

**Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel**  
**Organizational Culture, Work Organization Conditions and Burnout**  
**Cultura organizacional, condiciones de la organización del trabajo y agotamiento profesional**

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D. et Alain Marchand, Ph. D.

Volume 71, numéro 1, hiver 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1035906ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1035906ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Dextras-Gauthier, J. & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 156–187.  
<https://doi.org/10.7202/1035906ar>

Résumé de l'article

Cet article a pour objectif d'analyser l'influence de la culture organisationnelle sur les problèmes d'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre. Ceci est important pour explorer des pistes d'intervention qui vont au-delà des employés eux-mêmes et des conditions de travail ainsi qu'afin de mieux comprendre comment les éléments du contexte organisationnel peuvent influencer le développement de l'épuisement professionnel dans les organisations. En intégrant à la fois la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail, il est possible d'examiner comment la culture influence les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail et comment celles-ci peuvent, ensuite, donner lieu au développement ou à l'aggravation des différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Cette étude s'appuie sur le courant fonctionnaliste, selon lequel la culture existe dans l'organisation par ses manifestations et artefacts — qui expriment les valeurs et les croyances partagées —, et sur lesquels la haute direction peut avoir une emprise. Des analyses de régression multiples de type multi-niveaux ont été conduites à partir de données recueillies dans 60 établissements privés canadiens auprès de 1824 individus lors de l'étude SALVEO (2009-2012). Les résultats montrent que les cultures groupales, rationnelles et développementales s'associent aux différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Ainsi, les cultures organisationnelles groupales et développementales, qui sont caractérisées par la flexibilité, s'associent indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle. La culture rationnelle, qui est caractérisée par la performance, s'associe indirectement à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et de cynisme. La culture hiérarchique, quant à elle, ne s'associe pas avec l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus démontrent l'importance d'intégrer des variables reliées au contexte organisationnel dans les études portant sur l'épuisement professionnel.

# Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel

Julie Dextras-Gauthier et Alain Marchand

**Cette étude a pour objectif de mieux comprendre le rôle spécifique de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement professionnel chez la main-d'œuvre canadienne. L'étude s'appuie sur des données recueillies dans le cadre de l'étude SALVEO de l'Équipe sur le Travail et la Santé Mentale de l'Université de Montréal. L'échantillon comprend 1824 individus répartis dans 60 établissements privés canadiens. Des analyses de régression multiple de type multi-niveaux ont été conduites afin de tester l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel. Les résultats montrent que les cultures groupales, rationnelles et développementales s'associent indirectement aux différentes dimensions de l'épuisement professionnel. La culture hiérarchique, quant à elle, ne s'associe pas avec l'épuisement professionnel.**

**MOTS-CLÉS : culture organisationnelle, épuisement émotionnel, cynisme, efficacité professionnelle, stress, analyses multi-niveaux.**

## Introduction

L'épuisement professionnel peut conduire à des conséquences négatives tant sur le plan individuel qu'organisationnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Il se définit comme une manifestation d'ordre psychologique en réaction à une exposition chronique aux demandes environnementales issues spécifiquement du milieu de travail (Halbesleben et Buckley, 2004), et il comprend trois dimensions (Maslach *et al.*, 2001). L'épuisement émotionnel renvoie à un sentiment de débordement émotionnel constant, à un manque d'énergie, à de l'anxiété et à la perception d'avoir épuisé toutes ses ressources. Le cynisme est marqué par un certain détachement, un désengagement et des sentiments négatifs envers plusieurs aspects reliés au travail. Enfin, un faible sentiment d'efficacité profes-

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D., professeure adjointe, Département de management, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval (julie.dextras-gauthier@fsa.ulaval.ca).

Alain Marchand, Ph. D., professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal et Institut de Recherche en Santé Publique de l'Université de Montréal (alain.marchand@umontreal.ca).

sionnelle se définit par la tendance d'un individu à évaluer négativement ses accomplissements personnels et par le développement d'un sentiment d'incompétence.

La plupart des études ont mis l'accent sur les demandes du travail et les ressources, — comme, par exemple, les demandes psychologiques, le manque de latitude décisionnelle et de soutien social —, pour expliquer l'épuisement professionnel (Alarcon, 2011; Bakker et Demerouti, 2007). Elles ne traitent que très peu du contexte organisationnel dans lequel se réalise le travail (Bacharach, Bamberger et Doveh, 2008; Chowdhury et Endres, 2010), ce qui conduit à une approche fragmentaire où les interventions en milieu de travail n'intègrent pas à la fois des composantes individuelles et organisationnelles (Martin *et al.*, 2014). Cet article a pour objectif d'analyser la contribution de la culture organisationnelle aux problèmes d'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre. Selon le courant fonctionnaliste, la culture existe dans l'organisation par ses manifestations et artefacts qui expriment les valeurs et les croyances partagées et sur lesquels la haute direction peut avoir une emprise. Cette perspective conçoit l'organisation dans une forte relation d'interdépendance avec son environnement, lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques (Deal et Kennedy, 1982; Pfeffer, 1981). De plus, plusieurs perceptions d'une même culture peuvent coexister au sein d'une organisation (Cameron *et al.*, 2006).

Bien que la culture organisationnelle soit de plus en plus reconnue comme un facteur important dans la gestion du stress au travail (Zwetsloot et Leka, 2010), très peu d'études ont tenté de tester empiriquement son influence spécifique sur l'épuisement professionnel (Bolat, Bolat et Yuksel, 2011; Marchand, Haines et Dextras-Gauthier, 2013). Pourtant, l'inclusion de la culture organisationnelle dans l'étude du stress au travail permet d'assurer une analyse intégrée et contextuelle du stress en milieu de travail (Dextras-Gauthier, Marchand et Haines, 2012). Ceci est important car les critiques exhortent les chercheurs d'aller au-delà des employés eux-mêmes et des conditions de travail pour explorer comment les éléments du contexte organisationnel influencent le développement de l'épuisement professionnel (Bacharach *et al.*, 2008).

## **Modèle théorique et hypothèses**

Le modèle proposé ici postule que la culture organisationnelle façonne les conditions de l'organisation du travail qui, elles, affecteront positivement ou négativement, la santé mentale des travailleurs. Il s'inscrit dans la tradition fonctionnaliste qui considère la culture comme un construit organisationnel qui influence et façonne les caractéristiques de l'organisation (O'Reilly et Chatman,

1996; Sorensen, 2002). La haute direction influence le type de culture organisationnelle implantée dans une organisation qui elle influence le choix d'une stratégie d'affaire (Kanungo, 2006), les pratiques de partage des profits (Kanungo et Medonca, 1994), l'adoption de pratiques de gestion de la qualité (Naor *et al.*, 2008) et les pratiques de gestion des ressources humaines (Aycan *et al.*, 2000). De la même façon, la culture organisationnelle peut arriver à influencer les conditions de l'organisation du travail qui ont été associées aux problèmes d'épuisement professionnel (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012). Cette proposition est cohérente avec la vision opérante de la culture organisationnelle (Glenn, 1991; Thompson et Luthans, 1990), l'idée principale étant que les valeurs et croyances sont les antécédents des pratiques et politiques organisationnelles. Le modèle proposé est aussi cohérent avec la conceptualisation théorique antérieure de Peterson et Wilson (2002) qui, elle, suggère que les systèmes de gestion, les structures organisationnelles et les comportements médient l'association entre la culture organisationnelle et la santé des employés.

### **La typologie des valeurs concurrentes (Quinn et Rohrbaugh, 1983)**

Nous avons recours à la typologie des valeurs concurrentes afin de différencier quel type de culture est associé à l'épuisement professionnel. Cette typologie est la plus utilisée dans les études qui traitent de l'influence de la culture organisationnelle sur les phénomènes organisationnels (Hartnell, Ou et Kinicki, 2011; Lund, 2003; Naor *et al.*, 2008). Elle suggère quatre types de culture — groupale (1), développementale (2), hiérarchique (3) et rationnelle (4) — pouvant influencer les attitudes et les comportements des salariés ainsi que le fonctionnement de l'organisation. Avec le soutien social comme valeur-clé, la culture groupale (1) valorise les relations humaines et les échanges relationnels. Les superviseurs sont perçus comme des mentors qui accordent beaucoup de soutien à leurs subordonnés. L'engagement des employés et de l'employeur est très élevé et est bâti sur une confiance mutuelle et un souci de l'organisation pour le bien-être des employés (Cameron *et al.*, 2006). Avec comme valeur-clé la flexibilité, la culture développementale (2) met l'accent sur les systèmes de contrôle informels, la communication horizontale, la polyvalence et la participation de chacun dans une forme de travail flexible et décentralisée. La culture hiérarchique (3), quant à elle, valorise la stabilité, la continuité, le sentiment de sécurité d'emploi, le développement de carrière à l'interne. Avec des valeurs-clés comme la formalisation et le contrôle, les caractéristiques du travail sont basées sur des règles et procédures formelles. Finalement, la culture rationnelle (4) valorise les résultats, la productivité, la performance et l'atteinte des objectifs organisationnels et individuels.

Dans la littérature, certaines études montrent un lien entre les différents types de culture organisationnelle et l'épuisement professionnel. Ainsi, les cultures

groupale (1) et développementale (2) s'associent à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel chez les employés, la culture rationnelle (3) à un niveau plus élevé, alors que la culture hiérarchique (4) n'a pas d'effet (Marchand *et al.*, 2013). Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures qui démontrent que la culture groupale (1) est associée négativement à l'épuisement professionnel, tandis que la culture rationnelle (4) y est associée de façon positive (Bolat *et al.*, 2011). Cependant, les résultats se rapportant à la culture développementale (2) et hiérarchique (4) sont contradictoires. Bolat *et al.* (2011) rapportent que la culture hiérarchique (4) s'associe à un niveau plus faible d'épuisement professionnel alors que la culture développementale (2) l'est à un niveau plus élevé.

