

Le rôle respectif des différents réseaux d'échanges sociaux associés aux conditions psychologiques à l'égard de l'épuisement émotionnel et de la performance extra-rôle : le cas du personnel soignant.

Denis Chênevert, Christian Vandenberghe et Michel Tremblay

HEC Montréal

Congrès de l'AGRH

Marakesh, Maroc

Le rôle respectif des différents réseaux d'échanges sociaux associés aux conditions psychologiques à l'égard de l'épuisement émotionnel et de la performance extra-rôle : le cas du personnel soignant.

Résumé

En s'appuyant sur les données recueillies auprès de 261 salariés d'un établissement de la santé au Canada, cette étude propose de valider l'influence des différents réseaux d'échange sociaux sur l'épuisement émotionnel et la performance extra-rôle du personnel soignant. Cette étude postule que les différentes cibles d'échanges sociaux de même niveau sont liées positivement entre elles et que les cibles de confiance médiatisent le lien entre les cibles de soutien perçu et les différents types d'engagement (affectif, calculé). Il est également avancé que le soutien et la confiance puissent être liés directement à l'épuisement émotionnel et la performance extra-rôle sans être médiatisés par les deux formes d'engagement étudiées.

Les résultats de notre étude suggèrent que les cibles de soutien sont liées positivement aux cibles de confiance, mais que ces dernières ne médiatisent pas totalement la relation entre les cibles de soutien et les formes d'engagement étudiées. Les résultats suggèrent également que l'épuisement émotionnel serait le fruit de la confiance accordée au superviseur et à l'organisation, mais non à l'engagement organisationnel de type affectif. En fait, plus la confiance est grande et moins l'épuisement émotionnel se manifeste. En ce qui a trait à la performance extra-rôle, les résultats obtenus montrent que ce type de performance serait lié positivement au soutien du superviseur, mais négativement à l'épuisement émotionnel.

Cette recherche suggère que la direction des hôpitaux a intérêt à sensibiliser leurs superviseurs sur l'importance d'apporter du soutien au personnel hospitalier dans l'exercice de leur fonction. Il y aurait également lieu de chercher à développer un sentiment de confiance entre les salariés et les différents réseaux d'échanges sociaux afin de réduire l'épuisement émotionnel et l'engagement calculé qui constituent des entraves à la performance extra-rôle.

Mots-clés : performance extra-rôle, réseaux sociaux, épuisement, confiance, soutien, engagement, secteur de la santé.

Introduction

Au cours dernières années, les chercheurs se sont principalement intéressés à identifier les composantes des échanges sociaux et à évaluer leurs effets. Le soutien social, la reconnaissance, la justice et la confiance représentent les composantes des relations d'échange les plus étudiées. (e.g., Aryee, et al., 2002; Colquitt et al., 2001; Rhoades et Eisenberger, 2002, Wayne, et al., 2002). Ces composantes ou « conditions psychologiques », outre leur valeur intrinsèque au plan des échanges, représentent autant de ressources qui permettent aux employés de réduire les coûts physiologiques et psychologiques associés aux demandes de leur milieu de travail (ex. : surcharge, temps supplémentaire obligatoire, restructuration majeure). Toutefois, ces ressources ont pour la plupart été étudiées dans le seul contexte d'échange avec l'organisation. Des études récentes ont montré que : 1) les individus entretenaient, dans le cadre de leur emploi, des relations d'échanges avec de multiples entités ou personnes; 2) la qualité de ces relations multiples variait d'un individu à l'autre et 3) les comportements au travail et leur intensité variaient selon la qualité des échanges avec ces différentes sources. Outre l'organisation, les chercheurs se sont intéressés aux relations d'échanges avec le supérieur immédiat, les membres de l'équipe, et avec les clients. Rares sont les études qui ont étudié conjointement toutes ces sources d'échange. Nous croyons que nous pourrions mieux expliquer ou prédire les comportements proactifs et de retrait du personnel dans le réseau de la santé en prenant en compte le rôle respectif des différentes sources des relations d'échanges (ex. : organisation, supérieur immédiat, collègues).

Ces considérations nous amènent à proposer la question de recherche suivante: Quel est le rôle respectif des différents réseaux d'échanges sociaux associés aux conditions psychologiques du travail dans la prédiction de l'épuisement émotionnel et de la performance extra-rôle?

La contribution potentielle de cette recherche sera donc de mieux comprendre l'effet différencié des différents intervenants impliqués dans l'acte médical dispensé par le personnel hospitalier et de bâtir des stratégies d'intervention qui dépassent le cadre restreint de l'organisation comme entité. Il semble de plus en plus évident que les réseaux d'échanges plus près du salarié (effet de proximité) représentent les cibles les plus saillantes des attitudes et comportements manifestés par le personnel hospitalier. De plus, la majorité des études qui ont cherché à comprendre les liens entre les conditions psychologiques, l'engagement organisationnel et les comportements des employés ont utilisé le salarié comme seul répondant, créant ainsi un biais mono-méthode important ayant pour effet d'accroître artificiellement le poids des relations observées. Pour les administrateurs et les gestionnaires des centres de soins et de services sociaux, une meilleure compréhension du rôle des différents réseaux d'échanges sur l'engagement, la mobilisation et le bien-être, favorisera grandement la mise en place de stratégies d'attraction et de rétention du personnel soignant. Une meilleure compréhension de ces réseaux d'échange permettra de rehausser la qualité des ressources disponibles, ce qui améliorera le climat de travail, la mobilisation et réduira les coûts associés aux comportements de retrait observés chez le personnel du réseau de la santé.

Cadre théorique et hypothèses

La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) suggère qu'un échange relationnel de qualité s'établissant entre un employé et son organisation génère un sentiment d'obligation ou de réciprocité supérieur à une relation d'échange purement économique et instrumentale. Cette volonté de réciprocité en regard des échanges sociaux serait à la base des attitudes et des comportements positifs de la part des employés.. La qualité de ces réseaux relationnels, en plus de constituer des mécanismes d'attraction et de rétention du personnel, améliorerait significativement la qualité des soins aux bénéficiaires et la satisfaction des usagers, en plus de réduire le taux de mortalité et le temps

d'hospitalisation (Akein et al., 2000; Akein et al., 1994). Les études suggèrent que les employés font une distinction entre les différentes cibles ou sources de soutien et de justice dans leur relation d'échanges sociaux de manière à ce que certaines relations soient plus positives que d'autres (Lavelle et al., 2009).

Le modèle décrit à la figure 1 représente les différentes étapes associées aux réseaux d'échanges sociaux envers des cibles de travail multiples. Ce modèle s'inspire de la théorisation proposée par Lavelle, Rupp, et Brockner (2007) et des résultats de Lavelle et al. (Sous presse). En l'occurrence, Lavelle et al. (2007) suggèrent que les relations d'échange au travail s'ordonnent suivant deux phases. La première renvoie aux perceptions de soutien, de confiance relative à la cible considérée (p. ex. l'organisation). La seconde concerne l'engagement et/ou l'identification par rapport à la cible. Enfin, les résultantes de leur modèle concernent les comportements de performance « in-rôle » ou « extra-rôle » au travail. Selon ces auteurs, les employés tentent de garder une cohérence entre la source ou la cible d'où proviennent le soutien et la confiance d'une part, et la cible vers laquelle seront ensuite orientés l'attitude d'engagement et les comportements de performance d'autre part. Autrement dit, si c'est l'organisation qui est à l'origine de la justice, du soutien et de la confiance perçus, c'est envers elle que l'employé va s'engager et il tentera de faire bénéficier l'organisation de ses comportements de performance au travail. Les différentes études sur le lien entre l'engagement et les comportements au travail suggèrent que les efforts discrétionnaires ou extra-rôle sont davantage tributaires des attitudes au travail que la performance dans la tâche ou in-rôle. On considère un effort comme étant discrétionnaire lorsque l'effort va au-delà de ce que la description de tâches de l'employé prescrit. Ces efforts sont habituellement orientés vers l'amélioration continue du travail, la coordination spontanée avec les membres de l'équipe de travail et l'alignement du travail sur les priorités de l'organisation (Wils et al. 1998). Suivant la perspective de Lavelle et al. (2007) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les comportements de performance devraient être d'autant

mieux prédits par les variables antécédentes du modèle que le bénéficiaire attendu de ces comportements correspond à la cible qui est à l'origine des états psychologiques ressentis par l'employé.

