce de détail, la consultation, le secteur manufacturier, le secteur de l'énergie, le transport, la santé et les services sociaux ( $n = 804$ ) et réalisé des analyses de régression avec plusieurs indicateurs de performance, tels l'innovation, la satisfaction de la clientèle, la qualité et la rotation de la main-d'œuvre. Leurs résultats démontrent qu'une grande partie des vertus organisationnelles mesurées sont positivement et significativement reliées aux différents indicateurs de performance (ex : optimisme et innovation :  $\beta = .46, p < 0,001$ ; intégrité et qualité :  $\beta = .20, p < 0,05$ ; confiance et satisfaction de la

clientèle :  $\beta = .29, p < 0,001$ ). Des résultats similaires ont également été obtenus par Cameron et al. (2011), où les pratiques positives et vertueuses (p.ex., prendre soin des autres, faire preuve de compassion, de respect, d'intégrité et de gratitude) sont associées à une amélioration de plusieurs indicateurs de l'efficacité organisationnelle, tels la satisfaction des parties prenantes, un climat de travail positif et une adéquation des ressources. Pour expliquer ces résultats, Cameron et ses collaborateurs (2004) proposent l'implication de deux effets de la vertu, soit l'effet de protection et l'effet d'amplification. L'effet de protection limite les conséquences négatives pour les organisations en favorisant la résilience, la solidarité et le sentiment d'efficacité collective (Dutton, Frots, Worline, Lilius, et Kanov, 2002 ; Masten et Reed, 2002 ; Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 1999). Pour sa part, l'effet d'amplification favorise l'émergence d'une spirale positive en favorisant les émotions positives, le capital social et les comportements pro-sociaux (Bolino, Turnley, et Bloodgood, 2002; Fineman, 1996; Fredrickson, 1998, 2001, 2003; McNeeley et Meglino, 1994).

À ce titre, Bright et ses collaborateurs (2006) ont notamment démontré l'effet de protection de la vertu dans une étude regroupant 820 participants provenant de diverses organisations ayant vécu des réductions d'effectifs dans les cinq années précédentes. Les données ont été recueillies entre 2001 et 2006, soit sur une période de cinq ans. Ces chercheurs ont émis l'hypothèse que les organisations considérées davantage vertueuses seraient plus aptes à maintenir leur fonctionnement malgré les revers associés à une réduction d'effectifs. Leurs résultats indiquent que les vertus organisationnelles sont négativement associées aux impacts négatifs d'une réduction d'effectifs, c'est-à-dire à la diminution de la loyauté des employés, la diminution du travail d'équipe, le départ d'employés clés, l'augmentation de conflits, la diminution du bien-être, la formation de clans, la diminution de la créativité et de l'innovation, la résistance au changement et la diminution de la communication et de l'échange d'information. D'autres études laissent supposer de façon similaire l'existence de l'effet de protection de la vertu (Gittell, Cameron, Lim, et Rivas, 2006; Nikandrou et Tsachouridi, 2015).

### Figure 1

Proposition de modèle résumant les principaux effets et retombées des vertus organisationnelles.



Les résultats de l'étude de Bright et al. (2006) soutiennent également l'effet d'amplification de la vertu. Dans leur étude, la vertu de responsabilité amenait la vertu de pardon et ces deux vertus phasiques entraînaient plusieurs autres vertus toniques (espoir, humilité, intégrité, compassion et réalisation vertueuse). Ces résultats indiquent que l'émergence d'une vertu en entraîne une autre, présageant ainsi une sorte de cercle vertueux. La théorie *broaden and build* de Fredrickson (2001, 2003) offre une piste intéressante pour expliquer ce phénomène. Cette théorie suggère que les comportements vertueux engendrent des émotions positives chez les individus, ce qui élève leur sentiment de bien-être et les amène à reproduire ce genre de comportements. L'observation et l'expérience de la vertu aideraient ainsi à déverrouiller la prédisposition humaine à se comporter de manière profitable aux autres (Bright et al., 2006). Par exemple, un travailleur qui observe un collègue faire preuve d'altruisme, d'aide ou de gentillesse envers un autre collègue peut ressentir une plus grande fierté envers l'organisation et une plus grande satisfaction au travail. À son tour, il sera plus enclin à faire preuve d'entraide et de bienveillance envers ses collègues. De plus, il semblerait qu'observer des comportements vertueux crée un sentiment d'attachement et d'attraction envers l'individu qui pose l'action et inspire les autres membres de l'organisation à agir de même (Haidt, 2000). Dans les organisations, cet effet d'amplification se propage et s'élargit pour devenir partie intégrante de la culture organisationnelle (Cameron et al., 2011). En somme, la Figure 1 résume les principales retombées de la vertu organisationnelle à travers les effets de protection et d'amplification.

### Leviers organisationnels des vertus

Les retombées positives de la vertu ont été présentées, mais il demeure que plusieurs questions subsistent quant aux moyens permettant de la développer. À ce titre, quatre principaux leviers sont identifiés, soit la mission, la structure, la culture et le leadership. D'abord, la raison d'être de l'organisation influence fortement le développement de la vertu (Whetstone, 2005). Certaines organisations sont plus aptes à intégrer la vertu compte tenu de la relation étroite entre leur mission et ses retombées (Bernacchio et Couch, 2015). Par exemple, la mission du secteur de la santé est moralement valorisée. À

l'opposé, certaines entreprises du secteur manufacturier ont besoin d'un effort supplémentaire pour favoriser le développement de la vertu (Bernacchio et Couch, 2015). Ces organisations ont besoin de faire preuve d'innovation afin de se transformer et de donner du sens à leurs travailleurs qui réalisent des tâches moins valorisées ou plus routinières.

La structure organisationnelle influence également le développement de la vertu (Vriens, Achterbergh, et Gulpers, 2016). À cet effet, MacIntyre (2007) considère que les silos et la compartimentation dans les structures sont des obstacles au développement de la vertu dans les organisations. Pour limiter ces obstacles, Bernacchio et Couch (2015) proposent d'impliquer les employés dans la gouvernance et dans les mécanismes de consultation des entreprises. Ils suggèrent que la délibération du collectif sur le bien commun favorise le développement de la vertu. Puisqu'elles ont d'autres préoccupations que la maximisation des profits pour les actionnaires, les parties prenantes internes sont plus susceptibles de prendre des décisions organisationnelles vertueuses. Ainsi, une structure qui équilibre les pouvoirs entre les départements, distribue les pouvoirs décisionnels et les critères de décisions, et priorise le dialogue et le questionnement critique, favorise davantage l'essor de la vertu (Beadle et Moore, 2006; Vriens et al., 2016).

Ensuite, la culture organisationnelle est un vecteur essentiel aux vertus (Whetstone, 2005). Lorsque les vertus organisationnelles sont véhiculées et partagées à travers les anecdotes, les croyances, les normes et les valeurs organisationnelles, elles deviennent parties intégrantes de la culture. Alors que les valeurs et les normes organisationnelles permettent de créer des balises comportementales, les vertus sont incarnées dans la pratique et démontrées lors de situations particulières (Ciulla, 2004; Wang et Hackett, 2016). Au même titre que les normes et les valeurs, il est préférable que les vertus soient adaptées au contexte de l'organisation (Whetstone, 2005).

Enfin, les leaders influencent fortement la culture de l'organisation et les comportements des travailleurs (Whetstone, 2005). Plusieurs chercheurs se sont intéressés plus spécifiquement au leadership vertueux (Caldwell, Hasan, et Smith, 2015; Cameron, 2006; 2011). Celui-ci est défini comme « une relation entre le leader et les membres de son équipe dans laquelle l'expression appropriée de vertus de la part du leader



entraîne, chez ses membres, la perception de vertus et le désir d'émulation [traduction libre] » (Wang et Hackett, 2016, p. 326). Dans leur étude, Wang et Hackett (2016) ont démontré que le leadership vertueux est positivement relié au bonheur, à la satisfaction de vie et à la performance des travailleurs et du leader. Il semble donc être profitable pour les organisations d'aider les gestionnaires, les cadres et les dirigeants à développer ce type de leadership. À cet effet, Morales-Sánchez et Cabello-Medina (2015) suggèrent d'intégrer les vertus à l'approche par compétence en créant des profils dans lesquels sont incluses des compétences morales inspirées des vertus. Ces compétences peuvent ainsi devenir des cibles de développement pour les gestionnaires de même que des critères de sélection pour les futures recrues. En développant les vertus au niveau individuel, celles-ci feront inévitablement partie de la culture organisationnelle (Morales-Sánchez, et Cabello-Medina, 2015). D'ailleurs, Beadle et Moore (2006) soulignent que la présence d'agents vertueux au sein de l'organisation fait partie des conditions essentielles à la création et au maintien d'organisations vertueuses. Par ailleurs, puisque les compétences sont mesurées et évaluées par des comportements observables, l'approche par compétence peut être un moyen permettant de concrétiser une notion plus conceptuelle.

## Conclusion

Le présent article a permis de démystifier le concept de vertu au sein des organisations, de présenter ses retombées positives de même que les leviers permettant de la développer. La vertu constitue une avenue présentant un important potentiel pour les organisations. Plusieurs précisions sémantiques et conceptuelles s'avèrent toutefois encore nécessaires. À cet effet, plusieurs chercheurs suggèrent d'intégrer la perspective philosophique de la vertu au POS (Bright et al., 2014; Moore, 2015; Sekerka, Comer, et Godwin, 2014). Ces auteurs nomment ce nouveau courant le *positive organizational ethics*. Qu'il soit tiré du domaine de la philosophie ou de la psychologie, le concept de vertu au sein des organisations répond à un besoin émergent des organisations et de leurs gestionnaires et dirigeants. Dans un contexte économique encore fragile, où la résilience et l'innovation s'avèrent des éléments-clés, la vertu organisationnelle pourrait constituer un atout indispensable permettant aux organisations de conserver un avantage concurrentiel.

## Références

- \*Beadle, R., et Moore, G. (2006). MacIntyre on virtue and organization. *Organization Studies*, 27, 323-340. doi: 10.1177/0170840606062425
- \*Bernacchio, C., et Couch, R. (2015). The virtue of participatory governance: A Macintyrean alternative to shareholder maximization. *Business Ethics: A European Review*, 24, 130-143. doi.org/10.1111/beer.12101
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., et Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522. doi.org/10.2307/4134400
- \*Bright, D. (2006). Dialogue: Virtuousness is necessary for genuineness in corporate philanthropy. *The Academy of Management Review*, 31, 752-754. doi.org/10.2307/20159240
- \*Bright, D. S., Cameron, K. S., et Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269. doi:10.1007/s10551-005-5904-4
- \*Bright, D. S., et Fry, R. E. (2013). Introduction: Building ethical, virtuous organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 5-12. doi.org/10.1177/0021886312473574
- \*Bright, D. S., Winn, B. A., et Kanov, J. (2014). Reconsidering virtue: Differences of perspective in virtue ethics and the positive social sciences. *Journal of Business Ethics*, 119, 445-460. doi.org/10.1007/s10551-013-1832-x
- \*Caldwell, C., Hasan, Z., et Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34(9), 1181-1200. doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148
- \*Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
- \*Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Éds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 48-65). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- \*Cameron, K. (2006). Good or Not Bad: Standards and Ethics in Managing Change. *Academy of Management Learning et Education*, 5, 317-323. doi.org/10.5465/AMLE.2006.22697020
- \*Cameron, K. S. (2011). Effects of virtuous leadership on organizational performance. Dans S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, et J. Nakamura, M. (Éds), *Applied positive psychology: Improving*