### Les conditions de l'organisation du travail

Les conditions de l'organisation du travail (c'est-à-dire l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les demandes psychologiques, les demandes physiques, les demandes contractuelles, le soutien social au travail et les gratifications,) seraient un déterminant plus important que la culture organisationnelle, car elles représentent les stressseurs auxquels sont confrontés les travailleurs au quotidien (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012). Ainsi, les individus exerçant peu de contrôle sur leur travail et participant peu aux décisions présentent des niveaux plus élevés d'épuisement professionnel (Huang *et al.*, 2011), d'épuisement émotionnel et de cynisme (Lindeberg *et al.*, 2011 ; Schmidt et Diestel, 2011). Une faible utilisation des compétences s'associe également à des niveaux plus élevés d'épuisement émotionnel, de cynisme (Marchand *et al.*, 2015), et un faible sentiment d'efficacité professionnelle (Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009).

Plusieurs études concluent à un niveau plus élevé d'épuisement professionnel lorsque s'accroît le niveau de demandes psychologiques qui font référence à la charge psychologique associée à l'accomplissement des tâches (Alarcon, 2011 ; Marchand *et al.*, 2015). L'épuisement émotionnel et le cynisme ont été associés de façon positive à une surcharge quantitative de travail, aux pressions exercées par les contraintes de temps, aux conflits de rôle et à l'ambiguïté de rôles (Schaufeli *et al.*, 2009). Pour ce qui est des demandes contractuelles — qui réfèrent à l'horaire de travail et au nombre d'heures travaillées, à des horaires de travail alternants ou irréguliers —, elles s'associent à davantage d'épuisement émotionnel (Jamal, 2004). Le nombre d'heures travaillées s'associe également positivement à un niveau plus élevé d'épuisement professionnel (Shirom, Nirel et Vinokur, 2010).

En ce qui concerne les relations sociales, un faible soutien des collègues et des superviseurs augmente significativement les risques de souffrir d'épuisement professionnel (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Marchand *et al.*, 2015). Finalement, les gratifications, — qui font référence aux différentes formes de reconnaissance

que les travailleurs reçoivent dans le cadre de leur travail —, s'avèrent une source importante de valorisation et de motivation. Cependant, un faible niveau de gratifications peut engendrer des insatisfactions pouvant affecter la santé mentale des individus. Le sentiment d'insécurité d'emploi vécu par les individus peut être susceptible d'engendrer une tension psychique pouvant éventuellement mener à l'épuisement professionnel (Maslach *et al.*, 2001 ; Wei-Tao et Shih-Chen, 2007).

## **Culture organisationnelle et conditions de l'organisation du travail**

La culture organisationnelle façonnerait les conditions de l'organisation du travail qui ont été associées aux problèmes de santé mentale (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012). Ce faisant, la culture organisationnelle ne contribuerait pas directement à l'épuisement professionnel, mais l'influencerait indirectement, par la manière dont elle maximiserait ou minimiserait le rôle des conditions de l'organisation du travail. L'idée que la culture organisationnelle façonne les conditions de travail est cohérente avec l'argument que les conditions de travail peuvent être façonnées par plusieurs facteurs comme, par exemple, les pratiques de gestion (Johns, 2010) ou la culture nationale (Erez, 2010). De cette articulation théorique découle une hypothèse générale concernant le rôle de la culture organisationnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement professionnel.

H1 : Les conditions de l'organisation du travail médient l'association entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel.

Cette hypothèse peut être illustrée par une série de propositions qui lient la culture organisationnelle aux conditions de l'organisation du travail qui sont associées à l'épuisement professionnel.

### **Culture groupale (1)**

Avec un accent mis sur la coopération, le travail d'équipe devrait augmenter le soutien social de la part des collègues (Rousseau *et al.*, 2008). Par contre, pour être en mesure d'atteindre les objectifs organisationnels, les membres de l'équipe devront peut-être supporter certains membres qui, eux, sont incapables d'accomplir les tâches demandées (Marks *et al.*, 2001), ce qui pourrait contribuer à une certaine intensification de la charge de travail et une augmentation du nombre d'heures travaillées. La culture groupale est aussi marquée par la participation des employés. Ceci favoriserait un milieu de travail où l'individu estime qu'il détient de l'autonomie et de l'influence (Cameron *et al.*, 2006). Par contre, une plus grande autonomie et un contrôle accru des travailleurs sur leur travail ainsi que leur responsabilité quant à la résolution de problèmes pourraient rendre le travail plus exigeant et augmenter le nombre d'heures travaillées ainsi que le sentiment de surcharge de travail. De plus, la culture groupale valorise le développement de

carrière, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. Avec l'apprentissage comme valeur-clé, ce type de culture favoriserait une stratégie de dotation interne et accorderait ainsi une très grande importance à son capital humain en lui accordant la sécurité d'emploi.

### **Culture développementale (2)**

Ce type de culture s'exprime par la mise en place d'un environnement de travail dynamique et créatif, où la flexibilité et l'innovation conditionnent l'organisation du travail. Avec leurs connaissances et expertises, les employés contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle met en œuvre des unités de travail favorisant l'autonomie d'action et l'initiative. Ainsi, les employés pourraient jouir d'un milieu de travail qui leur permet d'utiliser leurs compétences et où l'autorité décisionnelle est élevée. Par contre, ces mêmes défis qui rendent le travail moins routinier et plus gratifiant pourraient occasionner un accroissement des demandes psychologiques au travail. Une autre caractéristique importante de la culture développementale est le changement accompagné d'une pression constante pour la transformation et l'amélioration continue de l'organisation. Dans un tel contexte, la vraie source de sécurité d'emploi serait l'atteinte de standards élevés de performance. De plus, les employés performants pourraient s'attendre à recevoir de nombreuses récompenses. Par contre, cet accent mis sur l'atteinte d'objectifs élevés pourrait se traduire par une augmentation du nombre d'heures travaillées ainsi qu'une augmentation de la charge et du rythme de travail.

### **Culture hiérarchique (3)**

Avec ses valeurs-clés, cette culture pourrait augmenter le sentiment de sécurité d'emploi ressenti par l'ensemble des employés ainsi que le développement de carrière au sein de l'organisation. Par contre, cet accent sur la stabilité et la continuité pourrait aussi se traduire par l'absence de défis au travail, ce qui prive les employés de certaines opportunités d'utiliser leurs compétences et de recevoir de la reconnaissance pour leur implication dans les processus de résolution de problèmes ou décisionnels (Cameron *et al.*, 2006). Dans cette culture, les caractéristiques du travail sont basées sur des règles et procédures formelles qui pourraient laisser très peu de place à l'autorité décisionnelle. Cependant, la parcellisation du travail ainsi que la définition étroite des tâches de chaque employé pourraient amener une clarification des rôles qui permettrait aux employés de bien connaître leurs rôles ainsi que les tâches qui leur sont demandées. En somme, si la régulation des comportements et le contrôle direct des employés pourraient laisser très peu de place à l'autorité décisionnelle, une définition claire des rôles et des tâches de chacun pourrait se traduire en une réduction des demandes psychologiques au travail.

## Culture rationnelle (4)

Avec des valeurs-clés comme la performance et l'atteinte des résultats, les employés pourraient se voir accorder une plus grande autorité décisionnelle, soit décider eux-mêmes qu'elle est la meilleure façon d'atteindre les objectifs. Dans ce contexte, les employés pourraient alors être amenés à mettre à contribution leurs compétences et expertise afin d'atteindre les objectifs organisationnels. De plus, des indicateurs de performance clairs pourraient arriver à minimiser les demandes conflictuelles auprès des employés. Par contre, les très fortes attentes de performance et la pression exercée pour l'atteinte des objectifs pourraient se traduire par une augmentation de l'intensité du travail ainsi que des demandes psychologiques. Ce type de culture met l'accent sur la victoire et encourage la compétition, non seulement avec les autres organisations dans une lutte pour gagner des parts de marché, mais aussi entre les employés pour l'obtention de généreuses récompenses. Lorsque le fait d'être très compétitif est considéré comme un défi, cela pourrait devenir une source de motivation et de fierté pour les employés et ce dans le but d'obtenir de généreuses récompenses. Par contre, le fait d'évaluer et de récompenser les employés individuellement selon l'atteinte des résultats pourrait conduire à un environnement de travail très individualiste où le soutien social entre collègues serait pratiquement inexistant.

FIGURE 1

### Un modèle intégrateur de l'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel



## Méthodologie

### Population à l'étude

Les données proviennent de l'étude SALVEO et ont été recueillies entre 2009 et 2012 dans 60 établissements canadiens sélectionnés au hasard parmi une liste des entreprises clientes d'une grande compagnie d'assurance. Les établissements sélectionnés aléatoirement par l'équipe de recherche étaient invités à participer à la recherche par leur compagnie d'assurance et seules

les entreprises ayant acceptées de participer ont été contactées par la suite. L'échantillon contient des établissements provenant de plusieurs secteurs industriels diversifiés (i.e. développement de logiciel, assurances, maintenance, vente aux détails), dont 19 établissements dans le secteur secondaire et 44 dans le secteur tertiaire alors que 19 établissements sont syndiqués, et que la taille des établissements varie entre 9 et 454 employés. Dans chaque établissement, un échantillon aléatoire d'employés a été sélectionné (variant entre 28% et 100%, en fonction de la taille de l'établissement) et établi à partir des listes fournies par les employeurs. Les employés sélectionnés étaient invités à compléter un questionnaire sur leur lieu de travail au moyen d'un écran tactile relié à un ordinateur portable. Au total, 2162 ont accepté de participer à l'étude pour un taux de réponse de 73,1 %. Après élimination des valeurs manquantes, l'échantillon comporte 1824 travailleurs, dont 46,4 % sont des femmes et dont l'âge moyen est de 40,2 ans. Des certificats d'éthique ont été délivrés par les universités de Montréal, McGill, Bishops, Laval et Concordia.