La qualité des échanges sociaux permettrait également d'améliorer le bien-être des individus réduisant par le fait même l'épuisement émotionnel. L'épuisement émotionnel se définit comme une réaction à un stress continu qui se traduit par une perte graduelle des ressources énergétiques menant l'individu à un état de fatigue physique et psychologique (Leiter & Maslach, 2004). Plusieurs facteurs de stress liés au travail peuvent concourir à engendrer un état dépressif et de désordre psychologique. Un contexte de travail qui implique une forte demande psychologique associée à un faible degré d'autonomie décisionnelle résulte souvent en une augmentation du niveau d'anxiété et de dépression (Braun et Hollander, 1988). À l'inverse, Mackie et al. (2001) ont montré que les processus de GRH visant à favoriser l'implication des employés avaient un effet positif sur le niveau de santé mentale (ex: moins de stress, moins de dépression). Cela suggère que les processus de GRH à forte implication peuvent indirectement réduire l'intention de quitter et augmenter les comportements de mobilisation en participant à l'amélioration de la santé mentale au travail. Ci-dessous, nous décrivons le positionnement de nos variables au sein de notre modèle de recherche.

Insérer la figure 1 ici

L'objectif de notre recherche est d'appliquer l'approche de Lavelle et al. (2007) à un contexte hospitalier, en utilisant les cibles organisation, supérieur et collègues en raison de leur saillance

importante dans ce milieu professionnel (Stinglhamber, Bentein, & Vandenberghe, 2002; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004).

Relation entre soutien et confiance

Les concepts de soutien et de confiance sont centraux dans le contexte de réorganisation des établissements du réseau de la santé. Le soutien perçu représente le sentiment par l'employé que l'on se préoccupe de son bien-être (Eisenberger et al., 1986). Les recherches antérieures ont montré que ce concept pouvait se différencier suivant les cibles de travail (Bishop, Scott, Goldsby, & Cropanzano, 2005; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Stinglhamber, De Kremer, & Mercken, 2006). De son côté, la confiance a souvent été perçue comme étant constituée de deux perspectives, cognitive et affective (McAllister, 1995). La perspective cognitive renvoie principalement aux dimensions de compétences, d'intégrité et de cohérence, alors que la perspective affective est liée à la qualité des échanges relationnels entre les parties, caractérisée, entre autres, par la bienveillance et l'ouverture d'esprit. Les différentes cibles de soutien et de confiance ont leurs propres antécédents et leurs propres conséquences. Autrement dit, le fait de bénéficier d'un certain soutien, d'être reconnu pour ses efforts amènent les employés à vouer un sentiment de confiance envers la cible émettrice de ces états psychologiques (Bishop et al. 2005), ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : Le soutien perçu et la confiance sont plus fortement liés l'un à l'autre lorsqu'ils réfèrent à des cibles identiques.

La confiance comme variable médiatrice entre le soutien et l'engagement

Le concept de confiance ne représente pas un construit monolithique reflétant une prédisposition individuelle générale. En fait, l'individu régularise consciemment l'étendue de ses relations avec les autres en fonction de la situation et de l'objet de la relation (Tan et Lim, 2008). Étant donné que la confiance fait référence aux attentes envers autrui, elle est essentielle à la manifestation des attitudes et comportements envers les différentes sources auxquelles on a accordé sa confiance. L'étude de Kiffin-Peterson et Cordery (2003) suggère que la confiance envers les collègues médiatise partiellement la relation entre la propension à faire confiance à autrui et la préférence à travailler en équipe. Cette dynamique relationnelle prend sa source dans le concept de réciprocité propre à la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964). La confiance agirait comme une cognition entre la perception du soutien obtenu d'une cible déterminée (p.ex. le supérieur) et l'adoption d'attitudes positives au travail par l'individu (Ferres et al., 2004). Toutefois, la confiance envers les collègues ne serait pas un déterminant direct de l'engagement organisationnel affectif, car ce type d'engagement est une attitude de niveau organisationnel, ce qui l'expose à des déterminants de même niveau (Tan & Lim, 2009). Dans ce contexte, la relation entre le soutien et l'engagement serait médiatisée par le sentiment de confiance envers une cible de même niveau (Stinglhamber et al., 2006).

Pour l'engagement calculé, il est établi que cette attitude se manifeste lorsque le salarié considère qu'il a trop à perdre en quittant l'organisation ou encore lorsque les alternatives sont trop peu nombreuses pour envisager de quitter l'organisation (Becker, 1960). La confiance manifestée envers l'organisation agirait comme une forme de garantie à l'égard des rétributions (ex : salaires, conditions de travail, etc.) que cette dernière consent à accorder aux salariés et médiatiserait la relation entre le support organisationnel et l'engagement calculé. D'autres cibles de confiance telle que le superviseur et les collègues ont également été étudiées. À cet effet, l'étude réalisée par Costa (2003) auprès de 112 équipes dans des institutions d'aide sociale au Pays-Bas suggère que lorsque le niveau de

confiance envers les collègues est bas, le degré d'engagement affectif diminue, alors que le degré d'engagement calculé augmente. Lorsque la confiance n'est pas présente au sein des membres de l'équipe, ces derniers compenseraient par des valeurs instrumentales de nature économique (Costa, 2003). En ce qui concerne l'engagement envers les bénéficiaires, il est important de considérer la proximité des cibles de soutien qui interviennent dans l'acte médical. Le personnel soignant va s'engager envers les bénéficiaires s'il a confiance envers les autres intervenants du milieu (collègues et médecins) et cette confiance risque d'être tributaire du niveau de soutien reçu par ces derniers. Ces considérations nous amènent à formuler les hypothèses suivantes :

H2 : La confiance envers les différentes cibles de travail médiate la relation entre le soutien et l'engagement organisationnel.