- everyday life, health, schools, work, and society* (pp. 171-183). New York, NY: Routledge/Taylor et Francis Group.
- \*Cameron, K. S., Bright, D., et Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790. doi.org/10.1177/0002764203260209
- \*Cameron, K.S., et Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 33-48. doi.org/10.1177/107179190200900103
- \*Cameron, K.S., Dutton, J.E., et Quinn, R.E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R.E. Quinn (Éds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 3-13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- \*Cameron, K. S., Mora, C., Leutscher, T., et Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 266-308. doi.org/10.1177/0021886310395514
- Cameron, K. S., et Spreitzer, G. (2012). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship? Dans K. S. Cameron, et G. Spreitzer (Éds.), *The Oxford handbook of positive organization scholarship* (pp. 1-14). NY, États-Unis: Oxford University Press.
- \*Cameron, K. S., et Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. Dans K. S. Cameron et G. M. Spreitzer (Éds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 231-243). New York; NY: Oxford University Press.
- Carson, T. L. (2003). Self-interest and business ethics: Some lessons of the recent corporate scandals. *Journal of Business Ethics*, 43, 389-394. doi:10.1023/A:1023013128621
- \*Caza, A., Barker B., et Cameron, K. (2004). Ethics and ethos: The amplifying and buffering effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178. doi:10.1023/B:BUSI.0000035909.05560.0e
- \*Chun, R. (2005). Ethical character and virtue or organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57, 269-283. doi : 10.1007/s10551-004-6591-2
- \*Chun, R. (2016). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*. doi.org/10.1007/s10551-016-3262-z
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and leadership effectiveness. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, et R. J. Sternberg (Éds), *The nature of leadership*, (pp. 302-328). Thousand Oaks, CA: Sage.
- \*Collier, J. (1995). The virtuous organization. *Business Ethics*, 4, 143-149. doi: 10.1111/j.1467-8608.1995.tb00245.x
- Culpan, R., et Trussel, J. (2005). Applying the agency and stakeholder theories to the Enron debacle: An ethical perspective. *Business and Society Review*, 110, 59-76.
- De Vergès, M. (2007). Siemens s'enfonce dans les scandales de corruption. *Le Monde*. Repéré à [http://www.lemonde.fr/economie/article/2007/11/09/siemens-s-enfonce-dans-les-scandale-s-de-corruption\\_976471\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2007/11/09/siemens-s-enfonce-dans-les-scandale-s-de-corruption_976471_3234.html).
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius J. M., et Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80, 54-61.
- \*Ferrero, I., et Sison, A. J. G. (2014). A quantitative analysis of authors, schools and themes in virtue ethics articles in business ethics and management journals (1980-2011). *Business Ethics: A European Review*, 23, 375-400. doi.org/10.1111/beer.12057
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, et W. R. Nord (Éds), *Handbook of organization studies* (pp. 543-564). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319. doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Dans Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E. (Éds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- \*Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., et Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300-329. doi.org/10.1177/0021886306286466
- \*Gotsis, G., et Grimani, K. (2015). Virtue theory and organizational behavior: An integrative framework. *Journal of Management Development*, 34, 1288-1309. doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0021
- \*Gowri, A. (2007). On corporate virtue. *Journal of Business Ethics*, 70, 391-400. DOI: 10.1007/s10551-006-9117-2

- Haidt, J. (2000). The Positive emotion of elevation. *Prevention and Treatment*, 3. doi.org/10.1037/1522-3736.3.1.33c
- Larouche, V. (2015). Accusations criminelles : le pire scénario pour SNC-Lavalin. *La presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/justice-et-affaires-criminelles/affaires-criminelles/201502/19/01-4845506-accusations-criminelles-le-pire-scenario-pour-snc-lavalin.php>.
- \*MacIntyre, A. (2007). *After Virtue: A Study in Moral Theory* (3<sup>e</sup> Éd.). South Bend, IN: Notre Dame Press.
- Masten A. S., et Reed, G. J. (2002) Resilience in development. Dans C. R. Snyder, et S. J. Lopez (Éds.) *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). New York, NY: Oxford University Press.
- \*McLeod, M. S., Moore, C. B., Payne, G. T., Sexton, J. C., et Evert, R. E. (2016). Organizational virtue and stakeholder interdependence: An empirical examination of financial intermediaries and ipo firms. *Journal of Business Ethics*. doi.org/10.1007/s10551-016-3021-1
- McNeely, B. L., et Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79, 836-844. doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836
- \*Moore, G. (2005). Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, 15, 659-685.
- \*Moore, G. (2015). Corporate character, corporate virtues. *Business Ethics: A European Review*, 24, 99-114. doi.org/10.1111/beer.12100
- \*Morales-Sánchez, R., et Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: Virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24, 156-174. doi.org/10.1111/beer.12104
- \*Nikandrou, I., et Tsachouridi, I. (2015). Towards a better understanding of the “buffering effects” of organizational virtuousness’ perceptions on employee outcomes. *Management Decision*, 53, 1823-1842. doi.org/10.1108/MD-06-2015-0251
- \*Park, N., et Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. Dans K. S. Cameron, J. E. Dutton, et R. E. Quinn (Éds), *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline* (pp 33-47). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Rabreau, M. (2010). Le groupe Total est mis en examen pour corruption. *Le Figaro*. Repéré à <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/04/06/04015-20100406ARTFIG00390-le-groupe-total-est-mis-en-examen-pour-corrupcion-.php>.
- \*Rego, A., Ribeiro, N., et Cunha, M. P. E. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 515-535. doi: 10.1007/s10551-009-0197-7
- \*Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., et Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532. doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership 2*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \*Sekerka, L. E., Comer, D. R., et Godwin, L. N. (2014). Positive organizational ethics: Cultivating and sustaining moral performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 435-444. doi.org/10.1007/s10551-013-1911-z
- \*Solomon, R.C. (1993). *Ethics and Excellence*. Oxford, Angleterre: Oxford University Press.
- \*Solomon, R.C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25, 1021-1043. doi: 10.1177/0170840604042409
- Velasquez, M. (2003). Debunking corporate moral responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13, 531-362.
- \*Vriens, D., Achterbergh, J., et Gulpers, L. (2016). Virtuous structures. *Journal of Business Ethics*, 1-20. doi.org/10.1007/s10551-016-3174-y
- \*Wang, G., et Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137, 321-345. doi.org/10.1007/s10551-015-2560-1
- \*Weaver, G. R. (2006). Virtue in organizations: Moral identity as a foundation for moral agency. *Organization Studies*, 27, 341-368. doi.org/10.1177/0170840606062426
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. (1999). Organizing for reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior* 21, 81-123.
- \*Whetstone, J. T. (2005). A framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership. *Business Ethics: A European Review*, 14, 367-378. doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00418.x
- \*Wright, T. A., et Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33, 928-958. doi.org/10.1177/0149206307307644

## Une analyse des profils motivationnels afin de mieux comprendre l'effet des contraintes et ressources professionnelles en emploi.

Lara Manganelli<sup>1</sup>, Nicolas Gillet<sup>2</sup>, Vincent Laurent<sup>3</sup>, Jacques Forest<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Université du Québec à Montréal (UQAM)

<sup>2</sup>Université François Rabelais de Tours

<sup>3</sup>Simulus conseil (Montréal et Paris)

<sup>4</sup>École de science et gestion (ESG) | Université du Québec à Montréal (UQAM).

lara.manganelli@gmail.com

**La recherche basée sur la théorie de l'autodétermination met de l'avant l'importance de la présence simultanée de quatre types de motivation (intrinsèque, identifiée, introjectée, et extrinsèque) au sein des individus. La présente étude a pour objectif de découvrir comment les contraintes (p.ex., charge de travail) et les ressources (p.ex., soutien du superviseur) au travail sont liées à différents profils motivationnels. Un deuxième but de l'étude est d'identifier les conséquences des différents profils motivationnels pour le bien-être des employés (stress). Des analyses de profil latent réalisées sur un vaste échantillon de gestionnaires et d'employés (n = 1914) ont révélés la présence de quatre profils motivationnels. En outre, des analyses de régression logistiques ont démontré que le profil motivationnel élevé (niveau élevé des quatre formes de motivation) est plus fortement associé aux ressources, tandis que les profils très faible et faible (niveau faible des quatre types de motivation) sont plus fortement associés à la présence de conditions de travail considérées comme des contraintes. Finalement, le profil élevé démontre une association négative avec le niveau de stress. Les résultats amènent des recommandations pratiques quant aux manières les plus efficaces de favoriser une motivation élevée chez les employés.**

Mots clés : *Motivation, Théorie de l'autodétermination, Contraintes, Ressources, Bien-être au travail.*

### Introduction

Selon la théorie de l'autodétermination (TAD), les employés éprouvent différents types de motivation à divers degrés d'intensité envers leur travail (Deci et Ryan, 2000). Bien que la recherche démontre que la motivation est un déterminant robuste de la performance (Baard, Deci, et Ryan, 2004) et du bien-être au travail (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov et Kornazheva, 2001; Vansteenskiste, Neyrinck, Niemic, Soenens, De Witte et Van den Broeck, 2007), la plupart de ces études considère uniquement les effets différentiels de chaque type de motivation sur diverses variables dépendantes (Van den Broeck, Lens, De Witte, et Van Collie, 2013). Étant donné que les différents types de motivation peuvent être présents à divers degrés d'intensité chez un individu, plusieurs auteurs commencent à insister sur l'importance d'une approche centrée sur la personne, qui prend en compte la présence simultanée des multiples types de motivation au sein des individus. La présente étude s'ajoute à celles encore trop peu nombreuses sur les antécédents des profils motivationnels en examinant comment les

contraintes et les ressources professionnelles sont liées aux profils et les conséquences que l'appartenance à ceux-ci peut avoir pour le bien-être des employés.

### La théorie de l'autodétermination et les motivations

Selon la TAD, il existe quatre types de motivation: intrinsèque, identifiée, introjectée et extrinsèque (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin et Malorni, 2010; Sheldon et Elliot, 1999). La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une activité par plaisir ou par satisfaction inhérente tandis que la motivation identifiée a trait aux tâches qui sont réalisées parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu (Gagné et Deci, 2005). La motivation intrinsèque et identifiée forment ensemble la motivation autonome car elles représentent des comportements auto-initiés et authentiques. La motivation extrinsèque implique d'agir par conformité ou en réponse à des pressions externes (p.ex., pour obtenir des récompenses financières ou sociales), alors que la motivation introjectée implique la poursuite d'activités en

fonction de pressions internes (p.ex., pour éviter des sentiments de honte; Gagné et Deci, 2005). Les motivations extrinsèque et introjectée composent ensemble la motivation contrôlée, car elles sont caractérisées par un locus de causalité externe (i.e., avoir tendance à attribuer les événements subis à des raisons extérieures à soi) et un sentiment de contrôle externe (Deci et Ryan, 2000). La recherche révèle que la motivation autonome mène généralement à un plus haut niveau de bien-être et de performance, comparée à la motivation contrôlée (Gagné, 2014; Gagné et Deci, 2005). Cependant, la majorité de ces études s'appuie sur une approche centrée sur les variables, car elles examinent les conséquences des différents types de motivation de manière isolée (Graves, Cullen, Lester, Ruderman, et Gentry, 2015; Moran, Diefendorff, Kim, et Liu, 2012). Une telle approche ne permet pas de comprendre comment les différents types de motivation interagissent au sein des individus pour prédire les résultats (Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013). À cette fin, les chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'utiliser une approche centrée sur la personne (et non les variables), ce qui permet une identification des différents profils motivationnels des employés. Ces dernières années, certaines études ont réussi à identifier différents profils motivationnels dans une variété de domaines, tels que le sport (Gillet, Vallerand, et Rosnet, 2009), l'éducation physique (Haerens, Kirk, Cardon, Bourdeauduij, et Vansteenkiste 2010) et la psychoéducation (Ratelle, Guay, Vallerand, Larose, et Sénécal, 2007; Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyckx, et Lens, 2009). À ce jour, seulement quatre études traitent des profils motivationnels dans le contexte du travail (Graves et al., 2015; Howard, Gagné, Morin, et Van den Broeck, 2016; Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013). Les résultats de ces études démontrent que les employés ressentent non seulement différentes quantités de motivation, mais ont également tendance à expérimenter différents types de motivation simultanément (Howard et al., 2016).