## Mesures

### Culture organisationnelle

La perception des employés de la culture de leur organisation est mesurée avec l'*Organizational Culture Profile* (OCP) (voir O'Reilly, Chatman et Caldwell, 1991). La version française a été validée par Evraert et Prat (2003). L'échelle contient 26 items qui correspondent à des valeurs susceptibles de caractériser la culture d'une organisation (i.e. équitable/juste, tolérante, compétitive). Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure les différentes valeurs décrivent la culture de leur organisation sur une échelle de Likert en 5 points allant de « pas du tout(1) » à « dans une très grande mesure(5) ». En se basant sur l'étude de Marchand *et al.* (2013), la culture groupale comprend 8 items ( $\alpha=0,89$ ), la culture hiérarchique 7 items ( $\alpha=0,82$ ), la culture développementale 5 items ( $\alpha=0,82$ ) et la culture rationnelle 6 items ( $\alpha=0,83$ ).

### Épuisement professionnel

Les dimensions de l'épuisement professionnel sont mesurées par le Maslach *Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) (voir Bakker *et al.*, 2002) qui comprend 16 items évalués à l'aide d'une échelle de Likert en sept points (1 = jamais, 7 = à chaque jour). L'épuisement émotionnel comprend 5 items ( $\alpha=0,90$ ), le cynisme 5 items ( $\alpha=0,80$ ), et la diminution du sentiment d'efficacité professionnelle 6 items ( $\alpha=0,80$ ).

## Conditions de l'organisation du travail

L'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les demandes psychologiques ainsi que le soutien social au travail sont mesurés par le *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Karasek (1998) comportant des échelles de Likert en 4 points allant de « pas du tout d'accord(1) » à « tout à fait d'accord(4) ». L'utilisation des compétences est mesurée via 6 items ( $\alpha = 0,80$ ). L'autorité décisionnelle inclut 3 items ( $\alpha = 0,79$ ). Le soutien social au travail est constitué de 2 sous-échelles, soit le soutien du superviseur (4 items,  $\alpha = 0,89$ ) et le soutien des collègues (4 items,  $\alpha = 0,83$ ). Les demandes physiques et les gratifications sont mesurées à l'aide de l'*Effort Reward Imbalance* (ERI) de Siegrist (1996), sur une échelle de Likert en 4 points allant de « pas du tout d'accord(1) » à « tout à fait d'accord(4) ». Les demandes physiques comportent un item qui fait référence aux efforts physiques déployés au travail. Les gratifications sont composées de 3 sous-échelles : les reconnaissances (5 items,  $\alpha = 0,82$ ) ; les possibilités de développement de carrière (4 items,  $\alpha = 0,69$ ) ; et l'insécurité d'emploi (2 items,  $\alpha = 0,65$ ). La version française du JCQ a été validée par Larocque *et al.* (1998) et celle de l'ERI par Niedhammer *et al.* (2000). Pour ce qui est des demandes contractuelles, elles sont évaluées par le nombre d'heures travaillées par semaine à tous les emplois incluant les heures supplémentaires, et par l'horaire de travail selon la fréquence d'exposition à un horaire normal de jour, normal de soir, normal de nuit et à un horaire irrégulier ou imprévisible. Les réponses sont présentées sur une échelle de Likert allant de « jamais (1) » à « tout le temps (4) ».

## Les variables de contrôle

Les variables de contrôle incluent la situation hors-travail et les caractéristiques individuelles. Le statut matrimonial oppose les personnes vivant en couple (codé 1) aux autres répondants (codé 0). L'emploi du conjoint est codé « 0 = non » ; « 1 = oui ». Le statut parental est mesuré par une variable dichotomique (0 = absence ; 1 = présence) décrivant la présence ou l'absence d'enfants dans le ménage. Les tensions avec le conjoint sont mesurées à l'aide d'une échelle additive de 4 items, dont 3 items de Wheaton (1994) (vrai/faux) et un item tiré de *L'Enquête nationale sur la santé des populations* (ENSP) de Statistique Canada ( $\alpha = 0,70$ ). Les tensions dans les relations parentales sont aussi mesurées à l'aide d'une échelle additive de 3 items, dont 2 développés par Wheaton (1994) (vrai/faux) et un item tiré de *L'Enquête sociale et de santé* réalisée au Québec (ESSQ-98) ( $\alpha = 0,60$ ). Le statut économique du ménage est mesuré via une échelle composée de 10 catégories (1 = moins de 20 000\$ à 10 = 100 000\$ et plus). Le soutien social hors-travail est mesuré par une échelle additive de 4 items (oui/non). Pour les caractéristiques individuelles,

le genre est codé 0 = homme et 1 = femme. L'âge correspond à l'âge déclaré par le répondant en années. Pour la santé physique perçue, les répondants devaient indiquer le nombre de problèmes de santé chronique dont ils souffraient, à l'aide d'une liste énoncée dans le questionnaire. Les répondants devaient aussi indiquer le diplôme académique le plus élevé obtenu. L'estime de soi et le centre de contrôle sont mesurés à l'aide d'une échelle additive en 5 points (« Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord »). Six items basés sur l'échelle de Rosenberg (1979) sont utilisés pour mesurer l'estime de soi ( $\alpha = 0,87$ ), et 7 items tirés de Pearlin et Schooler (1978) sont utilisés pour mesurer le centre de contrôle ( $\alpha = 0,84$ ). La consommation d'alcool est mesurée par le nombre de verres consommés au cours des 7 derniers jours, l'usage du tabac par le nombre de cigarettes fumées par semaine, et l'activité physique par la fréquence de la pratique d'au moins une activité physique durant plus de 20 à 30 minutes au cours des trois derniers mois. Les événements de vie stressants dans l'enfance sont mesurés par 7 items (oui/non) de Wheaton (1994).

## Analyses

Les données ont une structure hiérarchique dans laquelle les travailleurs (niveau 1) sont nichés dans des établissements (niveau 2). Des modèles de régression multiniveaux (Raudenbush et Bryk, 2002) ont été estimés à l'aide du logiciel statistique Stata, version 13. Les paramètres du modèle furent estimés par la méthode du maximum de vraisemblance restreint (Goldstein, 1986). Pour déterminer l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail, nous avons utilisé la méthode d'analyse séquentielle de Baron et Kenny (1985). Nous avons effectué trois modèles de régression. Le premier modèle comprend la culture organisationnelle et l'ensemble des variables de contrôle afin de déterminer l'effet direct de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel. Le deuxième modèle comprend les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables de contrôle. Le troisième modèle comprend à la fois la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'ensemble des variables de contrôle. Nous avons procédé à des tests de Sobel afin d'évaluer si l'effet de médiation est significatif (Krull et MacKinnon, 1999). Finalement, nous avons calculé l'effet indirect de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel.

## Résultats

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'échantillon.

TABLEAU 1

## Statistiques descriptives, n=1824

	Min-Max	Moyenne	Écart-type
<b>Santé mentale</b>			
Épuisement émotionnel	0-6	1,65	1,34
Cynisme	0-6	1,46	1,24
Efficacité professionnelle	0,33-6	4,82	1,03
<b>Culture organisationnelle</b>			
Culture groupe	11-40	29,31	5,11
Culture hiérarchique	7-35	24,72	3,98
Culture développementale	5-25	16,43	3,59
Culture rationnelle	6-30	21,5	3,89
Culture groupe-cadres	22,5-38	30,03	3,18
Culture hiérarchique-cadres	20-30,5	24,38	2,57
Culture développementale-cadres	9-22,5	17,79	2,55
Culture rationnelle-cadres	17-29	22,91	2,5
<b>Conditions de l'organisation du travail</b>			
Utilisation des compétences	6-24	17,74	3,41
Autorité décisionnelle	3-12	8,62	2
Demandes physiques	1-4	1,96	0,96
Demandes psychologiques	10-36	23,33	3,83
Heures travaillées	6,5-168	39,97	6,32
Horaire normal de jour	1-4	3,58	0,92
Horaire normal de soir	1-4	1,44	0,87
Horaire normal de nuit	1-4	1,19	0,65
Horaire de travail irrégulier	1-4	1,5	0,78
Soutien social du superviseur	4-16	11,98	2,58
Soutien social des collègues	4-16	12,56	1,97
Reconnaissance	5-20	15,74	2,61
Carrière	4-16	10,34	2,39
Insécurité d'emploi	2-8	3,74	1,30
<b>Famille</b>			
Statut matrimonial	0-1	0,70	0,46
Emploi du conjoint	0-1	0,59	0,49
Tensions avec le conjoint	0-4	0,46	0,92
Statut parental	0-1	0,5	0,5
Tensions avec les enfants	0-3	0,21	0,57
Statut économique du ménage	1-12	6,77	3,36
Soutien social hors travail	0-1	0,83	0,37
<b>Caractéristiques personnelles</b>			
Sexe	0-1	0,46	0,5
Âge	17-69	40,19	10,73
Santé physique perçue	0-10	1,03	1,28
Scolarité	1-10	4,48	2,24
Estime de soi	2-24	19,48	3,39
Centre de contrôle	0-28	19,56	4,59
Évènements de vie stressants	0-7	1,17	1,32
Tabac	0-60	2,88	6,52
Activités physiques	1-7	4,13	2,05
Consommation d'alcool	0-80	5,88	7,94

Au tableau 2, les types de culture organisationnelle perçue sont corrélés significativement avec les dimensions de l'épuisement professionnel, et avec les conditions de l'organisation du travail, ces dernières étant aussi corrélées significativement avec les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Ces résultats supportent les conditions nécessaires afin de tester une médiation (Baron et Kenny, 1986). En outre, les quatre types de culture organisationnelle perçue corrélaient entre elles, car plusieurs perceptions d'une même culture peuvent coexister au sein d'une organisation (Cameron *et al.*, 2006).

Le tableau 3 présente les résultats des analyses de régression multiples multi-niveaux pour l'épuisement émotionnel.