Lien entre engagement et épuisement émotionnel

La conception restrictive de l'engagement comme étant orientée exclusivement vers l'organisation (Mowday et al. 1982) ne semble pas correspondre à la complexité des réseaux sociaux auxquels s'identifie l'individu (Reichers, 1985). Ceux qui se sont intéressés aux différentes cibles de l'engagement ont mis en évidence le rôle différencié du superviseur, de l'équipe et de l'organisation à l'égard des comportements et attitudes au travail (Cole et al., 2002; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). L'engagement affectif serait, entre autres, un facteur de bien-être au travail dans la mesure où les individus qui partagent les valeurs de l'entreprise vivraient moins de tension à l'égard des attentes organisationnelles. Selon la théorie de l'identité sociale, lorsque le travail occupe une place importante dans l'identité de l'individu, la performance obtenue par ce dernier agira sur l'évaluation qu'il fait de lui-même et de son bien-être (Burke, 1991). La théorie de l'autodétermination postule également que lorsque l'individu est en mesure de régulariser de façon autonome ses comportements,

il s'en suit un meilleur contrôle des tensions émanant de son environnement et, par conséquent, un mieux-être (Deci et al. 2001). Selon Meyer et al. (2004), l'engagement affectif serait à l'origine d'un sentiment d'autonomie plus grand dans la réalisation de ses tâches et contribuerait à l'autorégulation des comportements à l'origine du sentiment de bien-être. C'est dans ce contexte que certaines études ont observé un lien négatif entre l'engagement organisationnel affectif et l'épuisement émotionnel (Bakker et Schaufeli, 2006; Lee et Ashforth, 1996; Leiter & Maslach, 2004; Reilly, 1994).

À l'inverse, les individus ayant un engagement calculé élevé sont plus réfractaires aux efforts individuels exigés pour satisfaire les attentes organisationnelles. L'engagement calculé serait un précurseur de stress au travail et d'épuisement. En effet, les individus qui demeurent au sein d'une organisation par absence d'alternatives ou par crainte de perdre des acquis seraient plus vulnérables car ils éprouveraient de l'anxiété du fait de se sentir prisonniers de l'organisation. Ces différentes considérations nous amènent à proposer les hypothèses suivantes :

H3a : L'engagement organisationnel affectif est lié de façon négative à l'épuisement émotionnel

H3b : L'engagement organisationnel calculé est lié de façon positivement à l'épuisement émotionnel.

Lien entre épuisement émotionnel et performance extra-rôle

L'un des modèles les plus utilisés pour expliquer le développement de l'épuisement professionnel et ses effets sur la performance au travail est le modèle demandes-ressources (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000, 2001), élaboré sur la base de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll & Freedy, 1993). L'épuisement émotionnel est la dimension la plus étudiée du concept de burnout, lequel se définit comme un syndrome caractérisé par l'épuisement émotionnel, physique et cognitif vis-à-vis du travail (Bakker et al., 2004). Le modèle demandes-ressources stipule que l'épuisement émotionnel est un état dysfonctionnel persistant qui

résulte d'une exposition prolongée au stress chronique, c'est-à-dire une situation où la personne se voit confrontée, de manière incessante, à un niveau élevé de demandes et à une insuffisance des ressources liées au travail proprement dit et au contexte dans lequel il s'effectue (Leiter & Maslach, 2004). Ainsi, l'employé qui est confronté sans cesse à des demandes excessives qui exigent de lui un effort supplémentaire constant sans ressources adéquates pour y faire face voit éventuellement ses ressources énergétiques s'épuiser. La notion d'équilibre entre ce que l'organisation apporte à l'employé et la contribution que l'employé attend d'elle pour bien performer, en termes de satisfaction de ses besoins, est au cœur de la problématique. Le déséquilibre naît du fait que l'employé donne beaucoup plus à l'organisation qu'il ne reçoit d'elle. Une exposition prolongée au stress chronique entraîne une liquidation des ressources énergétiques de l'employé et encourage chez lui le développement d'une attitude de retrait, ce qui affecte le niveau et l'étendue de sa contribution au travail. En effet, une étude réalisée par Bakker et ses collègues (2004) à l'aide des méthodes d'équations structurelles révèle que l'épuisement est associé négativement à la performance hors du rôle. Ce qui nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

H4 : L'épuisement émotionnel est lié de façon négative à la performance extra-rôle

Modèles alternatifs

Lien direct entre les cibles de confiance et la performance extra-rôle et l'épuisement émotionnel

Les comportements extra-rôle ont fait l'objet de plusieurs études qui ont mis de l'avant des déterminants tels que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la perception de justice et le style de leadership (Lavelle et al., 2007; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 1990). Toutefois, peu d'études ont cherché à comprendre l'effet des différentes cibles de confiance sur ce type de

comportement. Par exemple, l'étude de Chiaburu et Lim (2008) suggère que le sentiment de confiance envers le superviseur serait un déclencheur plus important de réciprocité inhérent à la théorie des échanges sociaux que la justice organisationnelle elle-même. En effet, lorsqu'un individu décide d'être un bon citoyen organisationnel, celui-ci s'engage par le fait même dans une relation de confiance envers son superviseur et/ou son organisation. Cette relation de confiance serait l'aboutissement à terme des manifestations de soutien, de justice et de reconnaissance des différentes cibles à son égard, portant ainsi le regard sur l'entité sociale plutôt que l'évènement (Cropanzano et al. 2001). La confiance envers l'organisation a également été investiguée en relation avec les comportements extra-rôle et les résultats suggèrent l'existence d'une relation positive (Tyler, 2003; Gould-Williams, 2007). Des résultats similaires ont été observés à l'égard de la confiance envers les collègues et le degré de coopération dans l'équipe (McAllister, 1995).

En ce qui a trait au lien entre les différentes cibles de confiance et l'épuisement émotionnel, l'étude de Simmons et al. (2009), réalisée auprès des 200 salariés d'un centre d'hébergement de soins de longue durée aux États-Unis, suggère une corrélation négative ($r = -.36$ $p < 0,01$) entre la confiance envers le superviseur et l'épuisement émotionnel. À l'égard de la confiance organisationnelle, on peut s'attendre à ce qu'un déficit à cet égard puisse constituer un terrain fertile à l'éclosion de l'épuisement. Lorsqu'un individu ne peut plus avoir confiance en son organisation, l'état émotionnel permettant à l'individu de persévérer n'est plus présent, ce qui à terme conduit à l'épuisement. Ceci est cohérent avec l'étude de Kalbers et Fogarty (2005) révélant une relation négative entre la confiance organisationnelle et l'épuisement émotionnel ($\beta = -.25$, $p < 0,01$).

Lien direct entre les différentes cibles de soutien, la performance extra-rôle et l'épuisement émotionnel

Plusieurs études ont mis en relation le soutien organisationnel et les comportements extra-rôle (ex. : Eisenberger et al., 1990; Moorman et al., 1998; Wayne et al. , 2002) par l'entremise de la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964). Lavelle et al. (2007) a étendu ce mécanisme d'échanges de la cible traditionnelle qu'est l'organisation à toutes les entités avec lesquelles le salarié interagit dans son travail (ex : superviseur, collègue). Le salarié développerait une croyance générale concernant l'étendue avec laquelle la cible de soutien valorise ses contributions et prend soin de son bien-être (Cole et al., 2002). Lorsque cette croyance est positive et que les différents besoins du salarié sont rencontrés, ce dernier sentira le besoin de fournir un effort discrétionnaire supplémentaire afin de rétablir l'équilibre entre sa contribution et le soutien obtenu. Par le passé, plusieurs études ont suggéré un lien positif entre le soutien du superviseur et les comportements extra-rôle (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al.,1996b; Organ, 1997). Deux méta-analyses ont également confirmé une corrélation significative entre cette cible de soutien et ce type de comportement hors-rôle signalant ainsi l'importance du superviseur dans les comportements manifestés par les salariés (LePine et al. 2002; Podsakoff et al., 1996a).

Les collègues comme cible de soutien n'ont pas été, à notre connaissance, étudiés en relation avec les comportements extra-rôle. Néanmoins, lorsqu'un individu a la perception que ses collègues apprécient sa contribution et prennent soin de son bien-être, ce dernier développera un niveau d'attachement plus élevé et fera des efforts plus importants au nom de l'équipe (Bishop et al., 2000).