#### *Antécédents et conséquences des profils motivationnels*

Parmi les études sur les déterminants des profils motivationnels des employés, une étude réalisée par Moran et al. (2012) a révélé que la satisfaction des trois besoins psychologiques, innés et universels, de compétence (i.e., se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts), d'autonomie (i.e., se sentir libre d'initier ses propres comportements et d'agir en conformité avec ses valeurs) et d'affiliation sociale (i.e., avoir des

contacts sociaux enrichissants) prédit l'appartenance à des profils motivationnels de type autonome. Selon la TAD, pour qu'un employé ait un niveau élevé de motivation autonome, il doit percevoir que ses actions mènent à des résultats, se sentir l'initiateur de ses comportements, et avoir des relations sociales satisfaisantes au travail (Gagné et Forest, 2009). Ces résultats sont cohérents avec la recherche sur la TAD révélant que les caractéristiques du milieu de travail qui facilitent la satisfaction des besoins sont associés à des niveaux plus élevés de motivation autonome (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, et De Witte, 2013; Gillet, Gagné, Sauvagère, et Fouquereau 2012). Plus précisément, une étude réalisée par De Cooman et ses collaborateurs (2013) a examiné l'effet des contraintes et des ressources professionnelles sur les processus motivationnels.

Selon la théorie sur les contraintes et les ressources (Bakker et Demerouti, 2007), toutes les caractéristiques d'un emploi peuvent être classées selon deux catégories. La première, les contraintes, représentent les aspects défavorables du travail qui requièrent des efforts physiques ou psychologiques, comme la charge de travail (Bakker, Demerouti, et Verbeke, 2004). La deuxième catégorie, soit les ressources d'un emploi, représente les aspects positifs du travail, tel que le soutien du superviseur, qui permettent de réaliser les objectifs de travail, réduire les contraintes, et susciter le développement personnel. Les résultats de l'étude de De Cooman et ses collaborateurs (2013) démontrent que les contraintes (p.ex., la pression de travail) empêchent la satisfaction des trois besoins psychologiques, alors que les ressources (p.ex., l'utilisation des compétences) favorisent la satisfaction des besoins. La satisfaction des besoins est à son tour positivement liée à la motivation autonome. Cependant, les auteurs de cette étude n'ont pas tenu compte du fait que les contraintes et les ressources pourraient simultanément influencer plusieurs types de motivations chez les employés.

En termes de conséquences, les recherches précédentes révèlent que les profils caractérisés par des niveaux élevés de motivation autonome semblent fournir de meilleurs résultats en ce qui concerne la performance (Howard et al., 2016). Cependant, dans le domaine du travail, les chercheurs suggèrent que la présence de certains niveaux de motivation introjectée et extrinsèque ne sont pas nécessairement nuisibles en termes de performance et de bien-être (Boiché, Sarrazin, Grouzet, Pelletier, et Chanal, 2008;



Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013). Une étude réalisée par Howard et collaborateurs (2016) a identifié quatre profils motivationnels (amotivé, modérément autonome, très motivé, et balancé). Les profils très élevé (niveaux élevés des quatre types de motivation) et modérément autonome (niveaux faibles de motivation extrinsèque et introjectée ainsi que niveaux modérés de motivation identifiée et intrinsèque) démontrent les plus fortes associations avec la performance et le bien-être. Par contre, le profil balancé (niveaux moyens des quatre types de motivation) était associé à des niveaux plus faibles de bien-être et de performance. Ces résultats semblent cohérents avec ceux d'autres études qui identifient des profils motivationnels similaires à ceux-ci (Graves et al., 2015; Moran et al., 2012).

#### La présente étude

Basée sur un vaste échantillon de gestionnaires et d'employés, cette étude a pour objectif de découvrir comment les contraintes et les ressources perçues sont liées aux différents profils motivationnels. L'objectif secondaire est de comprendre comment les profils motivationnels trouvés se comparent avec ceux identifiés dans les recherches précédentes et d'examiner les conséquences que ceux-ci peuvent avoir pour le bien-être des employés. Les résultats de cette étude sont importants car ils amènent des retombées pratiques en ce qui concerne la compréhension des gestionnaires à l'égard des profils motivationnels de leurs employés ainsi que l'identification de leviers organisationnels qui pourraient susciter le bien-être au travail.

## Méthode

### Participants

L'échantillon est composé de 1914 employés (761 femmes et 1153 hommes) œuvrant en France, et dont les organisations étaient clientes de la firme conseil qui a collecté les données. Parmi ceux-ci, 620 participant(e)s sont des gestionnaires et 1294 sont des employés sans responsabilités d'encadrement.

### Procédure

Les participants ont été invités par courriel, dans le cadre de leur travail, à participer à l'étude. Tous les participant(e)s ayant décidé de participer ont rempli un formulaire de consentement, approuvé par la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés, basée à Paris, leur indiquant que leur participation à ces sondages était non obligatoire et qu'ils pouvaient se retirer en tout temps, sans

préjudice. Ensuite, les participants ont complété un questionnaire électronique via une plateforme informatique gérée par le cabinet de consultation.

### Mesures

#### Motivation au travail.

Les participants ont complété l'Échelle de Motivation au Travail (Gagné et al., 2010). Ce questionnaire est composé de douze items mesurant les quatre sous-types de motivation. Le Tableau 1 présente des exemples d'items ainsi que les coefficients alpha pour chaque type. Les réponses étaient données sur une échelle de type Likert en sept points allant de 0 (Pas du tout) à 6 (Exactement). Une analyse factorielle confirmatoire a été menée sur la base des données recueillies. Le modèle testé (à l'aide du logiciel Mplus Version 7.4; Muthén et Muthén, 1998-2015) sur l'ensemble de l'échantillon (N = 1914) intégrait quatre variables latentes correspondant aux quatre sous-dimensions mesurées<sup>1</sup>.

**Tableau 1**

*Types de motivations selon l'Échelle de Motivation au Travail*

Type de motivation	Exemple d'items	Alpha de Cronbach
Motivation intrinsèque	<i>Parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail</i>	trois items, $\alpha = .91$
Motivation identifiée	<i>J'ai choisi ce travail parce qu'il me permet d'atteindre mes objectifs de vie</i>	trois items, $\alpha = .83$
Motivation introjectée	<i>Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer</i>	trois items, $\alpha = .79$
Motivation extrinsèque	<i>Parce que ce travail me procure un certain niveau de vie</i>	trois items, $\alpha = .67$

#### Stress.

Le stress a été mesuré à l'aide de la version en neuf items ( $\alpha = .88$ ; p.ex., « *Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attention et de concentration* ») de la *Mesure du Stress Psychologique* (MSP-9; Lemyre et Tessier, 2003). Les participants devaient répondre à chaque énoncé en utilisant une échelle de Likert en huit points allant de 1 (Pas du tout) à 8 (Énormément). Un modèle unidimensionnel a été testé (à l'aide du logiciel Mplus Version 7.4; Muthén et Muthén, 1998-2015) sur l'ensemble de

<sup>1</sup> Les indices d'ajustement étaient satisfaisants,  $\chi^2(48) = 713.52, p < .001$ , GFI = .94, NFI = .94, IFI = .94, CFI = .94, et RMSEA = .09, IC [.08, .091]. En outre, les poids factoriels étaient compris entre .41 et .88 ( $p < .001$ ).

l'échantillon (1914) en intégrant les neuf items de ce questionnaire. Les indices d'ajustement étaient satisfaisants,  $\chi^2 (27) = 482.95, p < .001$ , GFI = .95, NFI = .94, IFI = .94, CFI = .94, et RMSEA = .09, IC [.087 à .10]. En outre, les poids factoriels étaient compris entre .49 et .87 ( $p < .001$ ).

### **Contraintes et ressources professionnelles.**

Vingt-neuf caractéristiques de l'environnement professionnel ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire de 58 items développés par le cabinet de consultation (Hocine, Aït Bouziad, Légeron, Dab, et Saporta, 2016). Les réponses étaient données sur une échelle de Likert en 6 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) et 6 (Tout à fait d'accord). Chacune des dimensions est mesurée à partir de deux items. Plus précisément, cet outil permet de mesurer huit contraintes professionnelles et 21 ressources professionnelles. Le Tableau 2 présente l'ensemble des contraintes et ressources ainsi que les corrélations entre les deux items composant chaque dimension.

**Tableau 2**

### *Contraintes et ressources professionnelles*

<b>Contraintes professionnelles</b>	<b>Corrélations entre items</b>
Incertitude vis-à-vis de l'avenir	$r = .30$
Charge mentale	$r = .19$
Contraintes d'adaptation	$r = .32$
Demandes contradictoires	$r = .52$
Harcèlement et intimidation	$r = .55$
Pénibilité physique et environnementale	$r = .22$
Pression temporelle et charge quantitative	$r = .47$
Comportements irrespectueux	$r = .34$
<b>Ressources professionnelles</b>	
Souci du bien-être	$r = .61$
Clarté des rôles	$r = .40$
Communication interne	$r = .38$
Contrôle et prévisibilité de la charge	$r = .31$
Développement de compétences	$r = .39$
Gestion du changement	$r = .37$
Intérêt intrinsèque de la tâche	$r = .49$
Justice organisationnelle	$r = .41$
Latitude décisionnelle	$r = -.30$
Efficacité du management	$r = .47$
Adéquation objectifs-ressources	$r = .23$
Participation aux décisions	$r = .43$
Perspectives d'évolution	$r = .58$
Reconnaissance des efforts	$r = .63$
Reconnaissance des résultats atteints	$r = .31$
Relations avec les collègues	$r = .44$
Relations avec les supérieurs	$r = .61$
Sens et utilité du travail	$r = .27$
Soutien des collègues	$r = .71$
Soutien des supérieurs	$r = .63$
Conciliation travail / famille	$r = .52$

Note. Toutes les corrélations sont significatives à  $p < .001$

## **Traitement des données**

Premièrement, nous avons procédé à des analyses de corrélation entre les différentes variables de cette recherche. Deuxièmement, nous avons mené des analyses de profils latents, (Vermunt et Magidson, 2002) à l'aide du logiciel Mplus Version 7.4 (Muthén et Muthén, 1998-2015), afin de classer les employés en groupes d'individus qui se ressemblent au niveau des quatre formes de motivation. L'analyse de profils latents est une méthode utilisée afin d'identifier des groupes ou des sous-types de profils dans des données multivariées. En effet, cette méthode est aujourd'hui reconnue comme menant à des résultats plus fiables et robustes que les analyses de regroupement (Pastor, Barron, Miller et Davis, 2007; Vermunt et Magidson, 2002). Contrairement aux analyses de profils latents, les analyses de regroupement ne fournissent pas d'indications très claires sur le nombre de profils à retenir. De même, elles catégorisent les individus dans un seul profil, alors qu'avec les analyses de profils latents, chaque employé a une probabilité plus ou moins élevée d'appartenir à un groupe donné. En outre, les analyses de profils latents s'appuient sur différents indices permettant de choisir le nombre optimal de profils (voir Vermunt et Magidson, 2002).