Au modèle nul, l'épuisement émotionnel varie significativement entre les établissements. Au modèle 1, les cultures organisationnelles de type groupal, développemental et rationnel s'associent significativement à l'épuisement émotionnel. Au modèle 2, l'horaire de travail irrégulier, l'insécurité d'emploi, les demandes psychologiques, l'utilisation des compétences et le développement de carrière sont significativement associés à l'épuisement émotionnel. Le modèle 3 comprend l'ensemble des variables et les mêmes conditions de l'organisation du travail demeurent significatives. Les cultures groupale, développementale et rationnelle le sont toujours, mais les associations sont plus faibles. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle entre la culture organisationnelle perçue et l'épuisement émotionnel.

Le tableau 4 présente les résultats des analyses de régression multiple multi-niveaux pour le cynisme.

Le cynisme varie significativement entre les établissements (modèle nul). Au modèle 1, les cultures de type groupal, développemental et rationnel s'associent au cynisme. Au modèle 2, l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière, les demandes psychologiques, l'horaire de travail irrégulier et l'insécurité d'emploi s'associent significativement au cynisme. Les résultats du modèle 3 montrent que les mêmes conditions de l'organisation du travail demeurent significatives, et ce, une fois que toutes les variables ont été prises en compte. Par contre, l'association entre les types de culture développementale et rationnelle n'est plus significative après l'introduction de la variable médiatrice. Donc, la médiation par les conditions de l'organisation du travail est complète. Pour la culture groupale, celle-ci est toujours significativement associée au cynisme, et ce, même après l'introduction de la variable médiatrice. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle entre la culture groupale et le cynisme.

Le tableau 5 présente les résultats des analyses de régression multiple multi-niveaux pour l'efficacité professionnelle.

TABLEAU 2a

## Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Épuisement émotionnel	1									
2 Cynisme	0,60**	1								
3 Efficacité professionnelle	-0,36**	-0,51**	1							
4 Utilisation des compétences	-0,22**	-0,41**	0,38**	1						
5 Latitude décisionnelle	-0,22**	-0,34**	0,37**	0,63**	1					
6 Demandes psychologiques	0,38**	0,18**	-0,04**	0,20**	0,07**	1				
7 Soutien des collègues	-0,26**	-0,32**	0,26**	0,27**	0,23**	-0,13**	1			
8 Soutien du superviseur	-0,31**	-0,41**	0,31**	0,32**	0,36**	-0,17**	0,38**	1		
9 Demandes physiques	0,06**	0,09**	-0,03*	-0,10**	-0,11**	-0,05**	-0,11**	-0,14**	1	
10 Reconnaissance	-0,39**	-0,48**	0,39**	0,33**	0,36**	-0,23**	0,51**	0,61**	-0,14**	1
11 Insécurité d'emploi	0,36**	0,40**	-0,32**	-0,17**	-0,21**	0,21**	-0,28**	-0,34**	0,10**	-0,46**
12 Carrière	-0,31**	-0,44**	0,36**	0,46**	0,40**	-0,10**	0,32**	0,40**	-0,11**	0,52**
13 Heures travaillées	0,05**	-0,02*	0,05**	0,17**	0,12**	0,18**	0,00	0,00	0,09**	-0,00
14 Horaire normal de jour	-0,01	-0,05**	0,04*	0,07**	0,04**	0,09**	0,06**	0,04**	-0,25**	0,04*
15 Horaire normal de soir	0,02*	0,03*	-0,02*	-0,02*	-0,02*	-0,03*	-0,02*	-0,00	0,19**	-0,03*
16 Horaire normal de nuit	0,02*	0,01	0,01	-0,05**	-0,03*	-0,03*	-0,02*	-0,01	0,13**	0,01
17 Horaire irrégulier	0,14**	0,07**	-0,02*	0,13**	0,09**	0,22**	-0,04**	-0,02*	0,10**	-0,06**
18 Culture groupale	-0,34**	-0,45**	0,37**	0,32**	0,32**	-0,15**	0,35**	0,56**	-0,12**	0,60**
19 Culture hiérarchique	-0,23**	-0,30**	0,27**	0,17**	0,15**	-0,13**	0,31**	0,39**	-0,01	0,42**
20 Culture développementale	-0,21**	-0,28**	0,27**	0,24**	0,22**	-0,05**	0,22**	0,33**	0,04**	0,34**
21 Culture rationnelle	0,01*	-0,12**	0,21**	0,17**	0,12**	0,15**	0,16**	0,19**	-0,03*	0,19**

TABLEAU 2a

## Matrice de corrélation (suite)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22 Culture groupe-cadres	-0,03*	-0,05**	0,02*	0,08**	0,10**	0,00	0,06**	0,09**	0,00	0,05**
23 Culture hiérarchique-cadres	-0,00	-0,01	0,02*	0,05**	0,07**	0,02*	0,02*	-0,03*	0,02*	0,02*
24 Culture développementale-cadres	-0,02*	0,02*	-0,02*	-0,06**	-0,05**	-0,10**	-0,03*	-0,05**	0,11**	-0,03*
25 Culture rationnelle-cadres	0,03*	0,02*	0,00	-0,06**	-0,05**	-0,01	-0,07**	-0,05**	-0,02*	-0,04*
26 Tabac	0,12**	0,09**	-0,05**	-0,08**	-0,12**	0,00	-0,09**	-0,09**	0,19**	-0,08**
27 Activités physiques	-0,07**	-0,03*	0,06**	0,11**	0,09**	0,09**	0,01	0,07**	-0,11**	0,05**
28 Emploi du conjoint	-0,02*	-0,05**	0,05**	0,08**	0,03*	0,06**	0,02*	0,01	-0,06**	0,01
29 Statut parental	-0,05**	-0,10**	0,06**	0,08**	0,06**	0,06**	0,04*	-0,01	-0,03*	-0,01
30 Revenu du ménage	-0,05**	-0,12**	0,09**	0,29**	0,30**	0,20**	0,07**	0,07**	-0,29**	0,08**
31 Scolarité	-0,01	-0,02*	0,01	0,21**	0,15**	0,17**	0,08**	0,08**	-0,36**	0,05**
32 Consommation d'alcool	0,07**	0,11**	-0,04**	0,04**	0,01	0,04**	-0,02*	-0,11**	0,11**	-0,08**
33 Santé physique (perçue)	0,23**	0,11**	-0,08**	-0,09**	-0,08**	0,12**	-0,12**	-0,08**	-0,03*	-0,14**
34 Statut matrimonial	-0,02*	-0,07**	0,06**	0,12**	0,09**	0,05**	0,04*	0,03*	-0,05**	0,05**
35 Tensions avec le conjoint	0,15**	0,13**	-0,09**	-0,03*	-0,01	0,08**	-0,08**	-0,05*	-0,02*	-0,11**
36 Tensions avec les enfants	0,08**	0,02*	-0,06**	0,00	-0,01	0,07**	-0,03*	-0,03*	0,01	-0,06**
37 Soutien social hors travail	-0,13**	-0,13**	0,12**	0,08**	0,05**	-0,04**	0,14**	0,18**	-0,03*	0,16**
38 Estime de soi	-0,27**	-0,30**	0,40**	0,31**	0,27**	-0,03*	0,25**	0,19**	-0,04**	0,29**
39 Centre de contrôle	-0,40**	-0,40**	0,35**	0,33**	0,31**	-0,10**	0,30**	0,29**	-0,12**	0,41**
40 Évènements stressants	0,18**	-0,08**	-0,08**	-0,13**	-0,12**	0,07**	-0,09**	-0,06**	0,10**	-0,11**
41 Genre	0,07**	-0,04*	-0,06**	-0,10**	-0,11**	0,03*	0,02*	0,04**	-0,32**	0,06**
42 Âge	-0,10**	-0,12**	0,11**	0,16**	0,11**	0,02*	-0,04*	-0,05**	-0,08**	0,01

**TABLEAU 2b**  
**Matrice de corrélation (suite)**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>11</b> Insécurité d'emploi	1									
<b>12</b> Carrière	-0,32**	1								
<b>13</b> Heures travaillées	0,00	0,09**	1							
<b>14</b> Horaire normal de jour	-0,01	0,05**	-0,13**	1						
<b>15</b> Horaire normal de soir	0,05**	-0,02*	0,07**	-0,45**	1					
<b>16</b> Horaire normal de nuit	0,04**	-0,00	0,05**	-0,30**	0,41**	1				
<b>17</b> Horaire irrégulier	0,08**	0,00	0,22**	-0,29**	0,16**	0,10**	1			
<b>18</b> Culture groupale	-0,40**	0,44**	0,00	0,04**	-0,02	0,01	-0,02	1		
<b>19</b> Culture hiérarchique	-0,34**	0,34**	0,01	0,00	0,01	0,02	-0,05**	0,59**	1	
<b>20</b> Culture développementale	-0,22**	0,26**	0,01	0,00	-0,00	0,01	-0,04	0,49**	0,43**	1
<b>21</b> Culture rationnelle	-0,11**	0,16**	0,10**	0,02	-0,00	-0,00	0,04	0,32**	0,37**	0,54**
<b>22</b> Culture groupe-cadres	0,01	0,06**	-0,01	-0,07**	0,07**	0,09**	0,10**	0,12**	0,05**	-0,01
<b>23</b> Culture hiérarchique-cadres	-0,05**	0,06**	0,04**	0,05**	-0,08**	-0,03	0,01	-0,01	0,06**	-0,11**
<b>24</b> Culture développementale-cadres	0,05**	-0,06**	0,04**	-0,11**	0,06**	0,10**	-0,01	-0,06**	-0,06**	0,19**
<b>25</b> Culture rationnelle-cadres	0,05**	0,02*	0,05**	-0,02	-0,00	0,03	-0,05**	-0,08**	0,02	0,11**
<b>26</b> Tabac	0,07**	-0,08**	0,06**	-0,14**	0,06**	0,09**	0,05**	-0,08**	-0,05**	-0,01
<b>27</b> Activités physiques	-0,02*	0,04**	0,01	0,05**	-0,00	-0,00	0,05**	0,03	-0,01	-0,03
<b>28</b> Emploi du conjoint	0,02*	0,04**	0,03	0,07**	-0,05**	-0,05**	-0,01	0,01	0,00	0,02
<b>29</b> Statut parental	0,01	0,01	0,03	0,10**	-0,07**	-0,05**	0,01	0,00	0,01	-0,01

