

# Épuisement professionnel et implication : un modèle fondé sur les ressources

Claire EDEY GAMASSOU

ATER Doctorante à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Laboratoire CERGORS, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 17, rue Victor Cousin, 75005 Paris

4 boulevard Sébastopol, 75004 Paris, tél : + 33 1 42 74 38 97, cell : + 33 6 75 79 66 40, courriel : [edey.claire@wanadoo.fr](mailto:edey.claire@wanadoo.fr)

## Résumé

Le début des années 2000 a vu certains chercheurs spécialisés dans l'étude de l'épuisement professionnel suivre la voie de la psychologie positive tracée par Seligman et al. (2000) et se tourner vers la prise en compte d'attitudes positives à l'égard du travail. Ainsi, Demerouti et al. (2001), Schaufeli et al. (2002), Bakker et al. (2003, 2004), Schaufeli et al. (2004), ont développé le concept d'engagement professionnel comme construit opposé à l'épuisement professionnel ; puis, ils ont élaboré et testé un modèle à processus dual, permettant d'expliquer à la fois l'épuisement professionnel et l'engagement professionnel. Ce modèle repose sur la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (1989) et définit les exigences professionnelles (ou contraintes) et les ressources comme variables explicatives.

Après avoir présenté ce modèle ainsi que les études fondées sur ce modèle, et visant à expliquer la performance, nous exposerons nos propres hypothèses, les variables que nous avons choisi de mesurer et les premières observations que nous avons pu faire sur un échantillon de la population que nous avons retenue.

En effet, nous souhaitons tester un modèle explicatif du stress, de l'implication et du sentiment d'efficacité, à partir de la mesure des soutiens sociaux et organisationnel, de l'auto-efficacité, de l'engagement dans le travail, du stress, de l'affectivité négative, de trois construits d'implication et d'indicateurs de comportements au travail.

La population d'étude retenue est constituée d'agents de la Fonction Publique Territoriale. Cette population est caractérisée par une grande diversité de métiers et de structures, et, pour la grande majorité des agents, par la sécurité de l'emploi. Nous prenons comme hypothèse que ces caractéristiques nous permettront d'étudier et de comparer de façon privilégiée les caractéristiques de l'emploi liées au management et leurs relations avec le stress et l'implication au travail.

## Thèmes de session

Stress, implication, auto-efficacité, soutien social, soutien organisationnel

En 1988, Leiter et Maslach publiaient la première étude dans laquelle l'épuisement professionnel et l'implication étaient mis en relation. En effet, considérant que ces deux concepts sont tous deux liés aux conditions de travail en amont et à d'importantes données organisationnelles, comme le roulement de personnel ou l'absentéisme, en aval, ces chercheurs ont montré sur un échantillon de 52 infirmières que l'épuisement professionnel diminue l'implication organisationnelle. Ils ont aussi clarifié les effets des contacts interpersonnels sur l'épuisement professionnel et sur l'implication organisationnelle en distinguant selon que les contacts sont jugés plaisants ou non.

Les récentes avancées théoriques sur l'épuisement professionnel permettent d'intégrer pleinement l'implication dans un modèle explicatif.

Dans un premier temps, nous allons voir quelles sont les évolutions de la littérature sur l'épuisement professionnel qui permettent de donner une place à l'implication dans un modèle d'épuisement professionnel. Dans un second temps nous présenterons les premiers résultats d'une étude quantitative portant sur l'implication, le sentiment d'efficacité et le stress d'agents territoriaux.

## **1. L'épuisement professionnel à l'origine d'un modèle explicatif de l'implication et de la performance**

### **1.1. Définitions des concepts**

Maslach (1981, 1986) a donnée la définition la plus généralement admise de l'épuisement professionnel (*burnout*) en trois dimensions :

- Un sentiment d' « assèchement émotionnel » (*emotional exhaustion*) : désintérêt pour le travail, fatigue, nonchalance, .... Nous adoptons la traduction de cette dimension par fatigue émotionnelle.
- La dépersonnalisation (*depersonalization*) : insensibilité au monde environnant, rupture par rapport aux collègues, aux clients, désinvestissement psychologique, repli sur soi, attitude négative par rapport aux autres

- Un sentiment de non-accomplissement personnel (*personal accomplishment*): insatisfaction, sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage

L'échelle originelle de mesure de l'épuisement professionnel, le MBI (Maslach Burnout Inventory), conçu pour être utilisée auprès de populations de services sociaux, comprend trois sous-échelles qui mesurent les trois dimensions de la définition de Maslach de l'épuisement professionnel. L'échelle généralisée de mesure de l'épuisement professionnel (MBI- General Survey, MBI- GS) développée par Schaufeli et al. (1996) inclut trois dimensions plus génériques de l'épuisement professionnel, qu'on peut clairement mettre en parallèle avec celles du MBI (i.e. ; fatigue, *exhaustion*, cynisme, *cynism*, efficacité professionnelle, *professional efficacy*). L'OLBI (Oldenburg Burnout Inventory), échelle de mesure développée par Demerouti (1999, 2003) à partir des travaux théoriques de Cherniss (1980) et Hall (1976), comprend quant à elle deux dimensions , la fatigue (*exhaustion*) et le désengagement (*disengagement for work*) qui constituent selon Lee et Ashforth (1996) le cœur du l'épuisement professionnel ( « *the core of burnout* »). Ce qui différencie principalement l'OLBI du MBI-GS et du MBI original, au-delà de leurs structures factorielles, repose dans le fait que, conformément aux bonnes pratiques psychométriques, les sous-échelles d'OLBI comportent toutes deux à la fois des items formulés négativement et des items formulés positivement.

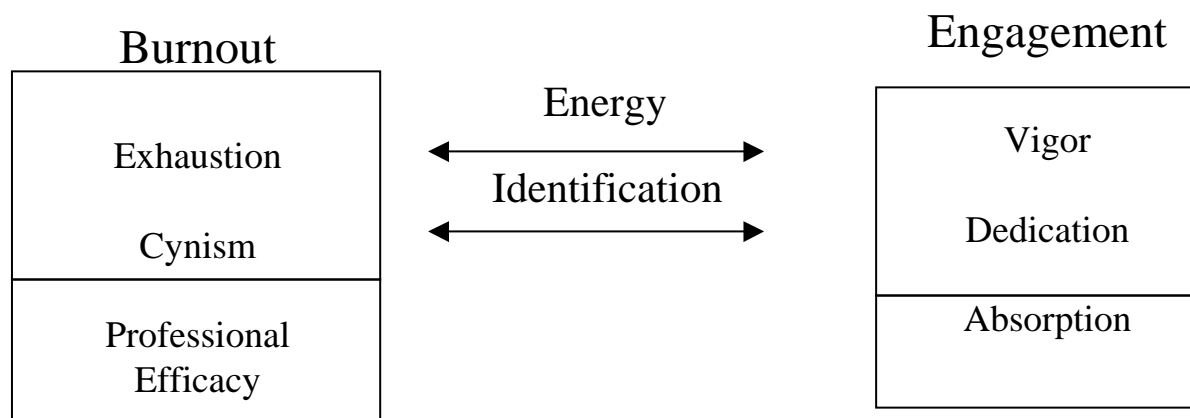
Schaufeli et al. (2001) ont développé le concept d' « engagement » (*engagement professionnel* ou *work engagement*), défini comme concept inverse de l'épuisement professionnel. En effet, après des années de recherche sur les aspects négatifs de la santé au travail, aspects qui constituent la très large majorité des articles de revues scientifiques de psychologie, ces auteurs ont choisi de suivre l'orientation tracée par Seligman et Csikszentmihalyi (2000), c'est-à-dire de s'intéresser aux forces de l'être humain et à son fonctionnement optimal, au lieu de se continuer de se concentrer sur ses faiblesses et ses « dysfonctionnements », dans le cadre d'une psychologie qualifiée de positive. Ils ont donc opéré un renversement de perspective autour du concept d'épuisement professionnel vers son opposé, l'engagement professionnel. Schaufeli et Bakker (2004) ont ensuite cherché à expliquer les deux concepts opposés, l'engagement et l'épuisement professionnel, par un modèle compréhensif reposant sur les exigences et les ressources professionnels.