Deuxièmement, afin d'identifier les profils motivationnels, quatre modèles ont été testés avec respectivement une solution à deux, trois, quatre, et cinq profils, sur la base des scores de motivation<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En accord avec les recommandations de Nylund, Asparouhov et Muthén (2007), chaque modèle a été évalué à partir des indices suivants: *Log Likelihood* (LL), *Akaike Information Criterion* (AIC), *Bayesian Information Criterion* (BIC), et *Sample-Size-Adjusted BIC* (SSA-BIC). Une valeur faible sur ces indices suggère un meilleur modèle. En fait, l'approximation de Bayes suggère qu'une différence de dix points indique qu'il y a 150 fois plus de chance que le modèle soit bien ajusté aux données que le modèle de comparaison (Raftery, 1995). Les indices *Lo-Mendell-Rubin likelihood ratio test* (LMR; Lo, Mendell, et Rubin, 2001) et *Bootstrapped Likelihood Ratio Test* (BLRT) ont également été utilisés afin d'analyser le nombre de personnes pouvant être caractérisées par un profil ainsi que les probabilités d'appartenir à ce même profil. Le LMR et BLRT sont des tests du rapport des vraisemblances qui permettent de comparer l'amélioration de l'ajustement entre modèles (en comparant une solution k-1 à une solution à k profils) et fournissent une valeur  $p$  qui peut être utilisée pour déterminer s'il existe une amélioration statistiquement significative dans l'ajustement du modèle avec l'inclusion d'un profil additionnel. Ainsi, pour évaluer l'ajustement des modèles, nous avons privilégié une solution à  $k$  profils dès lors que les valeurs LL, AIC, BIC et SSA-BIC étaient inférieure à celles obtenues avec une solution à  $k - 1$  profils. En outre, des valeurs significatives ( $p < .05$ ) au niveau du LMR et du BLRT pour une solution à  $k$  facteurs indiquent que celle-

Troisièmement, chacun des 29 facteurs environnementaux ont été tour à tour intégrés dans le modèle et les liens avec les profils motivationnels ont été étudiés à l'aide de régressions logistiques multinomiales. Cette méthode est particulièrement appropriée lorsque les chercheurs s'intéressent aux déterminants des profils latents (Bolck, Croon, et Hagenaars, 2004). Finalement, nous avons utilisé la fonction AUXILIAIRE(e)<sup>3</sup> pour identifier les différences entre les profils au niveau du stress en s'appuyant sur un test de khi-carré (voir Morin, Morizot, Boudrias, et Madore, 2011).

## Résultats

### Analyses préliminaires

#### Tableau 3

Corrélations entre les ressources professionnelles et les types de motivation

Ressources	Intrinsèque	Identifiée	Introjectée	Extrinsèque	Stress
Justice organisationnelle	.32**	.35**	.13**	.18**	-.38**
Sens et utilité du travail	.41**	.35**	.25**	.09**	-.24**
Intérêt intrinsèque de la tâche	.50**	.45**	.26**	.11**	-.27**
Développement de compétences	.47**	.44**	.23**	.12**	-.39**
Adéquation objectifs ressources	.24**	.21**	.01	.07*	-.48**
Perspectives d'évolution	.35**	.42**	.22**	.16**	-.31**
Clarté des rôles	.30**	.25**	.14**	.09**	-.42**
Conciliation travail / famille	.12**	.03	-.10**	-.00	-.48**
Gestion du changement	.33**	.31**	.16**	.11**	-.39**
Contrôle et prévisibilité de la charge	.18**	.15**	.04	.06*	-.47**
Soutien des supérieurs	.32**	.31**	.13**	.09**	-.45**
Soutien des collègues	.25**	.17**	.00	.05*	-.34**
Relations avec les supérieurs	.31**	.29**	.10**	.03	-.45**
Relations avec les collègues	.24**	.19**	.04	.01	-.36**
Participation aux décisions	.33**	.32**	.13**	.08**	-.45**
Efficacité du management	.36**	.36**	.21**	.11**	-.43**
Reconnaissance des efforts	.34**	.35**	.15**	.12**	-.42**
Latitude décisionnelle	.20**	.20**	.07*	.01	-.30**
Communication interne	.33**	.34**	.16**	.16**	-.40**
Souci du bien-être	.36**	.39**	.19**	.15**	-.46**
Reconnaissance des résultats atteints	.26**	.34**	.11**	.28**	-.32**

Note: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,001$

et doit être privilégiée par rapport à une solution à  $k-1$  profils. La solution retenue doit également ne pas inclure de profils avec un petit nombre de personnes, permettre d'identifier des profils interprétables d'un point de vue théorique, et témoigner d'une forte probabilité d'appartenir au profil auquel l'individu est assigné de même qu'une faible probabilité d'être caractérisé par les autres profils (voir Nylund et al., 2007).

<sup>3</sup> AUXILIAIRE(e) est une fonction récemment offerte dans le logiciel MPLUS qui permet de comparer des profils basés sur des probabilités en termes de co-variables sans qu'ils soient inclus dans le modèle. Cette fonction repose sur un test du Chi-carré de Wald dont le seuil de signification est basé sur des tirages de pseudo-classes et qui teste l'égalité des résultats entre les différents profils (Morin, Morizot, Boudrias et Madore, 2011).

Toutes les ressources professionnelles sont négativement corrélées au stress (entre  $r = -.24$  et  $r = -.48$ ;  $p < .001$ ) et positivement corrélées à la motivation intrinsèque (entre  $r = .12$  et  $r = .50$ ;  $p < .001$ ). Toutes les ressources professionnelles sont significativement et positivement corrélées à la motivation identifiée (entre  $r = .15$  et  $r = .45$ ;  $p < .001$ ) à l'exception de la conciliation travail/famille ( $r = .03$ ;  $p = .13$ ). Les corrélations entre les ressources professionnelles d'une part, et les motivations introjectée et extrinsèque d'autre part, sont non significatives ou significatives et positives (voir Tableau 3).



Une seule corrélation est significative et négative, à savoir celle entre la conciliation travail/famille et la motivation introjectée ( $r = -.10$ ;  $p < .001$ ).

Toutes les contraintes professionnelles sont positivement corrélées au stress (entre  $r = .09$  et  $r = .54$ ;  $p < .001$ ) ainsi que négativement corrélées à la motivation intrinsèque (entre  $r = -.16$  et  $r = -.28$ ;  $p < .001$ ), à l'exception de la relation entre la charge mentale et la motivation intrinsèque qui est non significative ( $r = -.02$ ;  $p = .43$ ) et celle entre les contraintes d'adaptation et la motivation intrinsèque qui est significative et positive ( $r = .23$ ;  $p < .001$ ). Toutes les contraintes professionnelles sont négativement corrélées à la motivation identifiée (entre  $r = -.11$  et  $r = -.25$ ;  $p < .001$ ), à l'exception de la relation entre la charge mentale et la motivation identifiée qui est non significative ( $r = .03$ ;  $p = .20$ ) et celle entre les contraintes d'adaptation et la motivation identifiée qui est significative et positive ( $r = .27$ ;  $p < .001$ ).

En outre, les contraintes professionnelles sont non significativement corrélées (positivement ou négativement) aux motivations introjectée et extrinsèque. Finalement, la motivation intrinsèque ( $r = -.36$ ;  $p < .001$ ), la motivation identifiée ( $r = -.28$ ;  $p < .001$ ) et la motivation extrinsèque ( $r = -.08$ ;  $p < .01$ ) sont négativement corrélées au stress, alors que la relation entre la motivation introjectée et le stress est non significative ( $r = .01$ ;  $p = .73$ ). Le tableau 4 présente les corrélations entre les contraintes professionnelles et les quatre types de motivation.

**Tableau 4**

*Corrélations entre contraintes professionnelles et types de motivation*

Contraintes	Intrinsèque	Identifiée	Introjectée	Extrinsèque	Stress
Comportements irrespectueux	-.27**	-.24**	-.06*	-.04	.43**
Demandes contradictoires	-.24**	-.18**	-.01	-.02	.50**
Incertitude vis-à-vis de l'avenir	-.28**	-.25**	-.09**	-.12**	.43**
Harcèlement et intimidation	-.26**	-.25**	-.06*	-.02	.42**
Contraintes d'adaptation	.23**	.27**	.23**	.11**	.09**
Pression temporelle et charge quantitative	-.16**	-.11**	.05*	-.05*	.54**
Charge mentale	-.02	.03	.11**	.03	.31**
Pénibilité physique et environnementale	-.19**	-.22**	-.10**	-.04	.31**

Note: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .001$

#### *Analyses principales*

Le Tableau 5 présente les indices d'ajustement pour des solutions à deux, trois, quatre et cinq profils. Plus le nombre de profils augmente, plus les indices LL, AIC, BIC et SSA-BIC sont faibles. Le test LMR est non significatif pour une solution à cinq facteurs, suggérant qu'une solution à quatre facteurs pourrait être appropriée. Au niveau de ce modèle à quatre facteurs, la probabilité d'appartenir au profil qui caractérise chacun des individus est élevée ( $M = .86$ ), alors que la probabilité d'être caractérisé par un autre profil est faible ( $M = .05$ ). En outre, les quatre profils motivationnels sont aisément interprétables d'un point de vue théorique et regroupent entre 163 et 768 personnes. Sur la base de ces résultats, nous avons retenu cette solution à quatre profils qui est mis en évidence sur la Figure 1.

**Tableau 5**

*Indices d'ajustement*

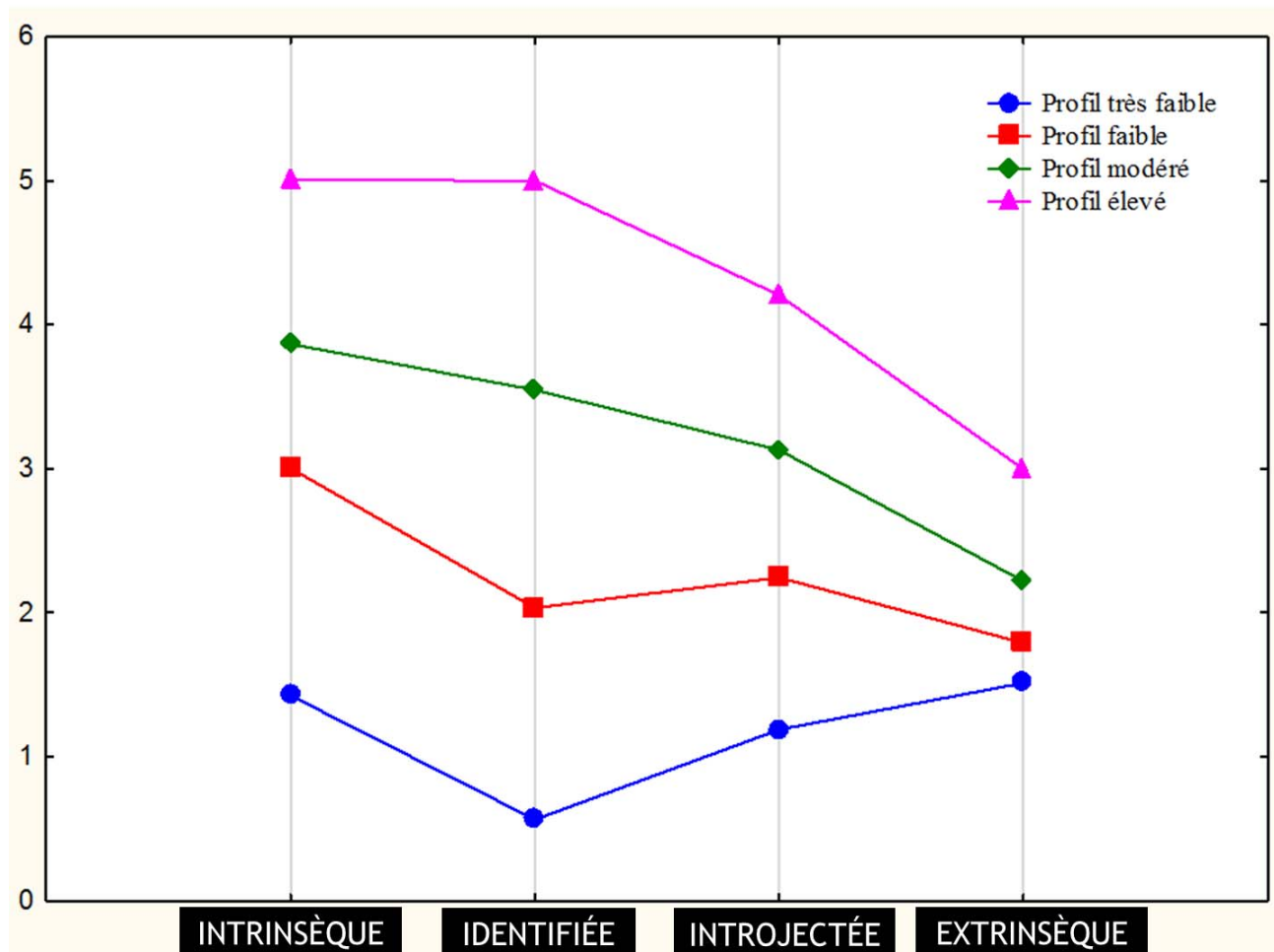
Nombre de profils	LL	AIC	BIC	SSA-BIC	BLRT (p)	LMR (p)
2	-13580.27	25802.13	25874.37	25833.07	.0000	.0000
3	-12888.07	25441.30	25541.33	25484.14	.0000	.0003
4	-12702.65	25290.06	25417.87	25344.79	.0000	.0006
5	-12622.03	25224.26	25379.85	25290.90	.0000	.1818