En ce qui a trait à l'épuisement émotionnel, la théorie du contrat psychologique stipule que l'individu qui déploie une somme considérable d'énergie pour rencontrer les objectifs fixés et les standards de performance s'attend, en termes de réciprocité, à obtenir les ressources nécessaires pour soutenir ses efforts (Robinson & Rousseau, 1994). Lorsqu'un déséquilibre se présente entre de fortes demandes et des ressources intrinsèques ou extrinsèques réduites, il s'installe une forme de désillusion et de

frustration rendant le personnel soignant vulnérable à l'épuisement émotionnel (Demerouti, et al., 2000). L'absence de réciprocité drainerait donc les ressources émotionnelles et conduirait à l'épuisement. Parmi les récompenses intrinsèques, le soutien social autant de la part de l'organisation, du superviseur que des collègues serait une ressource importante dans l'atteinte de cet équilibre (Jourdain et Chênevert, 2010; Lori Ann Brown, 2007; Lee and Ashforth, 1996; Constable and Russell, 1986; Maslach and Pines, 1977).

Méthodologie

Dans cette étude, réalisée dans un hôpital général canadien, nous avons reçu 580 questionnaires complétés et 261 répondants ont autorisé l'évaluation de leurs comportements par leur superviseur pour un taux de réponse final de 24.3%, ce qui est acceptable comparé aux études similaires ayant utilisé deux sources de mesure. Le questionnaire a été expédié à l'adresse postale de chaque employé, accompagné d'une lettre leur expliquant l'objet de l'étude et le caractère volontaire de leur participation. Le profil de l'échantillon indique que 80% des répondants sont des femmes avec une moyenne d'âge de 42.8 ans et une ancienneté moyenne de 12.11 ans. Les répondants occupent en majorité des postes (60 %) associés au personnel soignant. Environ 64 % des répondants travaillaient à temps complet alors que 31 % étaient à temps partiel et 5 % sur appel. En termes de scolarité, plus de 69 % des répondants ont terminé des études postsecondaires (46 % collégiales, 8 % certificat universitaire, 13 % baccalauréat et 2 % maîtrise).

Outils de mesure

Les deux questionnaires ont été produits en français et en anglais et ont été soumis à un pré-test auprès de 25 répondants. Le premier questionnaire, distribué aux salariés, comportait les mesures de soutien,

confiance et engagement, lesquelles étaient assorties d'une échelle de réponse de type Likert à sept encrages allant de (1) très en désaccord à (7) très en accord. Pour l'épuisement émotionnel, nous avons opté pour une échelle de fréquence allant de (1) jamais à (7) chaque jour. Le deuxième questionnaire mesurant le niveau de performance extra-rôle (par les supérieurs) utilise une échelle à sept modalités de « Très faible » à « Très élevé ».

Étant donné un certain nombre de contraintes organisationnelles, telles que le temps disponible pour remplir le questionnaire par les salariés et le nombre important de concepts différents faisant partie de l'étude, certaines échelles contiennent un nombre réduit d'items. Cette sélection a été réalisée sur la base des saturations factorielles les plus élevées dans l'échelle originale.

Conditions psychologiques

La perception de soutien a été mesurée par l'instrument d'Eisenberger et al. (1986) ajustée selon la cible concernée. Par exemple, « Si j'ai un problème, je peux obtenir de l'aide de mon supérieur immédiat ». En ce qui a trait au sentiment de confiance, l'outil de mesure de Cook et Wall (1980) a été utilisé, dont voici un exemple d'item : « Mon supérieur immédiat et moi pouvons partager librement nos idées, nos sentiments et nos attentes ». Pour ce qui est de l'engagement organisationnel affectif et calculé, l'échelle développée par Meyer et al. (1993) et validée en français par Bentein, Vandenberg, Vandenberghe, et Stinglhamber (2005) a été mise à contribution dans cette étude. Un exemple d'item pour l'engagement organisationnel affectif est « J'ai vraiment le sentiment que les problèmes de l'hôpital sont les miens » et pour l'engagement organisationnel calculé : « J'ai trop à perdre pour envisager quitter cet établissement ».

Performance extra-rôle

L'instrument de mesure utilisé pour la performance extra-rôle s'inspire de l'outil développé par Tremblay et al. (2005). Des 10 items originaux mesurant la performance in-rôle et extra-rôle, cinq ont été retenus pour circonscrire la dimension extra-rôle des comportements (courtoisie, effort supplémentaire, coopération, développement personnel et agent de changement). Voici un exemple de question posée au superviseur pour le comportement de coopération : Pour chacun de vos subordonnés, estimez dans quelle mesure ce dernier démontre les comportements suivants dans le cadre de son travail :

- 1.) Est volontaire à aider les autres qui sont surchargés de travail
- 2.) Partage son expertise avec les autres membres de son équipe de travail
- 3.) Prends des initiatives pour aider un collègue aux prises avec un problème
- 4.) Coordonne son travail avec celui des autres membres l'équipe

Analyse des données

Le modèle a été testé en utilisant la méthode d'équations structurelles sous Amos version 18. Tel que suggéré par Anderson and Gerbing (1988), nous avons vérifié la qualité de la correspondance du modèle de mesure en utilisant l'analyse factorielle confirmatoire, puis validé le modèle structurel afin de tester nos hypothèses. La qualité de la correspondance du modèle a été évaluée en se basant sur les indices communément utilisés tels que le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), le Comparative Fit Index (CFI), le goodness-of-fit index (GFI), le Tucker-Lewis index (TLI) et la différence de chi-carré (χ^2) afin de comparer la qualité des modèles alternatifs. Il est normalement convenu de conclure à la qualité de la correspondance du modèle lorsque le RMSEA se situe en deçà de .08, et le CFI et le TLI entre .90 et 1 (Bentler, 1992; Byrne, 1988).

Résultats

Phase de développement du modèle

La qualité de la correspondance du modèle de mesure a été évaluée en utilisant une analyse factorielle confirmatoire de premier ordre (CFA). Nous avons conduit une analyse globale incluant les 10 variables. Dans ce modèle à 10 facteurs, chaque facteur ou variable latente est associé à deux items globaux. Chaque item est un indicateur incluant 2 questions ou plus. Nous avons décidé de fusionner les questions pour chaque facteur afin de limiter la complexité du modèle à tester. Le poids factoriel des différents indicateurs sur chacun des facteurs se situe entre .76 et .96 ($p < .001$), ce qui rencontre le seuil recommandé par Roussel et al. (2002). To make sure that our solution was the most appropriate, we then compared it to seven other factor structures. In all cases, our theoretical model provided a significantly better fit (see tables 1).

Table 1 ici

Ainsi, les résultats obtenus suggèrent que le modèle initial à 6 facteurs est celui qui correspond le mieux aux données de cette étude. En ce qui a trait à la qualité de la correspondance, les indices suggèrent un niveau très satisfaisant de correspondance [$\chi^2(125) = 159.95$ $p < .01$; RMSEA = .033; CFI = .99; GFI = .95; TLI = .98].