La conceptualisation de l'engagement professionnel a été développée suite à des entretiens approfondis et une mesure de ce concept a été élaborée, l'UWES (Utrecht Work Engagement Scale, Schaufeli et al., 2003).

L'engagement est un état persistant et omniprésent affectif et cognitif qui n'est pas centré sur un objet, un évènement, un individu ou un comportement particulier. Il est défini comme un état positif, affectif, motivationnel, d'accomplissement, de réalisation (*fulfillment*) lié au travail et caractérisé par trois dimensions : la vigueur (*vigor*), le dévouement (*dedication*) et l'immersion (*absorption*).

La vigueur est caractérisée par des hauts niveaux d'énergie et de résilience mentale au travail, par la volonté d'investir des efforts dans son travail et la persistance face aux difficultés. Le dévouement est caractérisé par l'importance accordée au travail, par l'enthousiasme, l'inspiration, la fierté et le sens du défi. La vigueur et le dévouement sont les deux dimensions au cœur de l'engagement professionnel, définies comme opposée de la fatigue pour la première et opposée du cynisme (désengagement chez Demerouti et al., 2003) pour la seconde. Les sous échelles de vigueur et de dévouement sont fortement corrélées entre elles (Schaufeli et al., 2001). Les dimensions de l'engagement vont de paire avec celles de l'épuisement, et les auteurs les désignent comme extrémités d'un même continuum qu'ils appellent activation (*activation, energy*) pour la fatigue et la vigueur et identification (*identification, commitment*) pour le cynisme et le dévouement.

Figure 1 : Les relations entre les dimensions de l'engagement et de l'épuisement



professionnels

L'immersion est caractérisée par le fait d'être complètement concentré et absorbé d'une façon épanouissante dans son travail, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se

détacher de son travail. L'immersion est définie comme le concept opposé au sentiment de compétence réduit ; ainsi, comme le sentiment de compétence réduit est supposé être une conséquence de l'épuisement professionnel plutôt qu'une de ses dimensions (Leiter, 1993, Demerouti et al., 2003 et Bakker et al., 2004), l'immersion est entendue également comme conséquence de l'engagement professionnel.

Selon Maslach et Leiter (1997), l'efficacité serait en fait une dimension de l'engagement non pas de l'épuisement. En effet, l'efficacité, qui est conçue comme une dimension de l'épuisement professionnel se trouve en fait plus fortement corrélée avec les dimensions de l'engagement professionnel qu'avec celles de l'épuisement (Schaufeli et al., 2002, Schaufeli et al., 2003, Maslach et Leiter, 1997). Ce résultat est cohérent avec la principale critique portée au MBI-GS, à savoir l'unicité de sens des items de ses sous-échelles (formulations négatives pour la fatigue et le cynisme et positives pour l'efficacité). Dans deux études, le modèle incluant la sous-échelle d'efficacité professionnelle dans l'échelle d'engagement professionnel correspond mieux aux données (Schaufeli et al., 2002a, Demerouti et al., 2001a). Même s'il s'explique du fait des formulations positives des items de la sous-échelle d'efficacité, ce résultat soulève la question de la place du sentiment de perte d'accomplissement, ou perte d'efficacité, dans le développement de l'épuisement professionnel ou de l'engagement professionnel.

Cherniss (1993) a rapproché la dimension de perte de sentiment d'accomplissement du concept de sentiment d'efficacité personnelle, auto-efficacité (*self-efficacy*) de Bandura (1986). En effet, l'auto-efficacité perçue désigne les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches, elle renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et à réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendues (Bandura, 1986) et on appelle auto-efficacité professionnelle l'ensemble des croyances des individus dans leurs capacités à être performants dans des rôles professionnels au travail.

## **1.2. Le modèle exigences-ressources (E-R)**

### **1.2.1. Modèles issus de la théorie de préservation des ressources (PR)**

D'après certaines études, une des trois dimensions de l'épuisement professionnel, la fatigue émotionnelle, serait négativement liée à la performance dans l'emploi. Mais cette relation n'a pas été démontrée pour les deux autres dimensions de l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et le sentiment diminué d'accomplissement personnel. Wright et Hobfoll (2004), à l'appui de la théorie de préservation des ressources, ont cherché à tester les liens des trois dimensions du concept d'épuisement professionnel selon Maslach avec le bien être psychologique, l'implication organisationnelle et la performance dans l'emploi.

Selon la théorie de préservation des ressources, quand des employés font l'expérience d'une perte de ressources, d'une situation menaçante à l'égard de leurs ressources, ou d'un échec de gain suite à un investissement de ressources, ils vont subir un stress (Hobfoll, 1989).

Wright et Hobfoll (2004, p. 390) assimilent une situation où les ressources d'un individu ne sont pas adéquates pour répondre aux exigences de l'emploi à la troisième situation stressante selon Hobfoll, l'absence de retour sur investissement. Cette assimilation rejoint en fait la définition du stress selon Lazarus et Folkman (1984). Des exemples d'exigences de l'emploi données par Wright et Hobfoll (2004, p. 390) sont la charge de travail, l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et les événements stressants en général.

La théorie PR reconnaît l'importance de la motivation individuelle dans le processus d'épuisement professionnel. Une décision motivationnelle clé implique la façon dont les employés s'approprient, maintiennent et entretiennent les ressources nécessaires, pour répondre aux exigences actuelles de leur emploi et pour se prémunir contre des réductions de ressources futures. Ainsi, la fatigue émotionnelle peut s'expliquer par le manque de ressources d'individus qui ne peuvent plus contrôler les stressors auxquels ils ont à faire face et, d'après Wright et Hobfoll (2004, p. 390), la dépersonnalisation et le sentiment d'accomplissement diminué pourraient s'expliquer par le même processus.

Bien que la théorie PR ne détermine pas quelle dimension de l'épuisement professionnel précède quelle autre, elle suggère que l'apparition de chacune accroît la possibilité d'exacerbation des autres.

La théorie PR affirme que des caractéristiques personnelles peuvent agir comme des ressources clés. Wright et Hobfoll (2004, p. 391) ont choisi d'étudier le bien être psychologique comme ressource capable d'aider les individus à faire face à diverses exigences professionnelles, tout en les protégeant de diminutions futures de leurs ressources. Le bien être psychologique est un jugement subjectif et global de la personne qui fait l'expérience de hauts niveaux d'émotions positives et de bas niveaux d'émotion négative. C'est un concept indépendant du contexte, un construit global fondé sur l'affectif, souvent vu comme un trait ou un état de l'humeur, relativement constant et stable.