Note: LL = Log-Likelihood; AIC = Akaike Information Criteria; BIC = Bayesian Information Criteria; SSA-BIC = Sample-Size-Adjusted BIC; BLRT = Bootstrapped Likelihood Ratio Test; LMR = Lo-Mendell-Rubin likelihood test

L'ajustement des modèles évalué en privilégiant une solution à k profils dès lors que les valeurs LL, AIC, BIC, et SSA-BIC sont inférieures à celles obtenues avec une solution à k-1 profils. Des valeurs significatives ( $p < .05$ ) au niveau du LMR et du BLRT pour une solution à k facteurs indiquent que celle-ci doit être privilégiée par rapport à une solution à k - 1 profils.

**Figure 1**

Profils motivationnels



Le premier profil (18.3% de l'échantillon) est caractérisé par des niveaux très faibles des quatre types de motivation (profil très faible) alors que le deuxième profil (33% de l'échantillon) présente des scores faibles au niveau des quatre formes de motivation (profil faible). Le troisième profil (40.1% de l'échantillon) regroupe des employés avec des scores modérés sur les différents types de motivation (profil modéré). Finalement, les employés caractérisés par le quatrième profil (8.5% de l'échantillon) affichent des scores élevés sur les quatre formes de motivation (profil élevé). Comme il n'existe pas de normes pour déterminer les valeurs de coupures (entre des scores « faibles », « très faibles », etc.), la découpe des différents niveaux de

motivation est faite de manière descriptive sur la base des résultats obtenus.

Les relations entre chacun des 29 facteurs environnementaux et les quatre profils latents ont ensuite été analysés, en prenant le profil élevé comme profil de référence<sup>4</sup>. Les résultats ont montré que toutes les ressources professionnelles, à l'exception de l'adéquation objectifs-ressources, sont associées à une plus faible probabilité d'appartenir aux profils très faible, faible et modéré (voir Tableau 6). En

<sup>4</sup> Dans la réalisation de régressions logistiques, MPLUS choisi automatiquement un groupe de référence. Les coefficients pour tout autre groupe indiquent la mesure dans laquelle les variables indépendantes sont liées à la probabilité d'appartenir à ce dernier groupe comparativement au groupe de référence.

d'autres termes, les employés avec le profil élevé ne se différencient pas de ceux caractérisés par les trois autres profils motivationnels au niveau de l'adéquation objectifs-ressources. En revanche, pour les 20 autres ressources professionnelles, les employés avec le profil élevé présentent des scores plus élevés que ceux avec les trois autres profils motivationnels. À noter également que le lien entre la latitude décisionnelle et le profil modéré n'est pas significatif, suggérant que les profils élevé et modéré ne se différencient pas au niveau de cette ressource professionnelle.

**Tableau 6***Ressources professionnelles et profils motivationnels*

Ressources	Profil très faible	Profil faible	Profil modéré
Justice organisationnelle	-1.34**	-0.98**	-0.64**
Sens et utilité du travail	-2.99**	-2.25**	-1.76**
Intérêt intrinsèque de la tâche	-2.70**	-1.98**	-1.33**
Développement de compétences	-2.59**	-1.95**	-1.36**
Adéquation objectifs ressources	-0.94**	-0.65**	-0.48**
Perspectives d'évolution	-1.50**	-1.00**	-0.59**
Clarté des rôles	-1.54**	-1.24**	-0.99**
Conciliation travail / famille	-0.06	-0.02	0.03
Gestion du changement	-1.76**	-1.32**	-1.04**
Contrôle et prévisibilité de la charge	-0.61**	-0.44**	-0.33*
Soutien des supérieurs	-1.76**	-1.37**	-1.16*
Soutien des collègues	-0.78**	-0.52**	-0.45*
Relations avec les supérieurs	-1.25**	-0.91**	-0.66*
Relations avec les collègues	-0.77**	-0.47**	-0.34*
Participation aux décisions	-1.48**	-0.97**	-0.77**
Efficacité du management	-1.74**	-1.30**	-0.96**
Reconnaissance des efforts	-1.66**	-1.24**	-0.94**
Latitude décisionnelle	-0.63**	-0.47**	-0.14
Communication interne	-1.82**	-1.35**	-1.07**
Souci du bien-être	-1.68**	-1.22**	-0.91**
Reconnaissance des résultats atteints	-1.32**	-0.86**	-0.55**

Note: Les valeurs présentées représentent les coefficients de régressions logistiques multinomiales permettant d'analyser les relations entre chacune des ressources et les quatre profils latents en prenant le profil élevé comme profil de référence.

\*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$

Les résultats ont également montré que les demandes contradictoires et l'incertitude vis-à-vis de l'avenir sont associées à une plus forte probabilité d'appartenir aux profils très faible, faible et modéré (voir Tableau 7). En outre, les comportements irrespectueux, le harcèlement et l'intimidation, la pression temporelle et la charge quantitative, ainsi que la pénibilité physique et environnementale sont associés à une plus forte probabilité d'appartenir aux profils très faible et faible. En d'autres termes, pour ces quatre contraintes, les employés avec les profils

très faible et faible présentent des scores plus élevés que ceux avec les deux autres profils motivationnels. En revanche, les profils modéré et élevé ne se différencient pas au niveau de ces quatre contraintes professionnelles. Par ailleurs, il n'y a aucune différence entre les quatre profils motivationnels au niveau de la charge mentale. Finalement, les contraintes d'adaptation sont associées à une plus faible probabilité d'appartenir aux profils très faible, faible et modéré.

**Tableau 7***Contraintes professionnelles et profils motivationnels*

Contraintes	Profil très faible	Profil faible	Profil modéré
Comportements irrespectueux	1.01**	0.65*	0.34
Demandes contradictoires	0.72**	0.48**	0.35*
Incertitude vis-à-vis de l'avenir	0.90**	0.59**	0.36*
Harcèlement et intimidation	0.82**	0.59**	0.34
Contraintes d'adaptation	-1.48**	-1.00**	-0.81**
Pression temporelle et charge quantitative	0.37*	0.24*	0.13
Charge mentale	-0.19	-0.11	-0.14
Pénibilité physique et environnementale	0.59**	0.31*	0.07

Note: Les valeurs présentées représentent les coefficients de régressions logistiques multinomiales permettant d'analyser les relations entre chacune des contraintes et les quatre profils latents en prenant le profil élevé comme profil de référence.

\*  $p < .01$ ; \*\*  $p < .001$

Pour conclure, nous avons examiné les différences entre les profils motivationnels au niveau du stress. Les employés avec le profil élevé présentent les scores de stress les plus faibles ( $\chi^2 = 39.89$ ;  $p < .001$ ) suivis par ceux avec le profil modéré, le profil faible, et finalement le profil très faible.

## Discussion et conclusion

La présente étude avait pour objectif d'identifier plusieurs profils motivationnels au travail, obtenus par analyses de profils latents à travers une cohorte de 1914 employés, puis d'analyser leurs liens avec les contraintes et ressources de l'environnement professionnel ainsi que sur le stress. Nos résultats contribuent à la faible documentation scientifique sur les profils motivationnels en identifiant quatre: le profil très faible, le profil faible, le profil modéré et enfin le profil élevé. Ce résultat est cohérent avec les quelques recherches précédentes (Graves et al., 2015; Howard et al., 2016; Moran et al., 2012) révélant des profils motivationnels similaires.

### *Antécédents des profils motivationnels*

Nous observons ainsi que le profil élevé (caractérisé par un niveau élevé des quatre types de motivation), est plus fortement associé à des caractéristiques de l'environnement professionnel considérées comme des ressources, alors que les profils faible et très faible (i.e., caractérisé par un niveau très faible et faible des quatre types de motivation) semblent plus fortement associés à des conditions de travail considérées comme des contraintes. En outre, les analyses corrélationnelles ont révélées que, de manière générale, les ressources professionnelles sont positivement associées aux motivations intrinsèque et identifiée, tandis que les contraintes sont négativement associées à celles-ci. Ensemble, ces résultats vont dans le même sens que les résultats obtenus auparavant qui montrent que la présence de caractéristiques de l'environnement professionnel qui encourage la satisfaction des besoins psychologiques est associée à la plus forte présence des motivations intrinsèque et identifiée (De Cooman et al., 2013). Concrètement, cela suggère que les employés ayant accès à des ressources, telles que le soutien du superviseur, ont plus tendance à se sentir libre d'agir en conformité avec leurs valeurs (autonomie), de se sentir efficace dans l'atteinte de leurs buts (compétence) ainsi qu'avoir des contacts sociaux enrichissant au travail (affiliation). La satisfaction de ces besoins augmente à son tour la motivation autonome. À l'inverse, les employés travaillant dans un milieu avec une prépondérance de contraintes, telle que des comportements irrespectueux de la part du superviseur, ont moins tendance à satisfaire leurs besoins psychologiques et démontrent par conséquent une motivation contrôlée plus présente.

Enfin, les liens positifs entre la dimension « contraintes d'adaptation » et les motivations intrinsèque et identifiée nous laissent croire que certaines contraintes sont de types défis (i.e., contraintes qui sont associées à des bénéfices potentiels pour l'individu malgré le fait qu'elles soient potentiellement stressantes) alors que d'autres sont de type obstacles (contraintes qui tendent à interférer avec l'accomplissement du travail sans apporter de bénéfices; e.g., Crevier-Braud, 2016) ce qui est une voie de recherche novatrice qui mérite d'être explorée davantage.