TABLEAU 2b

## Matrice de corrélation (suite)

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
30 Revenu du ménage	0,02*	0,16**	0,13**	0,13**	-0,07**	-0,09**	0,12**	0,08**	-0,01	-0,05**
31 Scolarité	0,06**	-0,00	0,01	0,17**	-0,07**	-0,10**	0,10**	0,07**	-0,07**	-0,12**
32 Consommation d'alcool	0,05**	-0,04*	0,07**	-0,01	-0,01	-0,00	0,04**	-0,10**	-0,09**	-0,05**
33 Santé physique (perçue)	0,08**	-0,10**	-0,04	0,00	-0,01	-0,00	0,03	-0,12**	-0,08**	-0,06**
34 Statut matrimonial	0,01	0,07**	0,04**	0,04**	-0,03	-0,04**	-0,01	0,03	-0,01	0,01
35 Tensions avec le conjoint	0,11**	-0,09**	-0,01	0,02	0,01	0,04	0,06**	-0,08**	-0,08**	-0,04
36 Tensions avec les enfants	0,08**	-0,06**	0,01	0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,04**	-0,01	-0,02
37 Soutien social hors travail	-0,11**	0,12**	-0,05**	0,00	0,00	-0,02	-0,04**	0,15**	0,09**	0,10**
38 Estime de soi	-0,20**	0,23**	0,02	0,03	-0,01	0,02	-0,00	0,24**	0,18**	0,16**
39 Centre de contrôle	-0,30**	0,30**	0,03	0,05**	-0,02	-0,03	0,00	0,33**	0,21**	0,15**
40 Évènements stressants	0,07**	-0,15**	0,03	-0,08**	0,06**	0,08**	0,02	-0,07**	-0,02	-0,01
41 Genre	-0,03*	-0,01	-0,26**	0,17**	-0,10**	-0,06**	-0,10**	0,03	0,01	-0,03
42 Âge	0,01	0,10**	0,03	0,11**	-0,09**	-0,11**	0,02	0,00	-0,02	0,02

TABLEAU 2c

## Matrice de corrélation (suite)

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
21 Culture rationnelle	1									
22 Culture groupe-cadres	-0,07**	1								
23 Culture hiérarchique-cadres	0,01	0,24**	1							
24 Culture développementale-cadres	0,04**	0,12**	-0,31**	1						
25 Culture rationnelle-cadres	0,18**	-0,18**	-0,09**	0,63**	1					
26 Tabac	-0,01	-0,04**	0,01	0,03	-0,02	1				
27 Activités physiques	0,03	0,02	-0,01	-0,02	0,02	-0,19**	1			
28 Emploi du conjoint	0,03	-0,02	-0,01	0,03	0,06**	-0,08**	0,05**	1		
29 Statut parental	0,01	-0,08**	-0,05**	0,01	0,02	-0,02	-0,03	0,25**	1	
30 Revenu du ménage	0,10**	0,05**	0,10**	-0,09**	0,04**	-0,20**	0,16**	0,47**	0,23**	1
31 Scolarité	0,00	0,10**	-0,02	-0,12**	-0,06**	-0,25**	0,22**	0,07**	0,02	0,42**
32 Consommation d'alcool	-0,02	0,00	0,04**	0,04**	0,01	0,21**	0,05**	-0,04**	-0,07**	0,01
33 Santé physique (perçue)	-0,02	-0,03	-0,04**	-0,03	-0,00	0,04**	-0,07**	0,02	-0,01	-0,03
34 Statut matrimonial	0,02	0,02	-0,00	0,03	0,03	-0,08**	0,01	0,78**	0,27**	0,44**
35 Tensions avec le conjoint	-0,01	0,02	-0,02	0,02	0,01	0,06**	-0,06**	0,23**	0,16**	0,09**
36 Tensions avec les enfants	0,03	-0,02	-0,08**	-0,01	-0,01	0,03	-0,02	0,06**	0,37**	0,08**
37 Soutien social hors travail	0,00	0,05**	-0,03	0,01	-0,00	-0,07**	0,07**	0,03	-0,03	0,02
38 Estime de soi	0,14**	0,00	0,04**	-0,01	0,00	-0,07**	0,11**	0,04	-0,01	0,13**
39 Centre de contrôle	0,09**	0,01	0,03	-0,05**	-0,02	-0,13**	0,20**	0,07**	0,01	0,21**
40 Événements stressants	0,04**	-0,03	-0,04	-0,01	-0,00	0,11**	-0,03	-0,06**	-0,06**	-0,15**
41 Genre	-0,05**	-0,02	-0,07**	-0,10**	0,01	-0,09**	0,04	0,02	0,01	-0,00
42 Âge	0,07**	-0,04**	0,07**	-0,07**	-0,01	-0,01	-0,04	0,03	0,10**	0,20**

TABLEAU 2d

## Matrice de corrélation (suite)

	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
<b>31</b> Scolarité	1											
<b>32</b> Consommation d'alcool	-0,06**	1,00										
<b>33</b> Santé physique (perçue)	-0,02	-0,03	1,00									
<b>34</b> Statut matrimonial	0,08**	-0,02	0,01	1,00								
<b>35</b> Tensions avec le conjoint	-0,02	0,01	0,08**	0,32**	1,00							
<b>36</b> Tensions avec les enfants	-0,03	-0,03	0,04**	0,07**	0,17**	1,00						
<b>37</b> Soutien social hors travail	0,05**	0,00	-0,06**	-0,00	-0,17**	-0,09**	1,00					
<b>38</b> Estime de soi	0,14**	-0,04**	-0,11**	0,06**	-0,14**	-0,13**	0,20**	1,00				
<b>39</b> Centre de contrôle	0,17**	-0,04**	-0,17**	0,06**	-0,21**	-0,15**	0,24**	0,55**	1,00			
<b>40</b> Évènements stressants	-0,12**	0,01	0,23**	-0,07**	0,08**	0,05**	-0,04**	-0,10**	-0,19**	1,00		
<b>41</b> Genre	0,14**	-0,24**	0,17**	-0,05**	-0,00	0,05**	0,09**	-0,02	-0,02	0,07**	1,00	
<b>42</b> Âge	-0,01	-0,04	0,09**	0,11**	-0,02	0,09**	-0,07**	0,09**	0,02	-0,11**	0,04**	1,00

TABLEAU 3

**Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel**

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	1,64**	4,95**	1,50**	5,78**
<b>Culture organisationnelle</b>				
Culture groupe		-0,05**		-0,02**
Culture hiérarchique		-0,01		0,00
Culture développementale		-0,03**		-0,02**
Culture rationnelle		0,06**		0,03**
Culture groupe-cadres		0,01		-0,00
Culture hiérarchique-cadres		-0,01		0,00
Culture développementale-cadres		-0,03		-0,01
Culture rationnelle-cadres		0,01		0,01
<b>Conditions de l'organisation du travail</b>				
Utilisation des compétences			-0,03**	-0,03**
Autorité décisionnelle			-0,01	-0,00
Demandes physiques			0,01	0,02
Demandes psychologiques			0,10**	0,09**
Heures travaillées			0,01	0,01
Horaire normal de jour			0,05	0,05
Horaire normal de soir			0,02	0,02
Horaire normal de nuit			-0,01	-0,01
Horaires de travail irrégulier			0,15**	0,15**
Soutien social du superviseur			-0,03	-0,02
Soutien social des collègues			-0,00	-0,01
Reconnaissance			-0,03	-0,02
Carrière			-0,03*	-0,03*
Insécurité d'emploi			0,13**	0,12**
<b>Famille</b>				
Statut matrimonial		0,09	0,17	0,18*
Emploi du conjoint		-0,10	-0,14	-0,14
Tensions avec le conjoint		0,06	0,04	0,04
Statut parental		-0,15**	-0,19**	-0,19**
Tensions avec les enfants		0,06	0,07	0,06
Statut économique du ménage		0,02	0,00	0,00
Soutien social hors travail		-0,03	-0,03	-0,01
<b>Caractéristiques individuelles</b>				
Sexe		0,16**	0,19**	0,20**
Âge		-0,01**	-0,01**	-0,01**
Santé physique perçue		0,14**	0,11**	0,11**
Scolarité		0,01	-0,01	-0,01
Estime de soi		-0,02*	-0,01	-0,01
Centre de contrôle		-0,07**	-0,05**	-0,05**
Événements stressants		0,05*	0,03	0,02
Tabac		0,01**	0,01	0,01
Activités physiques		-0,02	-0,02	-0,03*
Consommation d'alcool		0,00	0,00	0,00
Ōu (établissement)	0,08**	0,03**	0,02**	0,02**
Ōu (travailleurs)	1,72**	1,25**	1,07**	1,06**
Rho	0,04	0,02	0,02	0,02
R <sup>2</sup> 2		0,49	0,59	0,59
R <sup>2</sup> 1		0,29	0,39	0,40
X <sup>2</sup> (dl)		716,45** (25)	1134,80** (31)	1183,77** (39)

Notes: \*p<0,05; \*\*p<0,01.