Wright et Hobfoll (2004, p. 391) adopte la définition de l'implication attitudinale comme la force de l'attachement émotionnel des employés à une organisation ou l'acceptation des objectifs et valeurs d'une organisation et ils la considèrent l'implication organisationnelle comme une ressource sociale (Ibid., 2004, p. 394). Les individus fortement impliqués restent dans une organisation parce que le désirent et qu'ils ressentent un sentiment d'appartenance à la communauté psychologique et sociale de l'organisation. Selon la théorie PR, l'attachement émotionnel ou l'implication du salarié pour l'organisation qui l'emploie procure une source primaire de ressources sociales. A partir de la théorie PR, Wright et Hobfoll (2004) supposent donc que les individus qui réduisent leur implication organisationnelle vont retirer les investissements de leurs ressources de leur travail. Ils deviennent donc moins susceptibles de dépenser l'énergie nécessaire pour faire face aux exigences de l'emploi, ce qui va entraîner des cycles de pertes avec une fatigue émotionnelle, des sentiments de dépersonnalisation et de perte d'accomplissement. L'implication organisationnelle doit donc être négativement liée aux dimensions de l'épuisement professionnel. Le bien être psychologique et les dimensions de l'épuisement professionnel devraient quant à eux être liés à la performance .

Les données ont été collectées sur un échantillon de 50 employés de cabinets de conseil en ressources humaines à partir d'un questionnaire comportant quatre échelles (épuisement professionnel, performance, bien être psychologique, implication organisationnelle) et 50 items. Les auteurs font référence à Guilford (1956, p. 145) pour considérer qu'une corrélation de 0,25 est suffisante pour considérer qu'une relation est significative. D'après Cohen (1988), un échantillon de 42 répondants suffiraient à détecter des corrélations avec un risque de 5%.

Les résultats de cette étude montrent que seule une dimension de l'épuisement professionnelle, la fatigue émotionnelle, est liée à la performance dans l'emploi. L'implication organisationnelle et le bien être psychologique sont liés à chaque dimension de l'épuisement professionnel ; le bien être psychologique semble expliquer plus fortement l'épuisement que l'implication organisationnelle, ce qui est cohérent avec les résultats de

Wright et Cropanzano (1998) sur les affectivités. En revanche, alors que Wright et Cropanzano (1998) ne trouvaient pas de relations entre les traits de personnalité et la performance, Wright et Hobfoll (2004, p. 400) ont trouvé une relation entre le bien être psychologique et la performance. Ainsi, dans cette étude, la performance n'est liée qu'au bien être psychologique et à la fatigue émotionnelle.

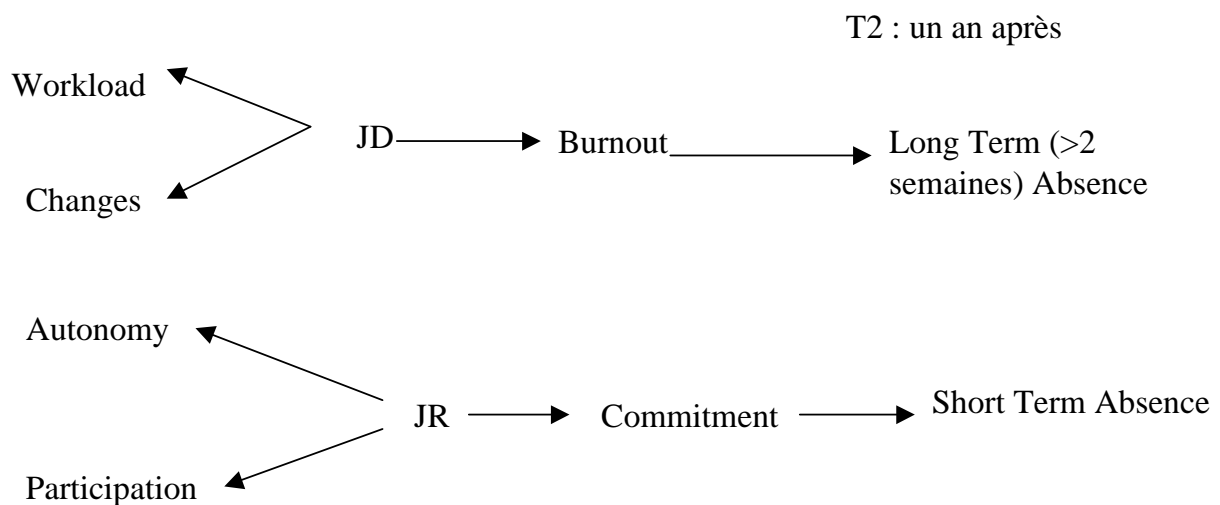
Maslach et al. (1996, pp. 36-37) avaient décrit un modèle soutenant que la présence d'exigences spécifiques (la charge de travail et les conflits personnels par exemple) et l'absence de ressources spécifiques (le soutien social, l'autonomie par exemple) détermine l'épuisement professionnel, qui a son tour mène à différentes conséquences négatives, telles que des maladies, des roulements de personnel, de l'absentéisme et une moindre implication organisationnelle. Demerouti et al. (2001b) ont proposé et testé avec succès un modèle qui va plus loin, en supposant que l'épuisement professionnel se développe indépendamment du type de profession exercé par l'individu. Ce modèle repose sur la conception bidimensionnelle de l'épuisement professionnel, la fatigue (*exhaustion*) et le désengagement (*disengagement*) (Demerouti et al., 2001b, p.500). Le modèle exigences-ressources suppose que l'épuisement professionnel se développe quand les exigences professionnelles sont élevées et les ressources professionnelles limitées. De mauvaises conditions de travail conduisent à l'épuisement d'énergie et à une baisse de motivation (Demerouti and al., 2001, p. 499). Selon le modèle ER, le développement de l'épuisement professionnel suit deux processus, un processus de stress qui est déterminé par les exigences professionnelles et qui résulte dans la fatigue et un processus motivationnel qui repose sur la disponibilité des ressources et qui a pour conséquences les sentiments de dévouement (Bakker et al., 2004, p. 98).

Bakker et al. (2003) ont confirmé l'existence de deux types de processus explicatifs de l'épuisement professionnel, pour l'un, et l'implication organisationnelle, pour l'autre, et déterminant deux types d'absentéisme (fréquent et de longue durée) . L'analyse des données collectées (N=214 employés néerlandais d'une usine du secteur agroalimentaire) montrent en effet que l'épuisement professionnel (mesuré par le cynisme et la fatigue émotionnelle) et l'implication organisationnelle (mesurée dans ses trois dimensions affective, normative et calculée) sont des médiateurs des relations entre, d'une part, les ressources (autonomie et participation à la prise de décision) et exigences (charge de travail et problèmes de réorganisation) professionnelles et, d'autre part, la durée et le fréquence des absences (données collectées auprès du système informatisé de l'entreprise étudiée un an après administration du questionnaire). Ils ont qualifié d'affaiblissant (*health impairment*), le



processus liant les exigences professionnelles à la durée des absences, par l'intermédiaire de l'épuisement professionnel, et de motivationnel (*motivational*) le processus liant les ressources professionnelles à la fréquence des absences, par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. On serait donc en présence d'un modèle motivationnel à processus dual comprenant une spirale positive, liée aux ressources professionnelles (JR, *Job Resources*) dont dispose l'individu, menant à l'implication, et une spirale négative, liée aux exigences professionnelles (JD, *Job Demands*), menant à l'épuisement.