### *Conséquences des profils motivationnels*

Les employés avec le profil élevé présentent les scores de stress les plus faibles, suivis par ceux avec le profil modéré, faible et finalement le profil très faible. En outre, les résultats démontrent que les motivations intrinsèque, identifiée et extrinsèque sont négativement associées au stress. Au premier regard, ces résultats semblent aller à l'encontre de la notion selon laquelle la motivation extrinsèque aurait tendance à nuire à la performance et au bien-être au travail (Gagné, 2014; Gagné et Deci, 2005). Néanmoins, ces résultats vont dans le même sens que les résultats de trois études (Graves et al., 2015; Howard et al., 2016; Moran et al., 2012) révélant que des profils caractérisés par des niveaux élevés des quatre types de motivation démontrent de fortes associations avec la performance et le bien-être des employés. Les résultats des études précédentes peuvent nuancer ceux de la présente étude, car elles démontrent que des profils caractérisés par des niveaux élevés des motivations identifiée et intrinsèque, accompagnés par des niveaux faibles des motivations extrinsèque et introjectée, démontrent également de fortes associations avec le bien-être et la performance (Graves et al., 2012; Howard et al., 2016). De plus, les profils marqués par de faibles niveaux de motivation autonome accompagnés par des hauts niveaux de motivation contrôlée démontrent les plus faibles associations avec le bien-être et la performance (Howard et al., 2016). Cela suggère que les employés motivés à accomplir leurs tâches de travail principalement par plaisir (intrinsèque) ou parce qu'elles correspondent à leurs valeurs personnels (identifiée) sont moins susceptibles d'avoir du stress, même si ces individus présentent des niveaux élevés de motivation extrinsèque. Ainsi, il est possible qu'aussi longtemps qu'un employé soit motivé de manière autonome, la motivation contrôlée ne soit pas nuisible au bien-être. Par contre, les employés principalement motivés par le fait d'obtenir des récompenses financières (extrinsèque) ou pour éviter des sentiments de honte (introjectée) et qui sont faiblement motivés de manière autonome ont plus tendance à être stressés au travail.

### *Retombées pratiques*

Bien qu'il soit prématuré d'offrir des recommandations fermes pour la pratique, les résultats suggèrent tout de même plusieurs implications pour les gestionnaires. Premièrement, les organisations pourraient trouver certains avantages à connaître le fait que leurs employés

peuvent démontrer différents profils motivationnels en lien avec leur travail, pour personnaliser les interventions par exemple. Dans l'optique d'augmenter la motivation au travail, les interventions devraient être en mesure de maintenir les motivations intrinsèque et identifiée à un niveau plus élevé que les motivations extrinsèque et introjectée. Un accent mis uniquement sur les récompenses financières et sociales peut avoir un effet néfaste sur le bien-être si elle n'est pas accompagnée par une présence plus importante de sens, de plaisir et d'intérêt au travail. Deuxièmement, cette recherche renforce l'idée selon laquelle toute intervention visant à réduire les effets néfastes du stress au travail devrait viser l'augmentation des motivations intrinsèque et identifiée de l'employé en misant sur les ressources et les contraintes du milieu de travail. Par exemple, les employés caractérisés par des profils motivationnels très faibles sont plus à risque de ressentir du stress au travail et bénéficieraient d'interventions visant à augmenter la présence de ressources, telles que le développement de compétences et de l'autonomie, et à diminuer les contraintes, telle qu'une lourde charge de travail. Notre étude présente aux employeurs une large description des ressources à développer et des contraintes à minimiser afin d'améliorer les conditions de travail, ceci afin d'accroître la motivation autonome et, par conséquent, le bien-être au travail.

#### Limites

Premièrement, comme pour toute étude transversale, il est impossible de parvenir à des conclusions claires concernant la directionnalité des associations entre les profils motivationnels et les variables de l'étude. Les recherches futures pourraient examiner les liens de causalité entre ces variables, à savoir si ce sont les conditions de travail saines qui favorisent la motivation, ou si la motivation de l'employé lui permet d'évoluer dans des conditions professionnelles qu'il considère comme des ressources; la documentation sur l'engagement ayant démontré cet effet réciproque entre les ressources et l'engagement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et Schaufeli, 2009). En outre, les conditions de travail sont évaluées par des réponses auto-rapportées par les employés. Bien que la perception des individus soit une perspective appropriée pour évaluer ces variables, cette approche pourrait augmenter la probabilité d'avoir des estimations biaisées concernant les associations en question. Finalement,

cette étude utilise, pour la première fois, le questionnaire développé par Stimulus pour évaluer spécifiquement les contraintes et les ressources. Il importe de mettre en lumière que certaines dimensions présentent des corrélations parfois faibles, ce qui pourrait remettre en cause la validité et la fiabilité de l'outil.

## Conclusion

En conclusion, cette étude contribue à l'avancement des connaissances sur les motivations au travail en utilisant une approche centrée sur la personne en identifiant quatre profils motivationnels différentes ainsi qu'en identifiant des antécédents (contraintes et ressources) et des conséquences (stress) associés à ces profils.

## Références

- Baard, P., Deci, E. et Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. <http://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Boiché, J. C. S., Sarrazin, P. G., Grouzet, F. M. E., Pelletier, L. G., et Chanal, J. P. (2008). Students' motivational profiles and achievement outcomes in physical education: A self-determination perspective. *Journal of Educational Psychology*, 100, 688-701. doi:10.1037/0022-0663.100.3.688
- Bolck, A., Croon, M. A., et Hagenaars, J. A. (2004). Estimating latent structure models with categorical variables: One-step versus three-step estimators. *Political Analysis*, 12, 3-27. doi:10.1093/pan/mp001
- Crevier-Braud, L. (2016). *L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail: Le rôle médiateur des besoins psychologiques*. Thèse de doctorat à l'UQAM.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., et De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of*



- Applied Social Psychology*, 43, 1342-1352. doi: 10.1111/jasp.12143
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338. doi:10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. et Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York, NY, United States: Oxford University.
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Gagné, M., et Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe, et P. Roussel (Eds.), *Comportement organisationnel - Volume 3 : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation* (pp. 215-234). Bruxelles, Belgium: De Boeck.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., et Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., et Fouquereau, E. (2012). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 1-11. doi: 10.1080/1359432X.2012.665228
- Gillet, N., Vallerand, R. J., et Rosnet, E. (2009). Motivational clusters and performance in a real-life setting. *Motivation and Emotion*, 33, 49-62. doi:10.1007/s11031-008-9115-z
- Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N., et Gentry, W. A. (2015). Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 32-42. doi:10.1016/j.jvb.2014.12.002
- Haerens, L., Kirk, D., Cardon, G., De Bourdeaudhuij, I., et Vansteenkiste, M. (2010). Motivational profiles for secondary school physical education and its relationship to the adoption of a physically active lifestyle among university students. *European Physical Education Review*, 16, 117-139. doi:10.1177/1356336x10381304
- Hocine, M. N., Aït Bouziad, K., Légeron, P., Dab, W., et Saporta, G. (2016). How to identify and prioritize psychosocial factors impacting stress level. *PLoS ONE*, 11 e0157078. doi:10.1371/journal.pone.0157078
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., et Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.004
- Lemyre, L., et Tessier, R. (2003). La mesure de stress psychologique en recherche de première ligne. *Canadian family physician*, 49, 1166-1168. doi:10.1037/t02502-000
- Lo, Y., Mendell, N., et Rubin, D. (2001). Testing the number of components in a normal mixture. *Biometrika*, 88, 767-778. doi: 10.1093/biomet/88.3.767
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T.-Y., et Liu, Z.-Q. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354-363. doi:10.1016/j.jvb.2012.09.002
- Morin, A. J. S., Morizot, J., Boudrias, J.-S., et Madore, I. (2011). A multifoci person-centered perspective on workplace affective commitment: A latent profile/factor mixture analysis. *Organizational Research Methods*, 14, 58-90. doi:10.1177/1094428109356476
- Muthén, L. K., et Muthén, B. O. (1998-2015). *Mplus user's guide (7<sup>th</sup> ed.)*. Los Angeles, CA, US: Muthén et Muthén.
- Nylund, K. L., Asparouhov, T., et Muthén, B. (2007). Deciding on the number of classes in latent class analysis and growth mixture modeling: A Monte Carlo simulation study. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14, 535-569. doi: 10.1080/10705510701575396
- Pastor, D. A., Barron, K. E., Miller, B. J., et Davis, S. L. (2007). A latent profile analysis of college students' achievement goal orientation. *Contemporary Educational Psychology*, 32, 8-47. doi: 10.1016/j.cedpsych.2006.10.003
- Raftery, A. E. (1995). Bayesian Model Selection in Social Research. *Sociological Methodology*, 25, 111-163. Doi: 10.2307/27063
- Ratelle, C. F., Guay, F., Vallerand, R. J., Larose, S., et Senécal, C. (2007). Autonomous, controlled, and amotivated types of academic motivation: A

- person-oriented approach. *Journal of Educational Psychology*, 99, 734-746. doi: 10.1037/0022-0663.99.4.734
- Sheldon, K. M., et Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482-497. doi: 10.1037/0022-3514.76.3.482
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., et Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69-78. doi:10.1016/j.jvb.2012.11.005
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., De Witte, H. et Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277. doi:10.1348/096317906x111024
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., et Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101, 671-688. doi:10.1037/a0015083
- Vermunt, J. K., et Magidson, J. (2002). Latent class cluster analysis. In J. A. Hagenars et A. McCutcheon (Eds.), *Applied latent class analysis* (pp. 89-106). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. doi : 10.1016/j.jvb.2008.11.003



## La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail

Emmanuelle Brien-Robidoux, Camille Labrèche, David-Emmanuel Hatier, Anne-Marie Paiement, Mickael Blais

Université de Montréal. [emmanuelle.brien-robidoux@umontreal.ca](mailto:emmanuelle.brien-robidoux@umontreal.ca)

**La perception de justice organisationnelle a souvent été identifiée comme un antécédent de l'épuisement professionnel. Traditionnellement, la justice est étudiée quant à l'attribution des récompenses/punitions, mais la présente étude se penche précisément sur l'accès aux opportunités au travail telles que des promotions, des privilèges ou des mandats stimulants. Un questionnaire a été rempli par 153 travailleurs et encore six mois plus tard, par 100 d'entre eux. Une régression multiple a testé l'effet du changement des différents types de justice sur le changement d'épuisement professionnel. Les résultats indiquent que le changement de justice perçue entre les deux temps de mesure explique de manière significative l'épuisement professionnel au temps 2. La théorie de l'échange social apporte un éclairage sur ces résultats. Des pistes d'intervention favorisant la perception de justice dans les organisations sont discutées.**

Mots clés : *Justice organisationnelle, justice distributive, justice procédurale, opportunités, épuisement professionnel.*

### Introduction

L'épuisement professionnel est un phénomène qui nuit à la santé et à la performance des individus et des organisations (Campbell, Perry, Maertz, Allen et Griffeth, 2013 ; Hakanen et Schaufeli, 2012). Il est associé à l'absentéisme, à un roulement accru de personnel ainsi qu'à une diminution de la performance au travail (Petitta et Vecchione, 2011 ; Swider et Zimmerman, 2010). De nombreux chercheurs se sont intéressés à la problématique de l'épuisement professionnel en étudiant ses antécédents organisationnels, parmi lesquels figure la justice organisationnelle. Les études rapportent la plupart du temps des liens négatifs faibles à modérés entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel (Campana et Hammoud, 2015 ; Liljegren et Erkberg, 2009 ; Moliner, Martinez-Tur, Peiró, Ramos et Cropanzano, 2005).

La justice organisationnelle est généralement étudiée en termes de justice distributive et de justice procédurale dans l'attribution de récompenses et de punitions par l'organisation (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Lambert et al., 2010). Toutefois, peu d'études se sont intéressées aux perceptions de justice par rapport à des types précis de récompenses ou de punitions autres que le salaire (Olafsen, Halvari, Forest et Deci, 2015). La présente étude introduit le concept de justice organisationnelle en ce qui a trait aux opportunités en milieu de travail, en plus de s'intéresser au rôle

potentiellement déterminant qu'ont les justices distributive et procédurale dans l'explication de l'épuisement professionnel des travailleurs.