Relations entre les variables

Statistiques descriptives et corrélations entre les variables latentes. Le tableau 1 présente la moyenne, l'écart type et les corrélations entre les variables. On observe que les corrélations entre le soutien et la confiance d'une même cible sont plus élevées que les corrélations entre des cibles différentes (ex : organisation, superviseur, collègues). Par exemple, le soutien du superviseur est plus fortement lié à la confiance envers le superviseur ($r=.82$; $p<.01$) qu'avec le soutien organisationnel

($r=.52$; $p<.01$), le soutien des collègues ($r=.26$; $p<.01$), la confiance envers l'organisation ($r=.24$; $p<.01$) et la confiance envers les collègues ($r=.25$; $p<.01$). La même tendance est observée pour les autres cibles étudiées (Bishop et al. 2005). Ces premiers résultats sont en accord avec notre première hypothèse.

Table 2 ici

Analyse du modèle d'équations structurelles. La qualité de la correspondance du modèle structurel avec les données est satisfaisante [$\chi^2(156) = 286.97$, $p<.001$; RMSEA = .057; CFI = .93; GFI = .91; TLI = .95] et la variance expliquée pour chaque variable endogène est 34.4% pour la confiance organisationnelle, 82.2% pour la confiance envers le superviseur, 45.3% pour la confiance envers les collègues, 27.7% pour l'engagement organisationnel affectif, 2.8% pour l'engagement calculé, 5.5% pour la performance extra-rôle et 9.4% pour l'épuisement émotionnel. On peut voir à la figure suivante les liens entre chacune des variables.

Figure 2 ici

À la lumière des liens observés dans ce modèle, on peut constater que les cibles de soutien sont liées de façon significative aux cibles de confiance, ce qui appuie notre première hypothèse. Les résultats présentés à la figure 2 suggèrent aussi que l'engagement organisationnel affectif est lié de façon négative avec l'épuisement émotionnel ($\beta=-.22$; $p<0.001$). Du côté de l'engagement calculé, les résultats suggèrent un lien positif avec l'épuisement émotionnel ($\beta=.21$; $p<0.001$), ce qui confirme

l'hypothèse 3a et 3b. Enfin, les résultats obtenus montrent que l'épuisement émotionnel est lié négativement avec la performance extra-rôle ($\beta = -.23$; $p < 0.001$) confirmant ainsi l'hypothèse 4.

Le tableau 3 présente les indices de correspondance pour le modèle structurel théorique et les modèles alternatifs.

En ce qui a trait au rôle médiateur de la confiance, le modèle 2, dans lequel les liens entre les différentes cibles de soutien (organisationnel, superviseur, collègues) et les cibles d'engagement (affectif, calculé) sont estimés, suggère une correspondance plus élevée avec les données ($\Delta\chi^2(6) = 24.81$; $p < .001$) avec un RMSEA de .054, un GFI de .914 et un CFI de .968) que le modèle théorique (modèle 1), ce qui infirme l'hypothèse 2. However, Baron and Kenny's (1988) procedure revealed a partial mediation effect of organizational trust in the relationship between organizational support and affective dimension of organizational commitment. In fact, the relationship between organizational support and affective commitment decreases by 0.15 when we include organizational trust in the model ($\gamma = -0.59$; $p < 0.001$ to $\gamma = 0.44$; $p < 0.001$), but is still significant.

Tableau 3 ici

Malgré le fait que le modèle 1 (théorique) corresponde assez bien aux données, le modèle 3 présentant les liens directs entre les différentes cibles de confiance et la performance extra-rôle ainsi que l'épuisement professionnel suggère une correspondance des données significativement supérieure ($\Delta\chi^2(4) = 35.07$; $p < .001$) avec un RMSEA de .05, un GFI de .917 et un CFI de .972. Ce modèle est également plus performant que le modèle 2 (voir tableau 3). Le même constat peut être fait avec le modèle 4 présentant les liens directs entre les cibles de soutien, la performance extra-rôle et

l'épuisement professionnel ($\Delta\chi^2(4)= 45.10$; $p<.001$) avec un RMSEA de .048, un GFI de .919 et un CFI de .975). Les modèles partiellement médiationnels sont donc plus adéquats que le modèle théorique incluant la confiance et l'engagement comme variables intermédiaires.

Basés sur les 4 modèles que nous avons évalués, nous avons modifié le modèle théorique afin d'améliorer la correspondance avec les données observées. Nous avons retiré les liens qui n'étaient pas significatifs et ajouté des liens directs afin d'améliorer la qualité de correspondance du modèle. Le modèle final est illustré à la figure 3.

Figure 3 ici

Le modèle final, comparé au modèle théorique (modèle 1), améliore de façon significative la correspondance avec les données [$\Delta\chi^2(0)= 71.82$; $p<.001$), RMSEA = .038, GFI = .928, CFI= .983]. Il améliore également la correspondance des données lorsque comparé au modèle 2 ($\Delta\chi^2(6)= 47.01$; $p<.001$). En ce qui a trait à la variance expliquée pour chaque variable endogène, les résultats montrent que le modèle explique 34% pour la confiance organisationnelle, 82% pour la confiance envers le superviseur, 48% pour la confiance envers les collègues, 33% pour l'engagement organisationnel affectif, 2% pour l'engagement calculé, 12% pour la performance extra-rôle et 18% pour l'épuisement émotionnel. On peut voir à la figure 3 les liens entre chacune des variables.

Les résultats de la figure 3 suggèrent que la performance extra-rôle est liée directement et de manière positive au soutien du superviseur ($\beta=.27$; $p<0.001$), mais négative à l'épuisement émotionnel ($\beta=-$

.16; $p < 0.05$). En ce qui a trait à l'épuisement émotionnel, on observe un lien direct négatif avec la confiance organisationnelle ($\beta = -.30$; $p < 0.001$), la confiance du superviseur ($\beta = -.17$; $p < 0.05$) et un lien positif avec l'engagement calculé ($\beta = .17$; $p < 0.05$). Du côté de l'engagement calculé, on remarque un lien négatif avec la confiance envers les collègues ($\beta = -.16$; $p < 0.05$). Enfin, le soutien organisationnel est lié directement et de façon positive à l'engagement organisationnel affectif ($\beta = .42$; $p < 0.001$).

Discussion

Cette étude contribue à améliorer nos connaissances dans le domaine des variables associées aux échanges sociaux envers des cibles multiples de travail dans le milieu de la santé. L'étude examinait le soutien, la confiance et l'engagement envers des cibles multiples (l'organisation, le supérieur immédiat, les collègues) comme variables prédictives de l'épuisement émotionnel et de la performance extra-rôle. Cette approche multi-cibles intégrant diverses facettes du processus d'échange social opérant en milieu de travail rejoint les travaux de Lavelle et al. (2007). Ces auteurs ont en effet fait l'hypothèse qu'il faut à la fois tenir compte des étapes conceptuellement liées au processus d'échange social et des cibles vers lesquelles elles s'orientent pour expliquer les attitudes finales et les comportements des employés. Suivant cette optique, nos résultats apportent un soutien au moins partiel à l'approche de Lavelle et al. (2007) et montrent que le soutien, la confiance et l'engagement forment les étapes successives de l'échange social menant aux variables finales d'épuisement (lien négatif) et de performance extra-rôle (lien positif). Cependant, nos analyses révèlent néanmoins qu'un modèle partiellement médiationnel est le mieux ajusté aux données. Nous commentons ces résultats dans les paragraphes qui suivent.

Un premier résultat méritant un commentaire concerne le rôle inattendu de la confiance organisationnelle dans le modèle final retenu après analyse. En effet, la confiance organisationnelle

ne médiatise que partiellement la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'engagement affectif envers l'organisation. Le soutien est donc une forme d'échange social qui prédomine sur la notion de confiance lorsqu'il est question du partage des valeurs et d'identification à l'organisation.