Figure 2 : Modèle validé par Bakker et al. (2003, p. 350)



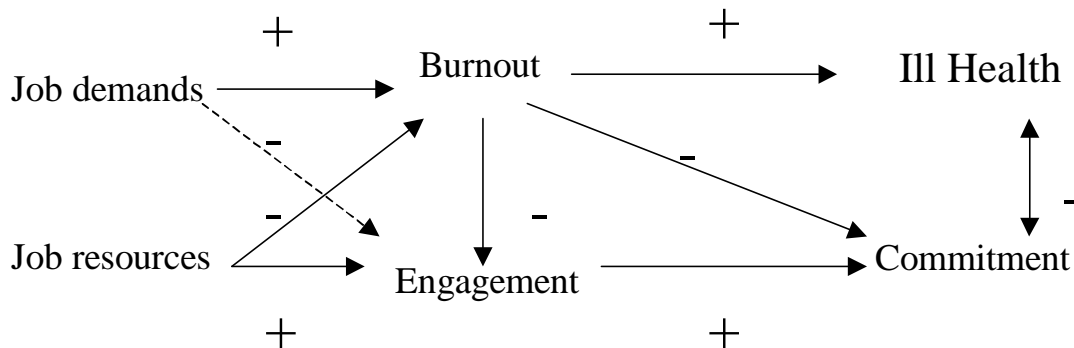
Ainsi, les individus se sentant bénéficiaires de ressources semblent plus motivés pour faire leur travail, plus impliqués dans leur organisation et ont moins tendance à se sentir malade que les autres.

On a vu que le modèle JD-R développé par Demerouti et al. (2001b), et validé par Bakker et al. (2003, 2004), explique l'épuisement professionnel par deux processus à partir de l'état des ressources et des exigences de l'emploi, un processus de perte d'énergie qui explique la fatigue (processus affaiblissant) et un processus motivationnel qui explique l'implication. Schaufeli et al. (2004, p.296) ont repris le modèle de Demerouti (2001b), en considérant que le processus motivationnel équivaut à un processus de démotivation expliquant le désengagement et le retrait, et en incluant l'engagement professionnel comme concept distinct

de l'épuisement professionnel. Ce modèle adapté a été testé par la méthode d'équations structurelles à l'appui MBI-GS pour mesurer l'épuisement professionnel. En effet, cet instrument, hormis sa sous-échelle d'efficacité, ne peut a priori pas être soupçonné de bipolarité, contrairement l'OLBI, échelle dont la bidimensionnalité, d'après Schaufeli et al. (2004), serait en fait une bi-polarité (les items positifs mesurant en fait l'engagement professionnel et les items négatifs l'épuisement professionnel). Schaufeli et al. (2004) ont mesuré les conséquences attendues de l'épuisement et de l'engagement professionnels respectivement par des indicateurs d'affaiblissement et d'implication organisationnelle.

Le modèle testé par Schaufeli et Bakker (2004, p. 297-298) considère que l'engagement professionnel est un médiateur de la relation entre les ressources de l'emploi et l'intention de quitter et que l'épuisement professionnel est un médiateur de la relation entre les exigences de l'emploi et les problèmes de santé. Les données ont été collectées auprès de quatre échantillons de salariés néerlandais ( $N_1=381$ ,  $N_2=202$ ,  $N_3=507$  et  $N_4=608$ ). Les résultats montrent que les deux dimensions qui constituent le cœur de l'épuisement professionnel et les deux dimensions qui constituent le cœur de l'engagement professionnel semblent bien appartenir à un même continuum (l'activation et l'identification) et l'épuisement et l'engagement jouent bien un rôle de médiateur, respectivement, entre les exigences de l'emploi et les problèmes de santé et entre les ressources de l'emploi et l'intention de quitter. Les deux processus – énergétique, ou affaiblissant, et motivationnel – sont donc observés, mais le processus affaiblissant semble plus important que le processus motivationnel (il explique plus de variances de variables dépendantes). L'engagement professionnel n'est lié ni aux exigences de l'emploi, ni aux problèmes de santé, tandis que l'épuisement professionnel est lié aux ressources.

Figure 3 : Modèle validé par Schaufeli et al. (2004, p. 307)



### 1.2.2. Explication de la performance par le modèle E-R

Bakker et al. (2004) ont étudié les relations entre les caractéristiques de l'emploi, l'épuisement professionnel et la performance sur un échantillon (N=146) de salariés divers aussi bien par leur organisation d'appartenance (11 entreprises différentes) que par leur secteur d'activité (plus de 13 secteurs différentes) et leurs types de postes.

Cette étude repose sur des deux types de mesure de la performance (intra- et extra-rôles, *in-role and extra-role performance*) collectées auprès d'un collègue du répondant. La performance intra-rôle est définie comme les résultats et comportements attendus par l'organisation de la part du salarié qui contribuent directement à remplir les objectifs de l'organisation, tandis que la performance extra-rôle consiste dans le comportements discrétionnaire de l'employé qui peuvent contribuer au fonctionnement de l'organisation sans influencer nécessairement directement l'objectif de productivité de l'individu. La performance extra-rôle est proche du construit de citoyenneté organisationnelle, il peut prendre la forme de comportement d'aide auprès de collègues ou de volonté d'éviter des conflits (Bakker et al., 2004, pp. 84-85).

La collecte de données a donc consisté en la formation de paires entre les mesures de trois types de variables du modèle E-R - les exigences professionnelles (charge de travail, exigences émotionnelles, conflit travail-maison), les ressources professionnelles (autonomie, possibilités professionnelles de développement, soutien social) et l'épuisement professionnel (fatigue et désengagement, mesurés par l'OLBI) – auprès du répondant et les mesures de performance auprès d'un de ses collègues.

Cette distinction entre deux types de performance et cette méthode de collecte des données visent à corriger les limites des études préalables sur l'épuisement professionnel et la performance, qui avaient échoué à démontrer une relation significative (Bakker et al., 2004, pp. 85-86) entre ces deux construits. L'étude démontre le rôle de médiateurs que jouent le désengagement et la fatigue émotionnelle, respectivement sur les relations entre les ressources et la performance extra-rôle et entre les exigences et la performance intra-rôle. Ainsi, les employés percevant peu de ressources équilibreraient ce manque en se désengageant et, donc, en limitant leur comportement de citoyenneté organisationnelle (Bakker et al., 2004, p. 97) et les individus percevant des exigences excessives produiraient de faibles performances intra-rôles, par l'intermédiaire d'une forte fatigue. Mais la causalité entre la performance intra-rôle et les exigences est soumise à caution : le fait de travailler beaucoup tout en atteignant ses objectifs (forte performance intra-rôle) peut être une raison de percevoir les exigences professionnelles comme faibles. Les auteurs affirment que la capacité du modèle E-R à expliquer la variance des variables de performance dans leur étude est cohérente avec les résultats de l'étude de Bakker et al. (2003) sur le E-R et l'absentéisme.

Schaufeli et al. (2002b) se sont intéressés à la population étudiante à partir de données collectées dans trois universités européennes. Cette étude a permis de valider l'hypothèse selon laquelle l'épuisement et l'engagement professionnels sont corrélés à la performance, le premier négativement et le second positivement.

Salanova (2004) a aussi mené une étude dans le secteur de l'hôtellerie, où les performances de 349 employés d'hôtels et restaurants ont été mesurées par l'évaluation de la qualité du service par 1650 clients espagnols. Cette étude confirme que la performance est expliquée par l'engagement professionnel mais pas par l'épuisement professionnel. Elle confirme également les liens négatifs entre les ressources et les exigences et l'engagement et l'épuisement professionnels.