### Contexte théorique

#### *La justice organisationnelle*

La justice organisationnelle correspond à la perception d'équité des échanges qui ont lieu au sein d'une organisation (Beugré, 1998). La théorie de l'échange social (Blau, 1964) conceptualise la justice organisationnelle comme le respect de ce qui est attendu. Dans la documentation, elle est généralement opérationnalisée comme un construit multidimensionnel, formé de quatre sous-construits : la justice distributive (JD), la justice procédurale (JP), la justice interactionnelle et la justice informationnelle (Colquitt, 2001 ; Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). La présente étude s'intéresse plus particulièrement à la JD et à la JP, car elles sont des types de justice formellement mises en place dans les organisations, contrairement aux justices informationnelle et interactionnelle (Blader et Tyler, 2003).

La JD est issue de la théorie de l'équité d'Adams (1965) et correspond à la perception d'équité dans la distribution des ressources entre les individus. Selon cette théorie, un individu perçoit une équité lorsque son évaluation du ratio entre les efforts qu'il a investis et les récompenses qu'il a obtenues équivaut à son

évaluation du ratio entre les efforts investis et les récompenses obtenues par d'autres individus de statut similaire. Ainsi, une telle situation d'équilibre est susceptible d'engendrer une perception de JD. Une situation de déséquilibre est susceptible d'engendrer l'inverse, soit une perception d'injustice distributive (Adams, 1965). Par exemple, un employé risque de percevoir une injustice distributive s'il considère que son salaire est insuffisant par rapport aux efforts qu'il fournit au travail et si son salaire est inférieur à celui de collègues ayant un poste équivalent.

La JP fait référence à la justice perçue lors des processus décisionnels. Elle est élaborée par la théorie de la procédure de Thibaut et Walker (1975) qui postule deux niveaux de JP : le contrôle du processus, soit l'évaluation du processus décisionnel en soi, et le contrôle de la décision, référant au fait de donner son opinion ou de pouvoir influencer le résultat du processus décisionnel. Dans un contexte organisationnel, la perception de JP est satisfaite lorsque les démarches menant à une décision, par exemple l'allocation d'une promotion, sont perçues comme étant justes (Leventhal, 1980 ; Nabatchi, Bingham et Good, 2007).

#### *Justice organisationnelle et opportunités*

Alors que la plupart des études s'intéressent traditionnellement à la perception de justice quant aux récompenses et punitions, l'étude de la justice organisationnelle gagnerait à être élargie aux opportunités en milieu de travail, car elles sont susceptibles d'influencer le vécu des employés. Les opportunités en milieu de travail ont précédemment été définies comme étant la possibilité d'avancer et de grimper les échelons au sein d'une organisation (Lambert et Haley-Lock, 2004). Dans la présente étude, les opportunités représentent un type de récompense qui a trait à l'attribution de promotions, de privilèges et de tâches ou mandats stimulants. Elles peuvent également se définir par des éléments plus précis, tels que les opportunités d'apprentissage ou de développement des compétences, celles-ci favorisant la motivation ainsi que la santé et le bien-être des employés (Proost, Van Ruyseveldt et van Dijke, 2012 ; Van Ruyseveldt, Verboon et Smulders, 2011). Bien que la documentation portant sur la justice organisationnelle comporte peu de travaux sur les opportunités offertes aux travailleurs, une étude indique que les opportunités sont associées à la satisfaction et l'engagement au travail (Iles, Forster et Tinline, 1996). De plus, Lambert et Haley-Lock (2004)

ont étudié les opportunités d'équilibre travail-famille offertes dans une entreprise et rapportent que celles-ci semblent favoriser l'engagement quotidien des employés au travail. Ainsi, élargir le spectre de la compréhension de la justice organisationnelle en évaluant la perception de JD et de JP relatives aux opportunités en milieu de travail apparaît pertinent dans l'étude de son lien avec l'épuisement professionnel.

#### *L'épuisement professionnel*

L'épuisement professionnel est un processus continu, au cours duquel les ressources énergétiques de l'individu ne parviennent plus à compenser les demandes auxquelles il fait face (Shirom, Toker, Melamed, Berliner et Shapira, 2013). Shirom et Melamed (2006) définissent l'épuisement professionnel par trois dimensions : l'épuisement physique, émotionnel et cognitif. L'épuisement physique se caractérise par un manque d'énergie et un grand sentiment de fatigue qui empêchent l'individu de vaquer à ses tâches quotidiennes au travail. L'épuisement émotionnel se définit par une baisse d'énergie qui entrave le développement et le maintien de ses relations interpersonnelles. L'épuisement cognitif, quant à lui, touche les capacités mentales d'un individu et se définit par une réduction de la vitesse de la pensée et de l'agilité mentale.

#### *Liens entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel*

La documentation scientifique soutient l'hypothèse que la justice organisationnelle relative aux opportunités est un facteur permettant d'expliquer l'épuisement professionnel des travailleurs. Plusieurs postulats théoriques suggèrent une relation négative entre la justice organisationnelle relative aux opportunités et l'épuisement professionnel. La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), selon laquelle les individus cherchent à conserver, obtenir et protéger leurs ressources, stipule que tout stress peut être expliqué par une perte réelle ou anticipée de ressources, ce qui est susceptible d'engendrer un épuisement physique, cognitif et émotionnel (Hobfoll et Freedy, 1993 ; Shirom et Melamed, 2006). Ce modèle est cohérent avec les principaux modèles théoriques des JP et JD. À titre d'exemple, l'iniquité que perçoivent les employés quant à l'accès aux opportunités (Adams, 1965) et aux procédures décisionnelles gérant leur distribution (Thibault et Walker, 1975), pourrait représenter une menace envers leurs ressources ou l'obtention future

de leurs ressources si elle compromet les possibilités d'avancement ou d'obtention de rétributions salariales. Ainsi, un sentiment de précarité quant aux opportunités pourrait être un facteur d'épuisement professionnel. Plusieurs études empiriques rapportent un lien négatif entre la justice organisationnelle perçue et la santé des travailleurs. Par exemple, la perception de justice en milieu organisationnel mène à une réduction de symptômes dépressifs chez les employés ainsi que de l'absentéisme occasionné par des plaintes psychosomatiques ou par des problèmes de santé (De Boer, Bakker, Syroit et Schaufeli, 2002 ; Ybema et Van den Bos, 2010). Plus précisément, des liens négatifs entre la perception globale de justice organisationnelle et l'épuisement professionnel ont été établis par Moliner et al. (2005).

En ce qui concerne les types de justice organisationnelle, des études suggèrent que la JP aurait un effet plus important que la JD sur l'épuisement professionnel. Entre autres, Lambert et al. (2010) ont démontré que les perceptions de JD ( $\beta = -.18, p \leq .05$ ) et de JP ( $\beta = -.43, p \leq .01$ ) d'employés travaillant en milieu carcéral étaient toutes deux liées négativement à l'épuisement professionnel. En outre, leurs résultats indiquent que la JP est davantage liée à la manifestation de l'épuisement que la JD. Brotheridge (2003) a également relevé la prédominance de la JP sur la JD quant à l'épuisement émotionnel vécu par les travailleurs en situation de changement organisationnel. L'effet plus important de la JP sur l'épuisement professionnel s'expliquerait par son lien avec la perception de transparence de la structure opérationnelle dans une organisation (Greenberg, 1990). Cette transparence favoriserait un sentiment de confiance de la part des employés envers celle-ci. À l'inverse, en percevant une plus faible transparence de la part de l'organisation, l'employé ne fait plus confiance en les décisions prises par l'organisation et vivra davantage de stress. Ce stress pourrait mener ensuite à l'épuisement professionnel.

## Objectif de l'étude et hypothèse

Cette recherche a pour objectif d'étudier la contribution des perceptions de JD et de JP relatives aux opportunités en milieu de travail à la prédiction de l'épuisement professionnel. À la lumière de l'examen de la documentation, nous posons l'hypothèse que la JP relative aux opportunités prédira davantage l'épuisement professionnel que la JD relative aux opportunités.

## Méthodologie

### Procédure et participants

Dans le cadre d'un laboratoire de recherche à l'hiver 2016, dix étudiants au baccalauréat en psychologie de l'Université de Montréal ont invité 253 travailleurs à participer à une étude sur la santé psychologique au travail. Au total, 153 travailleurs canadiens (dont 129 ont grandi au Québec) ont répondu en ligne à un questionnaire en français. Six mois plus tard, les participants ont été invités à remplir le questionnaire de nouveau ; 100 participants y ont alors répondu. Pour être éligibles, les participants devaient travailler au sein de la même organisation depuis au moins six mois, et ce, en moyenne 25 heures et plus par semaine. Les travailleurs autonomes n'ont pas été considérés dans la présente étude, car ils sont moins susceptibles d'être affectés par le phénomène de la justice organisationnelle. Les caractéristiques sociodémographiques des participants sont présentées au Tableau 1.

### Tableau 1

#### Caractéristiques démographiques aux deux temps de mesure

Variables	Temps 1	Temps 2
Âge (en année)	M = 41 ÉT = 8	M = 42 ÉT = 9
Genre		
Homme	36%	35%
Femme	64%	65%
Niveau de scolarité		
Moins d'un secondaire 5	1%	1%
Diplôme d'études secondaires	9%	6%
Diplôme d'études professionnelles	12%	11%
Diplôme d'études collégiales	16%	15%
Diplôme de premier cycle universitaire	44%	44%
Diplôme d'études supérieures	18%	23%
Type d'organisation		
Organisation publique ou parapublique	48%	52%
Petite ou moyenne entreprise privée	25%	25%
Grande entreprise privée	21%	21%
Autres	5%	2%

### Instruments

**Justice organisationnelle.** Une version adaptée de la version française (Jouglaard-Tritschler et Steiner, 2005) de l'instrument de Colquitt (2001) a été employée afin d'évaluer la justice relative aux opportunités perçues dans le milieu de travail. L'instrument a mesuré la JD en quatre items (ex. Dans quelle mesure la quantité/qualité des opportunités reflète l'effort que vous avez investi dans votre travail

?) et la JP en sept items (ex. Dans quelle mesure ces procédures vous ont-elles permis d'avoir de l'influence sur l'attribution des opportunités ?). Les items figurent au Tableau 2. Une échelle de Likert allant de 1 (dans une très faible mesure) à 5 (dans une très grande mesure) a été employée.

**Tableau 2**

*Coefficients de saturation des items de l'instrument de justice*

Items	Facteurs		
	JD	JP-A	JP-P
La quantité/qualité des opportunités est appropriée compte tenu du travail que vous avez effectué.	.94		
La quantité/qualité des opportunités reflète l'effort que vous avez investi dans votre travail.	.91		
La quantité/qualité des opportunités reflète votre contribution à l'organisation.	.89		
La quantité/qualité des opportunités est justifiée au regard de votre performance.	.88		
Ces procédures ont été appliquées en toute impartialité.		1.00	
Ces procédures ont été appliquées de façon cohérente.		.75	
Ces procédures ont respecté les règles de morale et d'éthique.		.75	
Ces procédures reposaient sur des informations exactes.		.73	
Ces procédures vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments.			.90
Ces procédures vous ont permis d'avoir de l'influence sur l'attribution des opportunités.			.79
Ces procédures vous ont permis de demander de réexaminer les opportunités déjà attribuées.			.49

**Épuisement professionnel.** L'épuisement professionnel a été mesuré avec la version française (Sassi et Neveu, 2010) de la Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom et Melamed, 2006). L'instrument comporte 14 items tels que : «Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin», «Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les clients» et «J'ai du mal à me concentrer». Une échelle de Likert allant de 1 (jamais) à 7 (toujours) a été employée.