Un autre résultat intéressant concerne le fait que la confiance organisationnelle a une relation directe négative avec l'épuisement émotionnel. Cette relation n'est donc pas médiatisée par l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat est intéressant car une baisse de la confiance envers l'organisation peut refléter une brèche dans le contrat psychologique avec cette dernière, et engendrer de facto une perte de ressources personnelles nécessaires au travail, ce qui se traduirait par un épuisement émotionnel plus rapide. Autrement dit, ce qui serait en jeu ne serait pas une rupture du lien affectif avec l'organisation mais une perte de ressources menant au burnout. Selon la même logique, il n'est pas étonnant que la confiance envers le supérieur conduise à une augmentation de l'épuisement émotionnel. Le supérieur est en effet pour l'employé une source importante de ressources pour effectuer son travail (cf. Wilk & Moynihan, 2008). Dès lors, la confiance ressentie à leur endroit constitue une ressource indéniable susceptible de réduire l'occurrence de l'épuisement émotionnel des soignants. En somme, ces quelques résultats soulignent toute l'importance de la notion de confiance envers diverses cibles de travail comme moteur de réduction de l'épuisement émotionnel pour le personnel du réseau de la santé.

La performance extra-rôle s'explique par deux variables présentes dans notre modèle de recherche, soit l'épuisement émotionnel et le soutien du supérieur immédiat. Le rôle négatif de l'épuisement émotionnel dans la performance extra-rôle est conforme à la théorie des demandes-ressources, selon laquelle l'épuisement des ressources finit par pénaliser l'employé dans sa capacité à produire des comportements non prescrits par l'organisation qui contribuent à son efficacité (Demerouti et al., 2001). Quant au soutien du supérieur, l'effet est ici positif et reflète l'importance du supérieur comme

intervenant dont la responsabilité première est de donner la supervision nécessaire aux employés afin qu'ils contribuent à l'efficacité de l'organisation. A cet égard, le soutien du supérieur est central et n'est pas sans rappeler l'importance de la qualité des échanges leader-membre (« leader-member exchange ») dans la performance tant liée au rôle que hors rôle (cf. Gerstner & Day, 1997).

Un dernier résultat mérite d'être souligné, à savoir le rôle exercé par les relations d'échanges avec les collègues dans l'engagement organisationnel calculé. En effet, nos analyses révèlent que le soutien des collègues agit par l'intermédiaire de la confiance envers ces mêmes partenaires pour réduire l'engagement calculé. Ce résultat semble indiquer que des relations d'échange positives avec les collègues réduisent chez l'individu le coût perçu de l'appartenance à l'organisation. Peut-être, la qualité de ce réseau relationnel permettrait-il à l'individu de bénéficier d'une aide précieuse dans l'hypothèse d'un départ de l'organisation.

Conclusion

Cette recherche apporte un éclairage important à l'égard du rôle des différents réseaux d'échanges sociaux dans les attitudes et comportements au travail du personnel hospitalier. Il n'est donc pas prudent d'envisager l'analyse des concepts tels que le soutien, la confiance, l'engagement sans distinguer les cibles auxquelles ils s'adressent. Il y a lieu également de soulever le rôle central de la confiance dans le phénomène de l'épuisement émotionnel, soulignant ainsi l'importance de la réciprocité dans les relations d'échange et les conséquences négatives d'un déséquilibre entre les demandes et les ressources. Les différents intervenants tant médecin, superviseur que direction générale doivent faire preuve d'intégrité dans leur relation avec le personnel soignant afin d'accroître le sentiment de confiance si important à la santé mentale. Un rôle de premier plan devrait aussi être dévolu au supérieur immédiat dans sa relation d'aide avec le personnel soignant, car leur performance

hors rôle est fortement tributaire de ce soutien. Cette performance serait également tributaire de l'épuisement émotionnel. Il y a donc lieu de réduire le rôle de ces facteurs par le développement d'une relation de confiance entre l'ensemble des acteurs du réseau de la santé qui interviennent auprès du patient.

Cette étude a des limites qu'il importe de souligner. Premièrement, comme l'étude était transversale, aucune conclusion en termes de causalité entre les variables ne peut être tirée. Il faudrait mener des études longitudinales incluant des mesures répétées des mêmes variables pour examiner de plus près les relations « causales » entre les variables. Deuxièmement, notre étude s'est basée sur des mesures abrégées des échelles initialement développées par les auteurs. Il est possible que ceci ait quelque peu biaisé nos résultats. Troisièmement, notre recherche n'incluait pas un modèle multi-cibles complet des concepts à l'étude. Par exemple, l'engagement envers les collègues, le supérieur était absent de nos données. Par conséquent, il serait nécessaire de répliquer nos résultats dans le contexte d'un modèle plus complet des relations d'échange multi-cibles. Enfin, il serait utile d'étendre cette recherche à la prédiction du roulement volontaire, ce phénomène constituant un enjeu majeur pour le secteur de la santé pour les prochaines années.

Références

- Adams, A. ; Lugsden, E.; Chase, J.; Arber, S. et Bond, S.** (2000). «Skill-mix changes and work intensification in nursing», *Work Employment and Society*, vol. 14, no. 3, p. 541-555.
- Aiken, L.H.** (2002) « Superior Outcomes for Magnet Hospitals: The Evidence Base». In M.L. McClure & A.S. Hinshaw (Eds.), *Magnet hospitals revisited: Attraction and retention of professional nurses* (pp. 61-81).
- Aiken, L.H.; Clarke, S.P. et Sloane, D.M.** (2000). « The magnet nursing services recognition program: A comparison of two groups of magnet hospitals », *American Journal of Nursing*, vol. 100, no. 3, p. 26-36.
- Aiken, L.H.; Smith, H.L. et Lake, E.T.** (1994). « Lower Medicare mortality among a set of hospitals known for good nursing care », *Medical Care*, vol. 32, no. 8, p.760-772.
- Aryee, S.; Budhwar, P.S., et Chen, Z.X.** (2002). « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 3, p. 267-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W.** (2004). “Using the job demands-resources model to predict burnout and performance”. *Human Resource Management*, vol. 43, no. 1, p. 83-104.
- Becker, T.E. and Billings, R.S.** (1993), “Profiles of commitment: An empirical test”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14, p. 177-190.
- Becker, H.S.** (1960), “Notes on the content of commitment”, *American Journal of Sociology*, Vol. 66, pp. 32-42.
- Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C., et Stinglhamber, F.** (2005). « The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p. 468-482.
- Bentler, P.M.** (1990). « Comparative fit indexes in structural models. » *Psychological Bulletin*, vol. 107, p. 238-246.
- Bishop, J.W., Scott, K.D., Goldsby, M.G., et Cropanzano, R.** (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, vol. 30, p. 153-180.
- Blau, P.M.** (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Bret L. Simmons, B.L., Gooty, J., Nelson, D.L. and Little, L.M.** (2009), “Secure attachment: implications for hope, trust, burnout, and performance”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, p. 233–247.
- Chênevert, D. Charest, A. et Simard, G.** (2007), « Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif: le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol 62, no. 2, p. 258-281.