TABLEAU 4

**Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et le cynisme**

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	1,45**	6,32**	4,92**	5,52**
<b>Culture organisationnelle</b>				
Culture groupe		-0,07**		-0,03**
Culture hiérarchique		-0,01		0,01
Culture développementale		-0,03**		-0,01
Culture rationnelle		0,03**		0,01
Culture groupe-cadres		-0,01		-0,02
Culture hiérarchique-cadres		0,00		0,01
Culture développementale-cadres		0,02		0,01
Culture rationnelle-cadres		-0,02		-0,02
<b>Conditions de l'organisation du travail</b>				
Utilisation des compétences			-0,08**	-0,08**
Autorité décisionnelle			-0,00	0,00
Demandes physiques			-0,02	-0,02
Demandes psychologiques			0,03**	0,03**
Heures travaillées			-0,00	-0,00
Horaire normal de jour			-0,01	-0,01
Horaire normal de soir			0,00	-0,00
Horaire normal de nuit			-0,04	-0,03
Horaire de travail irrégulier			0,09**	0,09**
Soutien social du superviseur			-0,05**	-0,04**
Soutien social des collègues			-0,01	-0,01
Reconnaissance			-0,05**	-0,03**
Carrière			-0,06**	-0,05**
Insécurité d'emploi			0,14**	0,14**
<b>Famille</b>				
Statut matrimonial		-0,04	0,05	0,05
Emploi du conjoint		0,01	-0,06	-0,07
Tensions avec le conjoint		0,07*	0,06*	0,06*
Statut parental		-0,19**	-0,19**	-0,19**
Tensions avec les enfants		-0,01	-0,00	-0,00
Statut économique du ménage		-0,01	-0,01	-0,01
Soutien social hors travail		-0,01	0,01	0,03
<b>Caractéristiques individuelles</b>				
Sexe		-0,05	-0,10	-0,08
Âge		-0,01**	-0,01**	-0,01**
Santé physique perçue		0,03	0,02	0,01
Scolarité		0,03*	0,02	0,02
Estime de soi		-0,03**	-0,01	-0,01
Centre de contrôle		-0,06**	-0,03**	-0,03**
Évènements stressants		0,02	0,00	0,00
Tabac		0,00	0,00	0,00
Activités physiques		0,01	0,02	0,01
Consommation d'alcool		0,01*	0,01**	0,01**
Ōu (établissement)	0,08**	0,02**	0,02**	0,01**
Ōu (travailleurs)	1,46**	1,03**	0,87**	0,86**
Rho	0,05	0,02	0,02	0,02
R <sup>2</sup> 2		0,59	0,63	0,67
R <sup>2</sup> 1		0,32	0,42	0,43
X <sup>2</sup> (dl)		825,13** (25)	1282,08** (31)	1346,08** (39)

Notes: \*p<0,05; \*\*p<0,01.

TABLEAU 5

**Modèles multiniveaux de régression multiple pour la relation entre la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'efficacité professionnelle**

	Modèle nul	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Constante	4,81**	2,41**	0,84**	1,36**
<b>Culture organisationnelle</b>				
Culture groupale		0,04**		0,02**
Culture hiérarchique		0,00		-0,00
Culture développementale		0,02**		0,01
Culture rationnelle		0,01		0,01*
Culture groupale-cadres		0,01		0,01
Culture hiérarchique-cadres		-0,01		-0,01
Culture développementale-cadres		-0,02		-0,02
Culture rationnelle-cadres		0,02		0,02
<b>Conditions de l'organisation du travail</b>				
Utilisation des compétences			0,04**	0,04**
Autorité décisionnelle			0,06**	0,06**
Demandes physiques			0,03	0,04
Demandes psychologiques			0,00	0,00
Heures travaillées			-0,00	-0,00
Horaire normal de jour			0,01	0,01
Horaire normal de soir			-0,02	-0,02
Horaire normal de nuit			0,04	0,04
Horaire de travail irrégulier			-0,04	-0,04
Soutien social du superviseur			0,02	0,00
Soutien social des collègues			0,00	-0,00
Reconnaissance			0,04**	0,03**
Carrière			0,03**	0,03**
Insécurité d'emploi			-0,09**	-0,09**
<b>Famille</b>				
Statut matrimonial		-0,00	-0,07	-0,06
Emploi du conjoint		0,03	0,12	0,11
Tensions avec le conjoint		-0,01	-0,01	-0,01
Statut parental		0,13**	0,12**	0,12**
Tensions avec les enfants		-0,04	-0,04	-0,05
Statut économique du ménage		0,00	-0,01	-0,01
Soutien social hors travail		0,01	0,01	0,01
<b>Caractéristiques individuelles</b>				
Sexe		-0,13**	-0,09	-0,09
Âge		0,01**	0,00**	0,00**
Santé physique perçue		0,01	0,01	0,01
Scolarité		-0,02	-0,01	-0,01
Estime de soi		0,08**	0,06**	0,06**
Centre de contrôle		0,03**	0,01*	0,01
Évènements stressants		-0,01	0,01	0,00
Tabac		0,00	0,00	0,00
Activités physiques		0,01	0,01	0,01
Consommation d'alcool		-0,00	-0,00	-0,00
Ōu (établissement)	0,03**	0,01**	0,01**	0,01**
Ōu (travailleurs)	1,04**	0,77*	0,70**	0,70**
Rho	0,03	0,01	0,01	0,01
R <sup>2</sup>		0,48	0,50	0,56
R <sup>2</sup> 1		0,27	0,33	0,34
X <sup>2</sup> (dl)		674,12***(25)	885,08***(31)	937,96***(39)

Notes: \*p<0,05; \*\*p<0,01.

TABLEAU 6

Effets médiateurs et indirects de la culture organisationnelle sur les composantes de l'épuisement professionnel.

	Épuisement émotionnel			Cynisme			Efficacité professionnel		
	Z	bi	ET	Z	bi	ET	Z	bi	ET
<b>Culture groupale/médiateur</b>									
Utilisation des compétences	-4,73**	-0,003	0,009	-4,86**	-0,009***	0,002	3,45**	0,004***	0,001
Demandes psychologiques	-4,73**	-0,011**	0,002	-3,43**	-0,004***	0,001			
Soutien du superviseur				-3,00**	-0,007**	0,002			
Reconnaissance				-2,59**	-0,008**	0,003	2,72**	0,007**	0,003
Insécurité d'emploi	-4,73**	-0,008**	0,002	-5,43**	-0,009***	0,002	4,20**	0,006***	0,001
Développement de carrière	1,99*	-0,004*	0,002	-4,14**	-0,007***	0,002	2,34**	0,003*	0,001
Autorité décisionnelle							3,97**	0,005***	0,001
<b>Culture développementale/médiateur</b>									
Utilisation des compétences	-2,69**	-0,005**	0,002	-4,85**	-0,012***	0,002	3,44**	0,006***	0,002
Soutien du superviseur				-2,26*	-0,002*	0,001			
Développement de carrière				-2,42*	-0,003*	0,001			
Autorité décisionnelle							3,70**	0,006***	0,002
<b>Culture rationnelle/médiateur</b>									
Horaire irrégulier	2,43*	0,02**	0,006	2,05*	0,002*	0,001			
Demandes psychologique	6,59**	0,020***	0,003	3,98**	0,007***	0,002			

Au modèle nul, l'efficacité professionnelle varie significativement entre les établissements. Au modèle 1, les cultures organisationnelles de type groupale et développementale s'associent positivement avec l'efficacité professionnelle. Au modèle 2, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances et le développement de carrière s'associent positivement avec l'efficacité professionnelle tandis que l'insécurité d'emploi s'associe négativement avec l'efficacité professionnelle. Au modèle 3, l'association entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle n'est plus significative après l'introduction de la variable médiatrice. La médiation par les conditions de l'organisation du travail est complète. La culture groupale demeure significative, mais l'association directe est diminuée. Donc, la médiation par les conditions de l'organisation du travail est partielle. Ici, il est important de mentionner que les résultats indiquent que la relation entre la culture rationnelle et l'efficacité professionnelle est, en fait, un effet de suppression, c'est-à-dire que l'association entre la culture rationnelle et l'efficacité professionnelle devient significative seulement lorsque l'on inclut la variable médiatrice dans notre analyse, alors qu'elle ne l'était pas dans le premier modèle de régression.

Le tableau 6 présente les tests de Sobel ainsi que les associations indirectes de la culture organisationnelle, passant par les médiateurs associés aux conditions de l'organisation du travail. Ce test nous permet de confirmer que l'effet de médiation est bel et bien significatif. Toutes les associations indirectes sont significatives, sauf en ce qui concerne la culture groupale, l'utilisation des compétences et l'épuisement émotionnel.

## Discussion

L'objectif de cet article était de vérifier empiriquement un modèle intégrateur comprenant la culture organisationnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement professionnel (Dextras-Gauthier *et al.*, 2012). Les résultats soutiennent partiellement notre hypothèse puisque les cultures de type groupale, développementale et rationnelle s'associent directement à l'épuisement émotionnel, alors que la culture groupale s'associe directement au cynisme et à l'efficacité professionnelle. En effet, les cultures de type groupale et développementale s'associent négativement à l'épuisement émotionnel et au cynisme, mais positivement avec l'efficacité professionnelle. La culture rationnelle, quant à elle, s'associe positivement à l'épuisement émotionnel et au cynisme. Au total, l'association entre la culture groupale et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par les conditions de l'organisation du travail, que sont l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Cela est aussi vrai pour les cultures développementale et rationnelle. L'association entre la culture développementale et l'épuisement

émotionnel est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences et le développement de carrière, tandis que l'association entre la culture rationnelle et l'épuisement émotionnel est partiellement médiatisée par l'horaire de travail irrégulier et les demandes psychologiques. Pour ce qui est du cynisme, l'association entre la culture groupale et le cynisme est partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, les demandes psychologiques, le soutien du superviseur, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Pour sa part, l'association entre la culture développementale et le cynisme est complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, le soutien du superviseur et le développement de carrière. L'association entre la culture rationnelle et le cynisme est, elle aussi, complètement médiatisée, mais par l'horaire de travail irrégulier et les demandes psychologiques. Finalement, pour l'efficacité professionnelle, l'association entre la culture groupale et l'efficacité professionnelle n'est que partiellement médiatisée par l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les reconnaissances, le développement de carrière et l'insécurité d'emploi. Au contraire, l'association entre la culture développementale et l'efficacité professionnelle est complètement médiatisée par l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle et le développement de carrière.

Dans cette étude, la culture groupale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, aux reconnaissances, au développement de carrière et à l'autorité décisionnelle, mais négativement aux demandes psychologiques et à l'insécurité d'emploi. La culture groupale tendrait donc à développer les conditions de l'organisation du travail de la personne dans une vision qui valorise la santé et les mieux-être du capital humain, tout autant que l'atteinte des objectifs organisationnels (Cameron *et al.*, 2006).