Nous avons vu que le modèle Exigences-Ressources, qui repose sur la théorie de préservation des ressources, présente d'intéressantes perspectives, en raison de sa puissance explicative de l'épuisement professionnel, dans ses dimensions de fatigue et de désengagement, mais aussi grâce à son potentiel d'interventions pour la gestion préventive du stress et de ses conséquences (absentéisme) et pour la promotion de l'implication organisationnelle et de la performance.

Nous allons maintenant présenter une étude portant sur un modèle adapté du modèle Exigences-Ressources, testé sur une population particulière, les agents territoriaux. En effet,

nous avons vu que la généralisation du MBI et la création de l'OLBI ont permis de confirmer la pertinence du modèle E-R sur des populations, professionnelles ou non (étudiants), et dans des contextes culturels très divers.

## **2. Une étude empirique dans la Fonction Publique Territoriale (FPT)**

### ***2.1. Justification du choix de la FPT comme terrain d'étude***

La population d'étude retenue est constituée d'agents de la Fonction Publique Territoriale. Cette population est caractérisée par une grande diversité de métiers et de structures, et, pour la grande majorité des agents, par la sécurité de l'emploi. Nous prenons comme hypothèse que ces caractéristiques nous permettront d'étudier et de comparer de façon privilégiée les caractéristiques de l'emploi liées au management et leurs relations avec le stress et l'implication au travail. En effet, l'insécurité de l'emploi est un facteur de stress majeur, son absence devrait donc permettre d'étudier l'impact des autres facteurs de stress organisationnels. De plus, l'absentéisme des agents est un problème majeur dans les collectivités. Souvent considéré, quand on l'envisage dans le secteur privé, comme un indicateur de qualité de vie au travail, son niveau dans le secteur public s'explique par diverses raisons.

En 2001, il a concerné 50,7% des agents, avec un nombre de jours d'arrêts moyen de 21,8. Ses formes sont diverses et ses causes sont multiples ; dans tous les cas, il est coûteux pour la collectivité et il nuit au rendement et à la qualité du service rendu. L'absentéisme perturbe le fonctionnement des services et il est dommageable pour les agents qui continuent d'assurer le fonctionnement du service. En effet, les délais nécessaires aux remplacements - quand ils sont mis en œuvre - imposent une charge de travail supplémentaire aux agents présents. Cette situation peut, à terme, créer une spirale d'absentéisme et dans le meilleur des cas, nuit à l'ambiance de travail et à la motivation des équipes.

Les congés pour maladie ordinaire constituent 44% des jours d'absence pour motifs médicaux en 2002, et 25% des arrêts de ce type ne dépassent pas les trois jours de carence autorisés. Le climat social, les frustrations dues au blocage de la progression de carrière, l'ambiguïté de rôle, voire les confrontations avec les usagers provoquent stress et tensions liées au travail. D'autre part, les questions de performance, d'efficacité, d'évaluation,

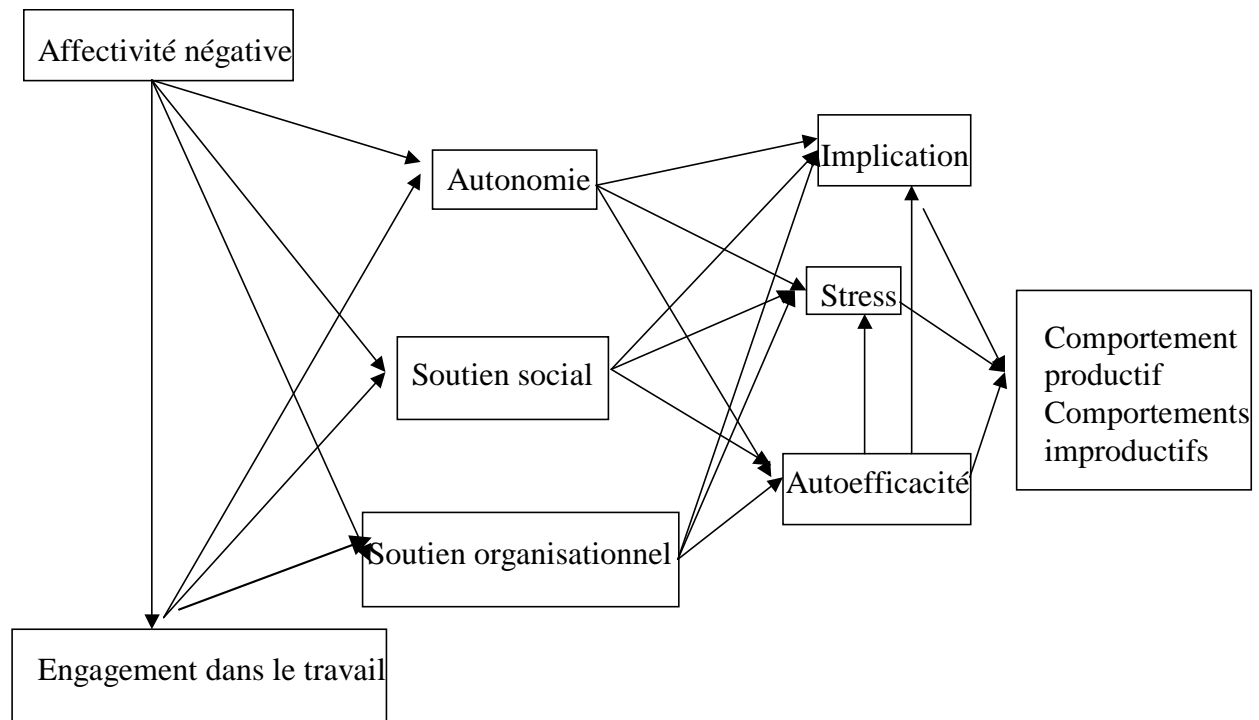
constituent autant de sujets polémiques ou tabous dans la fonction publique, mais aussi autant de champs de recherche en GRH.

## **2.2. Modèle et hypothèses**

Nous avons construit un modèle explicatif du stress professionnel fondé sur le modèle E-R. Nous considérons le stress comme un construit similaire à la dimensions fatigue émotionnelle (ou fatigue) de l'épuisement professionnel. Nous avons vu que l'implication peut être considérée comme conceptuellement liée à la dimension cynisme (ou dépersonnalisation) de l'épuisement professionnel. Aussi, le modèle que nous avons construit s'inspire des modèles développées dans la littérature récente sur l'épuisement professionnel. Nous avons adaptés les liens validées par ces études aux concepts connus par ailleurs de stress et d'implication. Nous intégrons aussi l'efficacité (auto-efficacité et construits proches), dont nous avons vu qu'elle est une dimension de l'épuisement professionnel (ou de l'engagement professionnel) ayant un statut à part de deux autres (fatigue et cynisme) .

Dans notre modèle, l'autonomie, le soutien social, le soutien organisationnel sont les ressources professionnelles (organisationnelles, externes) que nous considérons comme variables indépendantes. Nous voulons montrer qu'une bonne autonomie, un fort soutien social perçu sur le lieu de travail et de hauts niveaux de soutien organisationnel, notamment, peuvent prévenir l'apparition du stress professionnel et susciter l'implication des agents. En effet, selon le second processus du modèle E-R, le processus motivationnel, les ressources devraient être associés positivement à l'implication organisationnelle et aux attitudes et comportements productifs, et négativement aux comportements improductifs.