- Chiaburu D.S. & Lim, A.S.** (2008). "Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Business Ethics*, Vol 83, no. 3, p.453-467.
- Cole, M. S., Schaninger, W. S.Jr., & Harris, S. G.** (2002). "The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination", *Group and Organization Management*, Vol. 27, No.1, p. 142-167.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., et Ng, K.Y.** (2001). « Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 425-445.
- Constable, J. F., & Russell, D. W.** (1986). The effect of social support and the work environment upon burnout among nurses. *Journal of Human Stress*, 20-26.
- Cook J. et Wall, T.** (1980). « New work attitude measure of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 39-52.
- Costa C.A.** (2003). « Work team trust and effectiveness ». *Personnel Review*, vol. 32, 605-622.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., et Gilliland, S.** (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, p. 34-48.
- Cropanzano, R., Z. S. Byrne and D. E. Rupp:** 2001, 'Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice', *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, no. 2, p. 164–209.
- Dault, M.; Lomas, J. et Barer, M.** (2004), « À l'écoute II : Consultation nationale sur les enjeux relatifs aux services et aux politiques de la santé pour 2004-2007 », *Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé*, p.1-28.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.** (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.** (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Eisenberger, R. ; Huntington, R.M. ; Hutchinson, S. et Sowa, D.** (1986). « Perceived organizational support ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, p.500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L.** (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 565-573.
- Folger, R., et Konovsky, M.** (1989). « Effect of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 32, no.1, p.115-130.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V.** (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

- Gould-Williams, J.** (2007), "HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government", *Int. J. of Human Resource Management*, Vol. 18, no.9, p. 1627–1647.
- Hakanen, J., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B.** (2006). Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, p. 495-513.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J.** (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115-129). Washington: Taylor & Francis.
- Hom, P.W., & Griffeth, R.W.** (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, p. 350-366.
- Hunt, S.D. & Morgan, R.M.** (1994), "Organizational Commitment: One of many commitments or Key mediating construct ?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1568-1587.
- Ito, H.; Eisen, S.V.; Sederer, L.I.; Yamada, O. et Tachimori, H.** (2001). « Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job », *Psychiatric Services*, vol. 52, no. 2, p. 232-234.
- Jourdain, G. et Chênevert, D.** (2007), « Burnout among nursing staff and intention to leave the profession : validation of the job demande-resources model in hospitals in Québec », *Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC)*, Ottawa, p. 2-23.
- Kalbers, L.P. & Fogarty, T.J.** (2005), "Antecedents to Internal Auditor Burnout", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 17, No.1, p. 101-118.
- Lavelle, J.J., McMahan, G.C. & Harris, C.M.** (2009), « Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States », *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No.12, p. 2419-2434.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., & Vinekar, V.** (in press). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behaviour: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., et Brockner, J.** (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, vol. 33, p. 841-866.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E.** (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lee, K.L., Carswell, J.J., et Allen, N.J.** (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, p. 799-811.
- Leiter, M. P. & Maslach, C.**, « Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout », in P. L. Perrewé & D. C. Ganster (eds.), *Research in occupational stress and well being*, vol. 3, pp. 91-134, Amsterdam: Elsevier, 2004.

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E.** (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 52–65.
- Luchak, A.A., & Gellatly, I.R.** (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 786-793.
- Mackie, K.S. ; Holahan, C.K. et Gottlieb, N.H.** (2001). « Employee Involvement management practices, work stress and depression in employees of human service residential care », *Human Relations*, vol. 54, no. 8, p.1065-1092.
- Maslach, C., & Pines, A.** (1977). The burnout syndrome in the day care setting. *Child Care Quarterly*, 6, 100-113.
- McAllister, D. J.**, (1995), "Affected-based and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p.24-59.
- Mercer, A. A.** (1988). Commitment and motivation of professionals. In M.D. Fottler, S.R. Hernandez, & C.L. Joiner (Eds.), *Strategic management of human resources in health services organizations*. Albany, NY: Delmar.
- Meyer J.P. ; Allen N.J. et Smith C.A.** (1993). « Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no.4, p.538-551.
- Meyer, J.P; Herscovitch, L.** (2001), "Commitment in the work place: Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, p. 296-326.
- Mobley, W.H.; Griffeth, R.W.; Hand, H.H. et Meglino, B.M.**, (1979). « Review and conceptual analysis of the employee turnover process », *Psychological Bulletin*, Vol. 86, p. 493-522.
- Neveu, J-P.**, (1996). *La Démission du Cadre d'Entreprise : Étude sur l'intention de Départ Volontaire*, Économica (ed.), Collection Recherche en Gestion, Paris.
- Organ, D. W.** (1997). "Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time". *Human Performance*, Vol. 10, p.85–97.
- Organ, D.W, and Ryan, K.** (1995), "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior » *Personnel Psychology*. Vol. 48, No. 4, p. 775-803.
- Paré, G. et Tremblay, M.** (2007). « The Influence of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals Turnover Intentions », *Group & Organization Management*, Vol. 32, No. 3, p. 326-357.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.** (1996a), "Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jemier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, p. 380–399.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996b), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behavior". *Journal of Management*, Vol. 22, p.259–298.

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

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Reilly, N.P. (1994), "Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship, *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 24, no. 5, p. 397-414.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). « Perceived organizational support: A review of the literature. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, p. 698-714.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, no. 3, p. 245-259.

Rosenstein, A. H. (2002). Nurse-physician relationships: Impact on nurse satisfaction and retention. *American Journal of Nursing*, vol. 102(6), p. 26-34.

Shamian, J.; Kerr, M.S.; Spence-Laschinger, H.K. et Thomson, D. (2002). « A hospital-level analysis of the work environment and workforce health indicators for registered nurses in Ontario's acute-care hospitals », *Canadian Journal of Nursing Research*, vol. 33, no. 4, p. 35-50.

Shields, M. & Wilkins, K., *Findings from the 2005 national survey of the work and health of nurses*, Ottawa: Statistics Canada, in collaboration with Health Canada and the Canadian Institute for Health Information, p. 2006.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2002). Extension of the three-component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, p. 123-138.

Stinglhamber, F., De Cremer, D. et Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group and Organization Management*, vol. 31, p. 442-468.

Stinglhamber, F., et Vandenberghe, C. (2003). « Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal investigation. » *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 251-270. (Q; M et R).

Tett, R.P. et Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 259-293.

Tremblay, M.; Chênevert, D.; Simard, G.; Lapalme, M-È. et Doucet, O. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, no. 2, p. 69-78.

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. et Vandenberghe, C., (sous presse), « The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance », *The International Journal of Human Resource Management*.

Tremblay, M., Simard, (2005). « La mobilisation des ressources humaines: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, Vol. 30, No. 2, p. 60-68.

Tremblay, M. et Wils, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no. 2, p. 37-49.

Tyler, T.R. (2003), "Trust within organizations", *Personnel Review*, Vol 32, no. 5, p. 556-568.

Vandenberghe, C. et Bentein, K. (2009). « A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.

Vandenberghe, C. et Tremblay, M. (2008). « The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study ». *Journal of Business and Psychology*, 22, 275-286.

Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J-C., Tremblay, M., et Fils, J-F. (2007). «An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 1177-1187.

Vandenberghe, C.; Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004), « Affective Commitment to the organization, supervisor and work group: Antecedents and outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, 64: 47-71.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H., et Tetrick, L.E. (2002). « The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 3, p. 590-598.

Wilk, S.L., & Moynihan, L.M. (2005). Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 917-927.

Wils, T. ; Guérin, G. ; Labelle, C. et Tremblay, M. (1998). « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? : le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion, Revue internationale de gestion*, vol. 23, no. 2, p.30-39.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). "The contribution of burnout to work performance". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 18, p. 491-499.