Nos résultats indiquent que la culture de type développementale s'associe positivement à l'utilisation des compétences, au soutien du superviseur, au développement de carrière et à l'autorité décisionnelle. En effet, cette culture est définie comme mettant en place une organisation du travail flexible et décentralisée où les employés sont amenés à utiliser leurs compétences et où l'autorité décisionnelle est très élevée (Cameron *et al.*, 2006). Les employés sont appelés à prendre des risques pour constamment innover, mais ces prises de risques sont récompensées par des opportunités de développement de carrière (Cameron *et al.*, 2006). Malgré une pression constante pour le changement, les employés sont peut-être moins enclins à vivre de l'épuisement professionnel, car ce type de culture offre des conditions d'organisation du travail bénéfiques à ces employés.

Dans l'étude présentée ici, la culture de type rationnelle s'associe positivement à un horaire de travail irrégulier et à des demandes psychologiques élevées. On sait que la culture rationnelle met l'accent sur la compétitivité et l'agressivité, qui en retour augmente la productivité et, par conséquent, la profitabilité de l'orga-

nisation (Cameron *et al.*, 2006). L'organisation du travail y est structurée autour de l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels (Cameron *et al.*, 2006). Ce principe peut encourager les employés à travailler plus fort et plus longtemps afin d'atteindre des objectifs plus difficiles. Des demandes psychologiques élevées ainsi qu'un horaire de travail irrégulier s'avèrent peut-être les conséquences directes d'une culture qui valorise des attentes de performance élevées et qui maintient une pression constante sur ces employés afin d'atteindre des objectifs individuels et organisationnels toujours plus demandant.

En ce qui concerne la culture hiérarchique, nos résultats démontrent qu'il n'existe pas de lien significatif entre ce type de culture et l'épuisement professionnel. Ces résultats sont cohérents avec une étude récente qui démontre que la culture hiérarchique n'a pas de lien significatif avec l'épuisement professionnel (Marchand *et al.*, 2013). Par contre, une autre étude démontre que la culture hiérarchique est négativement associée à l'épuisement professionnel (Bolat *et al.*, 2011). D'autres études seront nécessaires afin de clarifier le rôle de la culture hiérarchique sur la santé mentale des travailleurs.

## Conclusion

Le modèle empirique validé dans cet article offre une perspective plus large pour comprendre le rôle complexe du travail. En incluant la culture organisationnelle dans l'explication des causes reliées à l'épuisement professionnel, notre modèle permet de mieux comprendre la nature du rapport que le travailleur entretient dans sa transaction avec son environnement de travail. De plus, les résultats présentés apportent une certaine lumière concernant l'influence de la culture organisationnelle sur les conditions de l'organisation du travail qui sont reliées à l'épuisement professionnel. Ces résultats suggèrent qu'il est important pour les gestionnaires, mais aussi pour les autres acteurs organisationnels, notamment les représentants syndicaux ou les comités de santé et sécurité au travail, de considérer la culture organisationnelle lorsque des décisions concernant l'organisation du travail sont prises, et ce, afin d'identifier les éléments de la culture organisationnelle qui pourraient ultimement causer de l'épuisement professionnel.

Les résultats de cette étude doivent être interprétés à la lumière de certaines limites. Premièrement, notre étude est de type transversal, ce qui implique que les relations observées ne peuvent pas être interprétées de manière causale. Certaines causalités inversées pourraient aussi être possibles, puisque les employés souffrant de problèmes d'épuisement professionnel pourraient évaluer négativement la culture de leur organisation. Nous ne pouvons pas, non plus, exclure la possibilité d'un biais de variance commune, puisque toutes les mesures proviennent d'une seule source. Par contre, les employés proviennent de 60

établissements différents, réduisant ainsi le biais attribué aux mesures basées sur un contexte spécifique. De plus, les analyses antérieures des données de l'étude SALVEO révèlent que le biais de variance commune est faible. (Marchand *et al.*, 2015). Deuxièmement, nos analyses ne tiennent pas compte des antécédents psychologiques des répondants (comme, par exemple, la dépression ou l'anxiété) et des autres facteurs professionnels (comme, par exemple, les exigences émotionnelles ou les conflits éthiques). Troisièmement, l'évaluation de la culture organisationnelle peut être influencée par les caractéristiques individuelles, notamment, la nationalité, l'ancienneté, l'éducation et le niveau hiérarchique (Hofstede *et al.*, 2010), caractéristiques qui n'ont pas été prises en considération dans cette étude. Quatrièmement, nos analyses ne tiennent pas compte de l'existence de sous-cultures dans une organisation. Plusieurs auteurs ont reconnu l'existence de sous-cultures organisationnelles qui se rejoignent sur certains points, mais se différencient sur d'autres (O'Reilly et Chatman, 1996; Lund, 2003). Si une organisation est composée de sous-cultures, qu'elles soient fonctionnelles, géographiques ou basées sur le rang, elles peuvent entrer en conflit les unes avec les autres, contribuant ainsi à rendre l'évaluation de la culture au niveau organisationnel plus incertaine.

Malgré ces limites, les résultats obtenus démontrent que la culture organisationnelle, telle qu'évaluée dans cette étude, s'associe directement et indirectement aux symptômes d'épuisement professionnel. Les recherches futures devraient intégrer la culture organisationnelle dans leurs analyses, car il devient important d'évaluer non seulement l'environnement de travail immédiat, mais aussi le contexte organisationnel afin de s'assurer de l'intégration de la gestion du stress à son contexte.

## Bibliographie

- Alarcon, Gene M. 2011. « A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes » . *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 549-562.
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo, Manuel Mendonca, Kaicheng Yu, Jurgen Deller, Gunter Stahl et Anwar Kurshid. 2000. « Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. » *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192.
- Bacharach, Samuel. B., Peter. A. Bamberger et Etti Doveh. 2008. « Firefighters, Critical Incidents, and Drinking to Cope: the Adequacy of Unit-Level Performance Resources as a Source of Vulnerability and Protection ». *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 155-169.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti, 2007. « The Job Demands-Resources Model: State of the Art ». *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Wilmar Schaufeli. 2002. « Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: An Internet Study ». *Anxiety, Stress, and Coping*, 15, 245-260.

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti et Martin C. Euwema. 2005. « Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.
- Baron, Reuben et David Kenny. 1986. « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bolat, Tamer, Oya Inci Bolat et Murad Yuksel. 2011. « Relationship between Role Ambiguity and Burnout: The Mediating Effect of Organizational Culture ». *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (10), 373-398.
- Cameron, Kim S, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff et Anjan V. Thakor. 2006. *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*. Northampton Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chowdhury, Sanjib et Megan Endres. 2010. « The Impact of Client Variability on Nurses' Occupational Strain and Injury: Cross-Level Moderation by Safety Climate ». *Academy of Management Journal*, 53 (1), 182-198.
- Deal, Terrence et Allen Kennedy. 1982. « *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* », Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dextras-Gauthier, Julie., Alain Marchand et Victor Haines. 2012. « Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A Proposed Integration ». *International Journal of Stress Management*, 19 (2), 81-104.
- Erez, Miriam. 2010. « Culture and Job Design ». *Journal of Organizational Behavior*, 31, 389-400.
- Evraert, Serge et Christian Prat. 2003. « La culture organisationnelle perçue des cabinets comptables français : essai de typologie ». *Cahiers électroniques du CRECCI*, 6.
- Glenn, Sigrid. 1991. « Contingencies and Meta-Contingencies: Relations among Behavioral, Cultural, and Biological Evolution ». Dans P. A. Lamal (ed.), *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. Washington, DC : Hemisphere, 39-73.
- Goldstein, Harvey. 1986. « Multilevel Mixed Linear Model Analysis using Iterative Generalized Least Square ». *Biometrika*, 73, 43-56.
- Halbesleben, Jonathon R. B. et M. Ronald Buckley. 2004. « Burnout in Organizational Life ». *Journal of Management*, 30 (6), 859-879.
- Hartnell, Chad A, Amy Y Ou et Angelo Kinicki. 2011. « Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions ». *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677 - 694.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede et Micheal Minkov. 2010. *Cultures and Software of the Mind*, 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill, USA.
- Huang, Yu-Hwa, Chin-Hui Chen, Pey-Lan Du et Huang Ing-Chung. 2011. « The Causal Relationships between Job Characteristics, Burnout, and Psychological Health: A Two-Wave Panel Study ». *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (10), 2108-2125.
- Jamal, Muhammed. 2004. « Burnout, Stress and Health of Employees on Non-Standard Work Schedules: A Study of Canadian Workers ». *Stress and Health*, 20 (3), 113-119.
- Johns, Gary. 2010. « Some Unintended Consequences of Job Design ». *Journal of Organizational Behavior*, 31, 361-369.