## Résultats

D'abord, des analyses factorielles exploratoires (rotation Geomin) ont été réalisées avec Mplus afin de vérifier la structure factorielle de l'instrument

mesurant les perceptions de justice relative aux opportunités. Des analyses factorielles confirmatoires ont indiqué que l'ajustement statistique du modèle à deux facteurs est insatisfaisant ( $\chi^2 = 163,26$  ;  $df = 43$  ;  $CFI = 0,921$  ;  $TLI = 0,900$  ;  $RMSEA = 0,133$  ;  $SRMR = 0,064$ ). Un modèle à trois facteurs a montré un meilleur ajustement statistique ( $\chi^2 = 75$  ;  $df = 41$  ;  $CFI = 0,978$  ;  $TLI = 0,970$  ;  $RMSEA = 0,072$  ;  $SRMR = 0,035$ ). Ces trois facteurs correspondent à la JD ainsi qu'à deux dimensions de la JP, soit la justice procédurale - application (JP-A) et à la justice procédurale - participation (JP-P). Plus précisément, la JP-A regroupe les items concernant la manière dont les procédures ont été mises en place, soit de manière impartiale et cohérente par exemple. En revanche, la JP-P regroupe les items touchant à l'influence que les travailleurs pourraient avoir sur les procédures quant à l'attribution des opportunités. Les coefficients de saturation de chacun des items sont présentés au Tableau 2.

Les statistiques descriptives, les corrélations et les indices de cohérence interne entre les variables à l'étude au temps 1 et au temps 2 sont présentées au Tableau 3. Afin de répondre à l'hypothèse de recherche, une analyse de régression multiple hiérarchique a été effectuée (Tableau 4) et a démontré que le modèle explique 7.8% de la variance du changement de l'épuisement professionnel entre les deux temps de mesure. Dans un premier bloc, trois variables corrélées avec l'épuisement professionnel (genre, niveau de scolarité, nombre d'heures travaillées) ont été introduites afin qu'elles soient maintenues constantes lors de l'ajout des variables d'intérêt dans le modèle. Dans un second bloc, les scores résiduels de changements de JD, JP-A et JP-P entre les temps 1 et 2 ont été entrés progressivement selon la méthode pas à pas. De par sa plus forte corrélation avec l'épuisement professionnel, la JP-A a d'abord été considérée et son poids s'avère significatif ( $\beta = -.26$ ,  $p < 0.05$ ). La JD et la JP-P ont ensuite été considérées, mais ne sont pas incluses au modèle en raison de leurs poids uniques non significatifs. Ainsi, l'hypothèse selon laquelle la JP serait plus déterminante que la JD dans la prédiction de l'épuisement professionnel est soutenue. Les résultats suggèrent toutefois que c'est l'application des procédures d'attribution - et moins la possibilité d'intervenir comme tel dans l'attribution - qui prédit l'épuisement professionnel.

**Tableau 3***Statistiques descriptives, corrélations de Pearson et alpha de Cronbach*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Genre <sup>a</sup>											
2. Éducation	-.09										
3. Heures <sup>b</sup>	.14	.23									
Temps 1											
4. ÉP <sup>c</sup>	-.13	.06	-.04	(.94)							
5. JD <sup>d</sup>	.13	-.09	.16	-.23	(.96)						
6. JP-A <sup>e</sup>	.12	-.01	.10	-.40	.59	(.84)					
7. JP-P <sup>f</sup>	.16	-.14	.17	-.25	.62	.68	(.94)				
Temps 2											
8. ÉP	-.02	.11	.05	.69	-.19	-.42	-.24	(.95)			
9. JD	.20	-.11	-.05	-.18	.50	.31	.32	-.19	(.86)		
10. JP-A	.19	-.12	-.03	-.32	.29	.46	.28	-.42	.53	(.91)	
11. JP-P	.24	-.15	.10	-.32	.38	.40	.41	-.38	.68	.76	(.94)
M			41.1	2.83	3.23	3.32	2.94	2.81	3.20	3.26	2.94
ÉT			8.4	.99	1.02	.95	.93	.94	.98	.93	.92

**Tableau 4***Régressions multiples pour vérifier l'apport explicatif du changement de justice organisationnelle au changement d'épuisement professionnel*

Variables	Épuisement professionnel	
	Bloc 1 ( $\beta$ )	Bloc 2 ( $\beta$ )
Genre	-.04	.07
Niveau de scolarité	.02	.00
Nombre d'heures de travail	.09	.07
Justice organisationnelle (méthode pas à pas)		
JP-A		-.26*
JD et JP-P		ns
Variance expliquée (R <sup>2</sup> )	1.2%	7.8%
R <sup>2</sup>		5.6%

*Note. n = 100, \* : p < .05*



## Discussion

La présente étude visait à introduire, puis à déterminer si la perception de justice procédurale (JP) relative aux opportunités en milieu de travail est davantage déterminante dans la prédiction de l'épuisement professionnel que la perception de justice distributive (JD). Nos résultats suggèrent que le processus par lequel les opportunités sont attribuées (JP) aurait une influence plus importante sur l'épuisement professionnel que le résultat de l'attribution même des opportunités (JD). Ces résultats soutiennent l'hypothèse posée et sont cohérents avec ceux de Lambert et al. (2010).

Plus précisément, les résultats montrent que les travailleurs qui perçoivent les procédures d'attribution des opportunités comme étant justes et équitables (JP-A) sont moins à risque de vivre de l'épuisement professionnel, et ce, indépendamment de leur implication dans le processus décisionnel (JP-P). Cette précision a découlé d'une analyse factorielle qui suggère que la JP se développe en deux sous-construits. Ces résultats diffèrent de la documentation où il y a généralement consensus à conceptualiser et opérationnaliser la JP en un construit unidimensionnel (Colquitt, 2001).

Par ailleurs, cette étude montre que le niveau de JP-A est prédictif de l'épuisement professionnel. Ceci pourrait être expliqué par le fait que l'impartialité présente dans la mise en place des procédures (JP-A) puisse avoir un impact sur le sentiment de contrôle des travailleurs. À cet effet, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) stipule qu'une faible perception de justice résiderait dans l'écart entre les attentes de l'individu et la situation réelle, considérée injuste. En ne répondant pas aux attentes des individus, une faible perception de justice pourrait mener à une diminution du sentiment de contrôle qui, dans un contexte organisationnel, est une variable associée à l'épuisement émotionnel (Karasek, 1979 ; Karasek, 1990).

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que des interventions au niveau organisationnel puissent être efficaces pour diminuer les risques d'épuisement professionnel. Les gestionnaires pourraient trouver des bénéfices à se pencher sur la manière dont les procédures sont mises en place dans l'organisation. Pour ce faire, l'organisation doit faire preuve de transparence dans ses politiques en matière de gestion des procédures d'attribution d'opportunités. De ce fait, les démarches d'implantation de procédures ainsi que la raison sous-tendant celles-ci devraient être

communiquées aux travailleurs afin que ceux-ci puissent juger, entre autres, de leur impartialité et leur cohérence. Par exemple, le partage d'information concernant toute nouvelle politique sur les opportunités offertes aux employés serait une pratique bénéfique à implanter.

Enfin, certaines limites méthodologiques méritent d'être discutées. La première tient à l'échantillon de convenance qui peut limiter la généralisation des résultats. En effet, l'échantillon n'est pas nécessairement représentatif de la population générale étant donné qu'il représente l'entourage d'étudiants de niveau universitaire. Une deuxième limite a trait au caractère auto-rapporté des questionnaires, ce qui augmente le risque de désirabilité sociale et de biais de variance commune. Une dernière limite concerne l'adaptation de l'instrument de la justice organisationnelle. Quoique son adaptation apparaisse appropriée pour la mesure du construit de justice relative aux opportunités, aucune étude n'a formellement traité de ses propriétés psychométriques.

## Conclusion

Cette étude est, à notre connaissance, la première à proposer une adaptation de l'instrument de Colquitt (2001) pour mesurer la perception de justice par rapport aux opportunités en milieu de travail, c'est-à-dire un type de récompense stimulante telle que l'obtention d'une promotion. De plus, contrairement à d'autres études adressant la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel, le modèle d'épuisement professionnel de Shirom et Melamed (2006) a été mis en lien spécifiquement avec les opportunités en milieu de travail, ce qui permet une compréhension plus poussée et un champ d'action plus diversifiée quant à la justice organisationnelle. De plus, la distinction de la JP-A et de la JP-P dans la prédiction de l'épuisement professionnel est susceptible d'offrir une orientation plus précise en vue d'interventions en milieu organisationnel.

## Références

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (p. 272-283). New York, NY : Academic Press.
- Ambrose, M. L. et Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct?. Dans J. Greenberg et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 59-84).

- Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Blader, S. L. et Tyler, T. R. (2003). What constitutes fairness in work settings? A four component model of procedural justice. *Human Resource Management Review*, 13, 107-126. doi : 10.1016/S1053-4822(02)00101-8
- Brotherbridge, C.M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10, 253-268. doi: 10.1037/1072-5245.10.3.253
- Campana, K. L. et Hammoud, S. (2015). Incivility from patients and their families: Can organisational justice protect nurses from burnout?. *Journal of Nursing Management*, 23, 716-725. doi : 10.1111/jonm.12201
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G. et Griffith, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66, 759-782. doi : 10.1177/0018726712462614
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. doi : 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J., Greenberg, J., et Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Dans J. Colquitt et J. Greenberg (dir.), *Handbook of Organizational Justice* (p. 12-33). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. et Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197. doi : 10.1002/job.135
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. doi :10.1177/014920639001600208
- Hakanen, J. J. et Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424. doi : 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524. doi : http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. et Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general theory applied to burnout. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach et T. Marek (dir.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 115-133). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Iles, P., Forster, A. et Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 18-34. doi : 10.1108/02683949610150033
- Jouglaard-Tritschler, D. et Steiner, D. D. (2005, avril). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée au congrès annuel de Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles, CA.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. doi : 10.2307/2392498
- Karasek, R. A. (1990). Lower health risk with increased job control among white collar workers. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 171-185. doi : 10.1002/job.4030110302
- Lambert, S. J. et Haley-Lock, A. (2004). The organizational stratification of opportunities for work-life balance: Addressing issues of equality and social justice in the workplace. *Community, Work & Family*, 7, 179-195. doi :10.1080/1366880042000245461
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., ... et Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16. doi : 10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002Lam
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg et R. H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). New York, NY: Springer US.
- Liljegren, M. et Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33, 43-51. doi : 10.3233/WOR-2009-0842



- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. et Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116. doi : 10.1037/1072-5245.12.2.99
- Nabatchi, T., Bingham, L. et Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18, 148-174. doi : 10.1108/10444060710759354
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. et Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457. doi : 10.1111/sjop.12211
- Petitta, L. et Vecchione, M. (2011). Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26, 97-121. doi : 10.1080/15555240.2011.573752
- Proost, K., Van Ruyseveldt, J. et van Dijke, M. (2012). Coping with unmet expectations: Learning opportunities as a buffer against emotional exhaustion and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 7-27. doi : 10.1080/1359432X.2010.526304
- Van Ruyseveldt, J., Verboon, P. et Smulders, P. (2011). Job resources and emotional exhaustion: The mediating role of learning opportunities. *Work & Stress*, 25, 205-223. doi : 10.1080/02678373.2011.613223
- Sassi, N. et Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42, 177-184. doi : 10.1037/a0017700
- Shirom, A. et Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176-200. doi : 10.1037/1072-5245.13.2.176
- Shirom, A., Toker, S., Melamed, S., Berliner, S. et Shapira, I. (2013). Burnout and vigor as predictors of the incidence of hyperlipidemia among healthy employees. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 5, 79-98. doi : 10.1111/j.1758-0854.2012.01071.x
- Swider, B.W. et Zimmerman, R.D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 487-506. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.003
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ybema, J. F., & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70, 1609-1617. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.01.027