Figure 5 : Modèle d'explication du stress, de l'implication et de comportement professionnels



Pour les échelles qui ont été en grande partie créées ou modifiées pour cette recherche, nous avons procédé à un pré-test pour purifier les instruments de mesure. Nous avons pré-testé des échelles de mesure de soutien social perçu, de soutien organisationnel, d'autonomie, de stress professionnel et d'efficacité. La sous-échelle de mesure de l'affectivité négative, extraite de la PANAS (l'échelle d'affectivité positive ou d'affectivité négative, Burchon-Schweitzer, M., 2002, , p.209) n'a pas été pré-testée.

Le soutien social perçu sur le lieu de travail désigne le sentiment de recevoir du soutien de la part des personnes présentes sur le lieu de travail, tandis que le soutien organisationnel perçu désigne le sentiment d'être l'objet d'attention et de soutien de la part de l'organisation dans laquelle on travaille en général.

Le soutien social comporte deux dimensions d'après la littérature, le soutien social émotionnel, caractérisé par des actions de se soucier de ou d'écouter avec sympathie une autre personne, et le soutien instrumental, caractérisé par le fait d'apporter une assistance tangible, telle que de l'assistance physique ou de l'aide sous la forme de conseils ou de connaissances, nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles. Mais suite à notre prétest qualitatif effectué lors d'entretiens avec des agents, nous avons choisi d'approfondir la distinction entre soutien instrumental et soutien émotionnel en distinguant les questions relatives au soutien potentiel en cas de problèmes personnels de celles relatives au soutien en cas de problèmes

professionnels. Au cours des entretiens, il est apparu important de prendre également en compte les conflits interpersonnels potentiels ; nous avons donc décidé de mesurer également le potentiel de conflits interpersonnels. Ainsi, le soutien social est appréhendé sous trois formes dans notre étude : le soutien social émotionnel perçu, le soutien social instrumental perçu et l'empêchement social perçu ou conflit interpersonnel. Cette structure tridimensionnelle attendue est bien apparue après l'ACP lors du prétest de cette échelle.

La conceptualisation de la perception du soutien organisationnel perçu et l'échelle de mesure du construit reviennent à Eisenberger et al. (1986, p.502). Défini comme « les croyances globales que les employés forment au sujet de l'implication de leur organisation vis-à-vis d'eux » (Ibid, p. 504), il a été mesuré par neuf items de l'échelle originale qui forme une échelle unidimensionnelle présentant une très bonne fiabilité.

L'autonomie désigne les latitudes décisionnelles de l'individu. L'échelle est extraite de inspirée de Hellemans et Karnas (1999). Elle présente une structure bidimensionnelle dont nous ne retiendrons que la première dimension, relative aux latitudes de décision dans l'organisation du travail.

La recherche sur le modèle E-R, sans doute en raison de son origine interactionniste, a négligé les facteurs de personnalité et les différences individuelles (Salanova et al., 2002, p. 2). Cependant, en cohérence avec l'approche transactionnelle, nous avons choisi de mesurer l'affectivité négative, trait de personnalité largement étudié et discuté dans la littérature sur le stress. Nous considérons également l'engagement dans le travail, que nous considérons comme un attachement aux valeurs de travail, indépendamment du contexte professionnel, comme une attitude générale dans la vie, que nous assimilons à un trait de personnalité.

L'échelle d'engagement dans le travail que nous avons retenue est notamment composée de trois items retenus par Dumas (1999, p. 247) de celle de Kanungo (1982), auxquels ont été ajoutés un item extrait de Baudelot et Gollac (2003, p. 211). Les dimensions de cette échelle sont le sentiment d'obligation de travailler, la centralité du travail et la conscience professionnelle.

L'échelle de mesure du stress retenue est celle de Steffy et Jones (1988) , utilisée par Roques (1999) , qui mesure les pressions et les tensions professionnelles. Les sous-échelles retenues sont le plafonnement, la clarté de rôle, les pressions, la surcharge et la perte d'efficacité.

L'implication désigne l'attachement et l'identification à un objet (poste, organisation, secteur). Nous avons choisi de mesurer la dimension affective de trois types d'implication,



distincts par leurs objets d'attachement : l'organisation, le poste et le secteur (la FPT),. Ces échelles sont extraites et traduites de McCloskey et McCain (1987), citées par May et al., (2002).

Le concept d'auto-efficacité doit être adapté au contexte que l'on souhaite étudier, c'est pourquoi une échelle propre au contexte de travail étudié a été créée à l'issue des entretiens. Cette échelle d'auto-efficacité professionnelle mesure l'impression individuelle de 'bien faire', elle comporte deux dimensions, le sentiment d'efficacité opérationnelle et le sentiment d'efficacité globale (au niveau de l'organisation) . L'efficacité professionnelle désigne le fait pour un salarié d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Nous avons mesuré ce dernier construit à l'appui d'échelles existantes proches, une échelle de performance professionnelle (unidimensionnelle, à cinq items) et des items de l'échelle d'auto-efficacité professionnelle traduits de la thèse de Stephen Wingreen (2002). Ce construit comporte deux dimensions : la performance professionnelle perçue et le sentiment de réussite professionnelle.

Nous avons aussi mesuré deux comportements improductifs (fréquence des retards et fréquence des absences) et un comportement productif (fréquences des heures supplémentaires).

Nous allons maintenant préciser nos hypothèses. Les données collectées reposent sur l'auto-administration du questionnaire, nous ne mesurons donc que des perceptions individuelles. L'analyse des résultats doivent donc prendre en compte les biais liés à la subjectivité des répondants.

D'après les résultats de Bakker et al. (2004) de faibles niveaux de ressources professionnelles (autonomie, soutien social, soutien organisationnel) devraient être directement et négativement liées au stress professionnel.

Hypothèse 1 : Les ressources externes (autonomie, soutien social, soutien organisationnel) sont associées négativement au stress professionnel

D'après la littérature, une forte affectivité négative (*negative affectivity*) caractérise des individus qui ont tendance à se focaliser différemment sur les aspects négatifs relatifs à leur personne, aux autres ou au monde en général et sont plus susceptibles que les individus à faible affectivité négative, dans toutes les situations, de faire l'expérience de niveaux de stress de niveaux significatifs. En tant que trait de la personnalité, on peut supposer que l'affectivité négative influe généralement sur les perceptions et le ressenti des individus.

Hypothèse 2 : L'affectivité négative est positivement associée au stress professionnel et négativement aux ressources sociales perçues (soutien social, soutien organisationnel)

Hypothèse 3 : Les ressources externes (soutien social, soutien organisationnel) et internes (engagement dans le travail) sont associées positivement aux attitudes productives (implication, efficacité) et aux comportements productifs (heures supplémentaires).

Selon Grau et al. (2001, p.70), l'implication organisationnelle devrait être positivement liée à l'auto-efficacité . Nous généralisons cette hypothèse aux différents types d'efficacité révélés par notre prétest.

Hypothèse 4 : L'efficacité est positivement liée à de hauts niveaux d'implication

Nous souhaitons tester aussi les liens entre ressources internes et externes. En effet, si l'engagement au travail est une caractéristique individuelle et indépendante du contexte de travail , alors il devrait influencer sur les perceptions des ressources exogènes.

Hypothèse 5 : Le soutien social et le soutien organisationnel sont positivement associés à l'engagement dans le travail

### ***2.3. Echantillon d'étude et résultats***

A partir des résultats du pré-test des échelles, un questionnaire a été construit et administré par l'intermédiaire d'un site internet. Les réponses d'un premier échantillon de 40 répondants, dont nous présentons les caractéristiques dans le tableau ci-après, ont été analysées.

#### Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

	<b>Moyenne (écart-type)</b>
<b>Nombre de répondants</b>	40
	En années
<b>Age</b>	36,43 (10,68)
<b>Ancienneté dans le FPT</b>	9,55 (9,65)
<b>Ancienneté dans l'organisation</b>	6,08 (7,14)
<b>Ancienneté dans le poste</b>	5,50 (6,47)
<b>Sexe</b>	
<b>Femmes</b>	56,4%
<b>Hommes</b>	43,6%
<b>Catégorie</b>	
<b>A</b>	33,3%
<b>B</b>	30,6%
<b>C</b>	36,1%
<b>Statut</b>	
<b>Titulaires</b>	65,8%
<b>Non titulaires</b>	31,6%
<b>Stagiaires</b>	2,6%

### **2.3. Test des hypothèses**

Nous avons observé le niveau des corrélations entre les construits sur lesquels portent nos hypothèses. Nous présentons dans le tableau ci-après celles supérieures à 0,3 (critères d'Evrard, 1993, observations significatives à 1% (\*\*) ou 5%(\*)).

## Hypothèse 1

Tableau 2 : Ressources sociales , tensions et pressions

	Perte d'efficacité	Tensions	Surcharge de travail	Clarté de rôle
<b>Autonomie</b>	-,490(**)			,350(*)
<b>Soutien social émotionnel</b>	-,371(*)			
<b>Soutien social instrumental</b>	-,571(**)	-,416(*)	-,402(*)	
<b>Conflits interpersonnels</b>	,346(*)	,616(**)	,502(**)	,436(**)

La perte d'efficacité, sous-échelle de l'échelle de stress, est liée à toutes les ressources professionnelles mesurées et l'indicateur de faibles ressources sociales appelé « conflits interpersonnels » est lié à tous les indicateurs de stress. Cet indicateur est en fait un indicateur d'une source de stress. Les autres indicateurs de stress ne sont liés qu'à deux ressources sur les quatre mesurées. La relation trouvée entre la clarté de rôle et l'autonomie est conceptuellement cohérente : une grande autonomie peut signifier peu de contacts avec la hiérarchie et donc peu d'occasions d'explication et de précisions sur le rôle professionnel à remplir.

Nous avons observés aussi les corrélations entre les dimensions de l'échelle de stress et les comportements.

Tableau 3 : Comportements, tensions, pressions

	Perte d'efficacité	Surcharge de travail
<b>Fréquences d'heures supplémentaires</b>		,339(*)
<b>Fréquence des retards</b>	,455(**)	

Seuls le sentiment de perte d'efficacité (tension, indicateur de stress) et la surcharge de travail (pression, source de stress) sont liés respectivement à un des comportements improductifs mesurés (fréquence des retards) et au comportement productif (fréquence d'heures supplémentaires). Cette dernière relation est aisément compréhensible : le nombre d'heures travaillées est lié à l'importance de la charge de travail est importante.

## Hypothèse 2

Tableau 4 : Rôle de l'affectivité

	Perte d'efficacité	Tensions	Fréquence des retards	Soutien social instrumental	Conflits interpersonnels
Affectivité négative	,422(**)	,376(*)	,639(**)	-,361(*)	,350(*)

L'affectivité négative, elle est corrélée à deux indicateurs de stress, à deux ressources sociales et à un comportement improductif.

## Hypothèse 3

Tableau 5 : Ressources sociales, engagement et implication, comportements

	Implication organisationnelle affective	Implication dans le poste	Implication dans la FPT
Fréquences d'heures supplémentaires	,399(*)		
Fréquence de retard		-,404(*)	
Fréquences d'absence			-,384(*)
Conflits interpersonnels	-,372(*)	-,395(*)	-,454(**)
Soutien organisationnel perçu	,607(**)	,620(**)	
Soutien social instrumental		,400(*)	,393(*)
Obligation de travailler	,643(**)	,379(*)	
Conscience professionnelle		,486(**)	,369(*)
	Fréquences d'heures supplémentaires	Fréquence de retard	Fréquences d'absence
Obligation de travailler		-,413(*)	
Conscience professionnelle		-,707(**)	-,350(*)
Centralité du travail	,358(*)	,481(**)	

Seuls les conflits interpersonnels sont corrélés aux trois formes d'implication mesurées. Quelque soit la cible de l'implication prise en compte, l'attitude d'implication est influencée par les relations avec les personnes sur le lieu de travail, quand ces relations sont potentiellement gênantes. D'autre part, seule l'implication dans le poste est corrélée aux trois ressources sociales avec lesquelles des corrélations ont été observées (c'est-à-dire toutes celles mesurées sauf le soutien social émotionnel). Le poste serait donc le niveau pertinent auquel les ressources sociales ont un impact, ce qui est conceptuellement cohérent.

En revanche, les comportements sont chacun corrélés à une forme d'implication différente. Aussi, la fréquence des heures supplémentaires serait positivement influencée par l'implication dans l'organisation, tandis que la fréquence des retards serait liée à une attitude

négative par rapport au poste et l'absentéisme serait renforcé par une faible implication dans le secteur d'appartenance, la Fonction Publique Territoriale.

Il est intéressant de noter la forte corrélation entre le sentiment d'obligation de travailler et l'implication organisationnelle affective (0,643). Ce résultat peut être un argument en faveur de la proximité entre les dimensions normative et affective de l'implication.

Les corrélations des dimensions d'engagement dans le travail avec les indicateurs de comportements et d'attitudes (implication) sont cohérentes avec l'idée selon laquelle les valeurs guident les attitudes, qui jouent elles-mêmes un rôle de médiateur dans la relation entre l'attachement aux valeurs et les comportements.

## Hypothèse 4

Tableau 6 : Efficacité et comportement

	Sentiment global d'efficacité	Sentiment d'efficacité opérationnelle	Sentiment de réussite professionnelle	Performance professionnelle perçue
Fréquence de retard	-,521(**)	-,691(**)		-,522(**)
Fréquences d'absence		-,524(**)		-,402(*)
Implication dans le poste	,523(**)	,454(**)	,493(**)	,516(**)
Implication organisationnelle affective	,408(*)		,474(**)	
Implication dans la FPT		,484(**)	,397(*)	,543(**)

L'implication dans le poste est corrélée avec toutes les dimensions d'efficacité et d'auto-efficacité, tandis que l'implication organisationnelle et l'implication dans la FPT sont respectivement corrélées à deux et trois indicateurs d'efficacité sur cinq. Le sentiment de réussite professionnelle est corrélé à toutes les formes d'implication mesurées, quelque soit la cible. Le sentiment d'efficacité opérationnelle et la performance professionnelle perçue sont négativement corrélés aux deux comportements improductifs mesurés.

Les trois construits d'implication sont corrélés chacun à un indicateur de comportements et à deux ou trois dimensions de soutien sur les quatre mesurées. Le fait que l'implication dans le poste et dans la FPT ne soient pas liées aux construits de soutien et que l'implication organisationnelle affective ne soit pas liée au soutien instrumental est conceptuellement

cohérent en terme de niveaux d'analyse (individu, poste, organisation, FPT). L'absence de liens de tous les construits d'implication avec le soutien émotionnel est un élément intéressant au regard du nouvel intérêt de certains chercheurs pour les émotions sur le lieu de travail.