- Kanungo, Rabindra .N. 2006. « Cross Culture and Business Practice: Are They Coterminous or Cross-Verging? » *Cross Cultural Management-An International Journal*, 13 (1), 23-31.
- Kanungo, Rabindra N. et Manuel Medonca. 1994. « Culture and Performance ». *Improvement Productivity*, 35, 447-453.
- Karasek, Robert A., Chantal Brisson, Norito Kawakami, Irene Houtman, Pauline Bangers et Benjamin Amick. 2002. « The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychological Job Characteristics ». *Journal Of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.
- Krull Jennifer, David MacKinnon 1999. « Multilevel Mediation Modeling in Group-Based Intervention Studies ». *Evaluation Review*, 23, 418-444.
- Larocque, Brigitte, Chantal Brisson et Caty Blanchette. 1998. « Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46, 371-381.
- Lindeberg, Sara I, Maria Rosvall, Bongkyoo Choi, Catarina Canivet, Sven-Olof Isacsson, Robert Karasek et Per-Olof Östergren. 2011. « Psychosocial Working Conditions and Exhaustion in a Working Population Sample of Swedish Middle-Aged Men and Women ». *The European Journal of Public Health*, 21 (2), 190-196.
- Lund, Daulatram B. 2003. « Organizational Culture and Job Satisfaction ». *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (3), 219-236.
- Marchand, Alain, Marie-Ève Blanc et Pierre Durand. 2015. « Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail : les résultats de l'étude SALVEO ». *Revue canadienne de santé publique*, 106, 223-229.
- Marchand, Alain, Pierre Durand, Victor Haines et Steve Harvey. 2015. « The Multilevel Determinants of Worker's Mental Health: Results from the SALVEO Study, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459.
- Marchand, Alain, Victor Haines et Julie Dextras-Gauthier. 2013. « Quantitative Analysis of Organizational Culture in Occupational Health Research: a Theory-based Validation in 30 Workplaces of the Organizational Culture Profile Instrument ». *BMC Public Health*, 13 (1), 443.
- Marks, Michelle, John Mathieu et Stephen Zaccaro. 2001. « A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes ». *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Martin, Angela, Maria Karanika-Murray, Caroline Biron et Kristy Sanderson. 2014. « The Psychological Work Environment, Employee Mental Health and Organizational Interventions: Improving Research and Practice by Taking a Multilevel Approach ». *Stress and Health*, doi: 10.1002/smi.2593.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli et Michael P. Leiter, 2001. « Job Burnout ». *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397.
- McDonald, Paul et Jeffrey Gandz. 1992. « Identification of Values Relevant to Business Research ». *Human Resource Management*, 30 (2), 217-236.
- Messersmith, Jake G., Pankaj C. Patel, David P. Lepak et Julian S. Gould-Williams. 2011. « Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance ». *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1105-1118.

- Naor, Micheal, Susan M. Goldstein, Kevin W. Linderman et Roger G. Schroeder. 2008. « The Role of Culture as Driver of Quality Management and Performance: Infrastructure Versus Core Quality Practices ». *Decision Sciences*, 39 (4), 671-702.
- Niedhammer, Isabelle, Johannes Siegrist, Marie-France Landre, M. Goldberg et A. Leclerc. 2000. « Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle de Déséquilibre Efforts/Récompenses ». *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48, 419-437.
- O'Reilly, Charles A. et Jennifer A. Chatman. 1996. « Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment ». *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- O'Reilly, Charles A, Jennifer A. Chatman et David Caldwell. 1991. « People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit ». *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Pearlin, Leonard et Cami Schooler. 1978. « The Structure of Coping ». *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Peterson, Martin et John Wilson. 2002. « The Culture-Work-Health Model and Work Stress ». *American Journal of Health Behavior*, 26, 16-24.
- Pfeffer, Jeffrey. 1981. *Power in Organizations*: Pitman Marshfield, MA.
- Quinn, Robert E. et John Rohrbaugh. 1983. « A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis ». *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Raudenbush, Stephen et Anthony Bryk. 2002. *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosenberg, Morris. (1979). *Conceiving the Self*. New York: Basic Books.
- Rousseau, Vincent, Caroline Aubé, François Chiocchio, Jean-Sébastien Boudrias et Estelle Morin, 2008. « Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader Member Exchange and Work Group Integration ». *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.
- Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Willem Van Rhenen. 2009. « How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism ». *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893-917.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership* (3 ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schmidt, Klaus-Helmut et Stefan Diestel. 2011. Differential Effects of Decision Latitude and Control on the Job Demands-Strain Relationship: A Cross-Sectional Survey Study among Elderly Care Nursing Staff. *International Journal of Nursing Studies*, 48 (3), 307-317.
- Shirom, Arie, Nurit Nirel et Amiram D. Vinokur, 2010. « Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy ». *Applied Psychology: An International Review*, 59 (4), 539-565.
- Siegrist, Johannes. 1996. « Adverse Health Effects on High Effort/Low-reward Conditions ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (1), 27-41.
- Sorensen, Jesper B. 2002. « The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance ». *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), 70-91.
- Thompson, Kenneth et Fred Luthans. 1990. « Organizational Culture : A Behavioral Perspective ». Dans B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Wei-Tao, Tai et Liu Shih-Chen. 2007. « An Investigation of the Influences of Job Autonomy and Neuroticism on Job Stressor-Strain Relations ». *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35 (8), 1007-1019.
- Wheaton, Blair (1994). « Sampling the Stress Universe. » Dans W. R. Avison et I. H. Gotlib (eds.), *Stress and Mental Health Contemporary Issues and Prospects for the Future*. New York: Plenum Press, 77-114.
- Zwetsloot, Gerard et Stavroula Leka. 2010. « Corporate Culture, Health, and Well-Being ». Dans S. Leka et J. Houdmont (eds.), *Occupational Health Psychology*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 250-268.

## RÉSUMÉ

### Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel

Cet article a pour objectif d'analyser l'influence de la culture organisationnelle sur les problèmes d'épuisement professionnel dans la main-d'œuvre. Ceci est important pour explorer des pistes d'intervention qui vont au-delà des employés eux-mêmes et des conditions de travail ainsi qu'afin de mieux comprendre comment les éléments du contexte organisationnel peuvent influencer le développement de l'épuisement professionnel dans les organisations. En intégrant à la fois la culture organisationnelle et les conditions de l'organisation du travail, il est possible d'examiner comment la culture influence les différentes composantes des conditions de l'organisation du travail et comment celles-ci peuvent, ensuite, donner lieu au développement ou à l'aggravation des différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Cette étude s'appuie sur le courant fonctionnaliste, selon lequel la culture existe dans l'organisation par ses manifestations et artefacts — qui expriment les valeurs et les croyances partagées —, et sur lesquels la haute direction peut avoir une emprise. Des analyses de régression multiples de type multi-niveaux ont été conduites à partir de données recueillies dans 60 établissements privés canadiens auprès de 1824 individus lors de l'étude SALVEO (2009-2012). Les résultats montrent que les cultures groupales, rationnelles et développementales s'associent aux différentes dimensions de l'épuisement professionnel. Ainsi, les cultures organisationnelles groupales et développementales, qui sont caractérisées par la flexibilité, s'associent indirectement à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel et de cynisme et à un niveau plus élevé d'efficacité professionnelle. La culture rationnelle, qui est caractérisée par la performance, s'associe indirectement à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel et de cynisme. La culture hiérarchique, quant à elle, ne s'associe pas avec l'épuisement professionnel. Les résultats obtenus démontrent l'importance d'intégrer des variables reliées au contexte organisationnel dans les études portant sur l'épuisement professionnel.

**MOTS-CLÉS :** culture organisationnelle, épuisement émotionnel, cynisme, efficacité professionnelle, stress, analyses multi-niveaux.

## SUMMARY

### Organizational Culture, Work Organization Conditions and Burnout

The aim of this article is to analyze the extent to which organizational culture contributes to the development of burnout in the workforce. This is important for exploring sources of stress that go beyond employees themselves and their working conditions and allow us to understand how elements of the organizational context can influence the development of burnout in organizations. By integrating organizational culture and work organization conditions, it is possible to examine how culture influences the different components of work organization conditions, and how this can lead to the development or aggravation of different aspects of burnout. The model proposed in this study comes out of the functionalist tradition, which considers culture as an organizational construct that influences and shapes the characteristics of an organization. Data from the SALVEO study were collected in 2009-2012 from a sample of 1824 individuals located in 60 Canadian workplaces. Multi-level regression models were used to analyze the data. After controlling for individual and family characteristics, group, developmental and rational cultures were associated with burnout. Group and developmental cultures were indirectly associated with lower levels of emotional exhaustion and cynicism. They were also indirectly associated with higher levels of professional efficiency. Both of these cultures are characterized by flexibility. Rational culture, characterized by performance, was indirectly associated with higher levels of emotional exhaustion and cynicism. Hierarchical culture however showed no such associations with burnout. The results obtained highlight the importance of including variables relating to broader organizational contexts in models examining burnout in the workplace.

**KEYWORDS:** organizational culture, burnout, cynicism, professional efficiency, stress multi-level analyses.

## RESUMEN

### Cultura organizacional, condiciones de la organización del trabajo y agotamiento profesional

Este artículo tiene como objetivo de analizar la contribución de la cultura organizacional sobre los problemas de agotamiento profesional de la mano de obra. Esto es importante para explorar las pistas de intervención que van más allá del ámbito de los empleados y de las condiciones de trabajo, y así, comprender mejor cómo los elementos del contexto organizacional pueden influenciar el desarrollo del agotamiento profesional en las organizaciones. Integrando a la vez la cultura organizacional y las condiciones de la organización del trabajo, es posible de examinar cómo la cultura influencia los diferentes componentes de las condiciones de

la organización del trabajo y cómo estas pueden entonces dar lugar al desarrollo o a la agravación de las diferentes dimensiones del agotamiento profesional. Este estudio se basa en la corriente funcionalista según la cual la cultura existe en la organización a través sus manifestaciones y artefactos — que expresen los valores y las creencias compartidas —, y sobre los cuales la alta dirección puede tener cierta influencia. Los análisis de regresiones múltiples de tipo multinivel fueron realizados a partir de los datos colectados por el estudio SALVEO (2009-2012) en 60 establecimientos canadienses con un total de 1824 individuos. Los resultados muestran que las culturas grupales, racionales y de desarrollo son asociadas a las diferentes dimensiones del agotamiento profesional. Así, las culturas organizacionales grupales y de desarrollo, que se caracterizan por su flexibilidad, están asociadas indirectamente a un nivel más bajo de agotamiento emocional y de cinismo, y a un nivel más elevado de eficacia profesional. La cultura relacional, caracterizada por su rendimiento, está asociada indirectamente a un nivel más elevado de agotamiento emocional y de cinismo. La cultura jerárquica, por su lado, no aparece asociada al agotamiento profesional. Los resultados obtenidos demuestran la importancia de integrar las variables vinculadas al contexto organizacional en los estudios dedicados al agotamiento profesional.

**PALABRAS CLAVES:** cultura organizacional, agotamiento emocional, cinismo, eficacia profesional, estrés, análisis multiniveles.