Figure 1 : Modèle de recherche

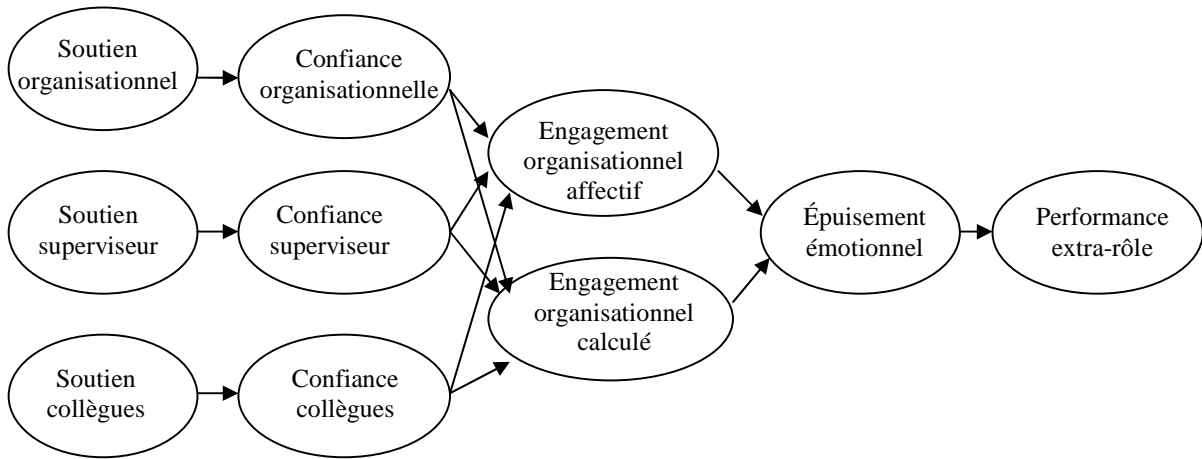


Table 1 Confirmatory factor analysis results for concepts and targets

Models	χ^2	$\Delta\chi^2$	<i>Df</i>	ΔDf	CFI	GFI	TLI	RMSEA
1. 6 factors	159.95	---	125	---	0.990	0.946	0.985	0.033
2. 5 factors ^a	249.44	89.49***	134	9	0.968	0.916	0.954	0.058
3. 4 factors ^b	512.05	262.61***	142	17	0.896	0.837	0.861	0.100
4. 3 factors ^c	573.20	413.25***	149	24	0.881	0.822	0.846	0.105
5. 5 factors ^d	452.39	292.44***	134	9	0.910	0.861	0.873	0.096
6. 4 factors ^e	804.88	644.93***	142	17	0.814	0.782	0.751	0.134
7. 5 factors ^f	824.20	664.25***	134	9	0.806	0.795	0.725	0.141
8. 4 factors ^g	752.24	592.29***	142	17	0.828	0.801	0.770	0.129

^a This model merges the supervisor support and trust dimensions. ^b This model merges the organizational support and trust dimensions. ^c This model merges the colleagues' support and trust dimensions. ^d This model merges the supervisor and organizational support dimensions. ^e This model merges the supervisor, the organizational and the colleague support dimensions. ^f This model merges the supervisor and organizational trust dimensions. ^g This model merges the supervisor, the organizational and the colleague trust dimensions.

p<0.01 *p<0.001

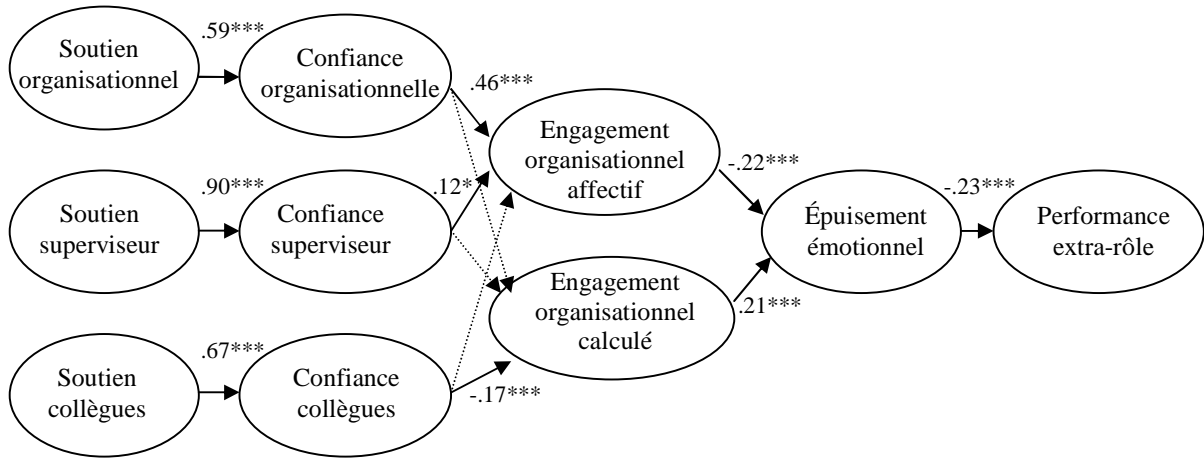
Tableau 2 : Matrice de corrélation des variables à l'étude, des moyennes et des écarts types

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. POS	3.62	1.44	(.88)									
2. PSS	5.10	1.63	.52**	(.93)								
3. PCS	5.43	1.20	.22**	.26**	(.89)							
4. TO	3.72	1.44	.56**	.24**	.08	(.90)						
5. TS	4.96	1.67	.46**	.82**	.27**	.25**	(.93)					
6. TC	5.23	1.04	.19**	.25**	.54**	.11	.29**	(.78)				
7. AC	4.44	1.41	.49**	.26**	.06	.43**	.24**	.11	(.84)			
8. CC	4.42	0.94	-.02	-.02	.06	.02	-.04	.08	.15**	(.74)		
9. OCB	4.73	0.92	.03	.24**	.17**	.02	.22**	.18**	-.07	-.16**	(.90)	
10. EE	4.03	1.52	-.33**	-.22**	-.13*	-.34**	-.23**	-.13*	-.18**	.16**	-.14**	(.88)

Note : POS= Perceived organization support; PSS= Perceived supervisor support; PCS= Perceived colleague support; TO= Trust in organization; TS=Trust in supervisor; TC= Trust in colleagues; AC=Affective commitment; CC= Continuance commitment; OCB= Extra-role behavior; EE: Emotional exhaustion. Cronbach's alphas are provided in parentheses on the diagonal.

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$;

Figure 2 : Coefficients standardisés pour le modèle 1 (théorique)



* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Non Significant→

Tableau 3 : Indices de correspondance des modèles alternatifs

Modèles	df	χ^2	GFI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$ Modèle 1	$\Delta\chi^2$ Modèle 2
Modèle 1 (théorique)	156	286.97***	.907	.963	.057	-	-
Modèle 2 : Liens entre les différentes cibles de soutien (POS, PSS, PTS) et les différentes cibles d'engagement (AC, CC) sont laissés libres	150	262.16***	.914	.968	.054	24.81***	
Modèle 3 Lien direct entre les différentes cibles de confiance (TO, TS, TC) l'épuisement émotionnel et la performance extra-rôle	152	251.90***	.917	.972	.050	35.07***	10.26**
Modèle 4 Lien direct entre les différentes cibles de soutien (POS, PSS, PTS), l'épuisement émotionnel et la performance extra-rôle	152	241.87***	.919	.975	.048	45.10***	20.29***
Modèle 5 (final)	156	215.15***	.928	.983	.038	71.82***	47.01***

Figure 3 : Modèle final