## **Conclusion**

Nous avons vu que la littérature sur l'épuisement professionnel a donné naissance à un modèle permettant d'expliquer l'implication et le stress à partir de la prise en compte des ressources de l'individu sur son lieu de travail. La préconisation de Bakker et al. (2004, p.99) quant aux futures recherches sur le modèle E-R demeure donc pertinente : il faut veiller à inclure des variables de caractéristiques de l'emploi – ressources et exigences - plus nombreuses afin de tester pleinement le potentiel prédictif du modèle. Nous pensons cependant qu'une réflexion approfondie est nécessaire sur le concept de ressources et sur leur opérationnalisation. En effet, il faudrait parvenir à distinguer les mesures des ressources selon qu'elles mesurent leur disponibilité, leur faiblesse, leur manque ou leur absence. Les indicateurs de pertes de ressources ou de faibles ressources doivent aussi être différenciés des mesures d'exigences, bien que ces deux types de facteurs puissent être considérés comme des sources de stress. Il est également important de s'efforcer de distinguer les indicateurs de sources de stress des indicateurs des symptômes de stress.

Les hypothèses quant aux ressources que nous avons formulées ne sont que partiellement validées par l'analyse de nos données. En particulier, l'autonomie et le soutien émotionnel ne semblent pas liés au stress dans toutes ses dimensions, contrairement au sentiment de faibles ressources sociales, qui est en fait une source de tension, plutôt qu'une ressource. Concernant l'autonomie, nous pouvons nous référer aux travaux de Cherniss sur l'auto-efficacité pour supposer que l'autonomie est source de tensions quand l'individu ne dispose pas (ou pas encore) d'un fort sentiment d'efficacité (faible ancienneté, compétence non optimale) , et qu'elle est un facteur de modération du stress si le niveau d'auto-efficacité des individus est élevé. Quant à l'absence de lien de affectivité négative avec la surcharge de travail ou la clarté de rôle, elle pourrait avoir pour cause le caractère plus objectif de ces deux sources de stress, par rapport aux autres.

L'échantillon final à partir duquel le modèle sera testé est constitué de plus de 400 répondants.

## Bibliographie

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti , Elpine de Boer , Wilmar B. Schaufeli , 2003, «Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency», *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Willem Verbeke, 2004, «Using the Job-Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance», *Human Resource Management*, 43(1), 83-104
- Bandura, A., 1986, *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Baudelot, C., M. Gollac , 2003, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Editions Odile Jacob, Paris
- Burchon-Schweitzer, M., 2002, *Psychologie de la Santé, Modèles, concepts et méthodes*, Ed. Dunod, 207-217
- Cherniss C. , 1980, *Professional burnout in the human service organizations*, New York, Praeger
- Cherniss, C. , 1980, *Staff burnout. Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage
- Cherniss, C. (1993) Chapitre 8 : Role of professional self-efficacy in etiology and amelioration of burnout, in Schaufeli, Maslach, Marek (1993) *Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research*, Taylor & Francis
- Demerouti Evangelia, Bakker, Arnold B., Vardakou, Ioanna, Kantas, Aristotelis, 2003, «The Convergent Validity of Two Burnout Instruments, A Multitrait-Multimethod Analysis », *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23
- Demerouti Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm, Schaufeli, Wilmar B., 2001b, «The Job Demands-Resources Model of Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512
- Demerouti E., 1999, *Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten*. Frankfurt/Main: Lang
- Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M.,& Schaufeli, W.B., 2001a, «Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, 27, 279-286
- Dumas Marc, 1999 *Temps partiel et analyse du changement de l'implication organisationnelle : une analyse quasi-expérimentale*, Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon Sorbonne
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D., 1986, «Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, 71(3),500-507
- Grau Rosa, Salanova Marisa et Peiro Jose Maria, 2001, Moderator Effects of Self-Efficacy on Occupational Stress, *Psychology in Spain*, 5(1), 63-74
- Guilford, J.P. , 1956, *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: McGraw-Hill
- Hall, D.T., 1976, *Careers in organizations*, Pacific Palisades, CA : Goodyear
- Hellemans C. et Karnas G. (1999), «Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les "tensions mentales" », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 49(3), 215-224
- Hobfoll, S.E., Lerman, M. (1989) Predicting receipt of social support : A longitudinal study of parents' reactions to their child's illness, *Health Psychology*, 8, 61-77
- Kanungo R.N., 1982, «Measurement of Job and Work Involvement », *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349
- Lazarus R. et Folkman S., 1984, *Stress, Appraisal & Coping*, New York, Springer,



Leiter, M.P., 1993, Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B.Schaufeli, Maslach, Marek (1993) Professional Burnout, Recent developments in Theory and Research, Taylor & Francis

Lee, Raymond T., Ashforth, Blake E., 1996, «A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133

Leiter, Michael P., Maslach, Christina, 1988, «The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308

Maslach C. & Leiter M.P., 1997, *The Truth about burnout : How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA : Jossey-Bass

Maslach Christina., Jackson Susan E., 1986, *The Maslach Burnout Inventory, Manual*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

Maslach Christina., Jackson Susan E., 1981, « The measurement of experienced burnout », *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113

Maslach C., 1981, *Burn out : the cost of caring*, Prentice Hall

Maslach Christina., Jackson Susan E., 1986, *The Maslach Burnout Inventory, Manual*, Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

Maslach, C., Jackson, SE, & Leiter, MP (1996). *The Maslach Burnout Inventory (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press

May, T. Y.-M., Korczynski, M., Frenkel, S.J., 2002, «Organization and occupational commitment : knowledge workers in large corporations», *Journal of Management Studies*, 39(6), 775-801

McCloskey, J.C., McCain, B.E., 1987, «Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses ». *Image : Journal of Nursing Scholarship*, 19, 20, 4??

Roques Olivier, 1999, *Les réactions des salariés en transition de carrière : une approche en termes de stress au travail*, Thèse de doctorat, IAE d'Aix en Provence

Salanova Marisa, Peiro Jose M., Schaufeli Wilmar B., 2002, «Self-efficacy and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 1-25

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. , Maslach C., Jackson, S.E., 1996, *Maslach Burnout Inventory – General Survey*. In C. Maslach, S.E. Jackson, & M.P. Leiter (Eds.), *The Maslach Inventory : Test manual (3rd ed., pp. 22-26)*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B., 2001, «Work and Well-being: towards a positive approach in Occupational Health Psychology», *Gedrag&Organisatie*, 14, 229-253

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B., 2002a, «The measurement of burnout and engagement: A confirmative analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92

Schaufeli, Wilmar B., Martinez, Isabel M., Marques Pinto, Alexandra, Salanova, Marisa, Bakker, Arnold B., 2002b, «Burnout and Engagement in University Students », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481

Schaufeli, W.B. & Bakker A.B., 2004, «Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement : a multi-sample study», *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Seligman, Martin E. P.& Csikszentmihalyi, M., 2000, «Positive Psychology, An Introduction», *American Psychologist*, 55(1), 5-14

Steffy, Brian D. & Jones, John W., 1988, «Workplace stress and indicators of coronary disease risk », *Academy of Management Journal*, 31(3), 686-698

Wingreen, Stephen, 2002, *A Social-Cognitive Interpretation of IT Professionals' Person-Organization Fit, With a View Toward the IT Training Climate*, PhD Dissertation , University of South Florida

Wright, T.A., Hobfoll, S.E., 2004, « Commitment, Psychological Well Being and Job Performance : An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout», *Journal of Business and Management* , 9(4), 389-406

Wright Thomas A., Bonett, Douglas G., 1997, «The contribution of burnout to work performance», *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499

Wright Thomas A., Cropanzano Russell, 1998, «Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover», *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-393