

Université de Montréal



**L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel;
étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain.**

Par
Jean-Philippe Chevalier Bonin

École de Relations Industrielles
Faculté des Arts et des Sciences

Pierre Durand
Directeur de recherche

Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des études supérieures dans le cadre de
l'obtention du grade de maîtrise en Relations Industrielles

2013
© Jean-Philippe Chevalier Bonin

Université de Montréal
Faculté des Arts et des Sciences

Ce mémoire intitulé :

L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel : étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain.

Présenté par :
Jean-Philippe Chevalier Bonin

Sera évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Adnane Belout
président rapporteur

Pierre Durand
directeur de recherche

Victor Haines
membre du jury

Résumé

Ce mémoire élaboré dans le cadre d'une étude plus vaste sur la santé mentale au travail étudie l'effet de la culture organisationnelle ainsi que certains facteurs du travail comme la supervision abusive, la latitude décisionnelle, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, les demandes psychologiques, le soutien social ainsi que l'horaire de travail sur l'épuisement professionnel et ses trois dimensions. Ces facteurs, à l'exception de la culture organisationnelle ont fait l'objet d'études approfondies dans le passé. Ce mémoire se base sur un modèle connu et régulièrement utilisé mesurant l'effet de ces facteurs du travail sur la santé mentale. Ce modèle est communément appelé le modèle demandes-contrôle de Karasek. L'échantillon à l'étude est constitué de 384 policiers et travailleurs cols blancs travaillant pour le service de police de la Ville de Montréal. La récolte des données a été effectuée en 2008 et 2009.

Ce mémoire confirme en partie les résultats fréquemment observés dans les études sur le sujet. La supervision abusive, les demandes psychologiques et certains types de culture augmentent le niveau d'épuisement professionnel. D'autres variables comme la latitude décisionnelle et certains autres types de culture organisationnelle réduisent le niveau d'épuisement professionnel.

Mots-clefs : Épuisement professionnel, Épuisement émotionnel, Cynisme, Efficacité professionnelle, Culture organisationnelle, Culture de groupe, Culture hiérarchique, Facteurs du travail, Supervision abusive, Latitude décisionnelle, Soutien social, Demandes psychologiques.

Abstract

This thesis is part of a vast study on mental health at work started by the Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale. It more specifically focus on the effect of organizational culture and some work concepts like abusive supervision, decisional latitude, skills utilisation, psychological demands, social support and work schedules on the incidence of burnout including its three specific dimensions. Previous studies were conducted on these factors with the exception of organizational culture. This thesis is based on a previous studies which have developed models to explain the incidence of burnout : the demand-control model proposed by Karasek et al. This study uses data collected in 2008 and 2009 from 384 policemen and white collar workers from the Montreal Police Service.

This thesis confirms some frequently observed results like the positive influence of abusive supervision and jobs demands on the incidence of burnout. There is also some variables such as decisional latitude and certain types of organizational cultures which are negatively related to the incidence of burnout.

Keywords : Burnout, Emotional exhaustion, Cynicism, Professional accomplishments, Organizational culture, Abusive supervision, Decisional latitude, Social support, Psychological demands.

Remerciements

Un travail de recherche demande beaucoup de temps et de ressources. Je tiens donc à remercier sincèrement les Fonds de la recherche en santé du Québec et les Instituts de recherche en santé du Canada pour les fonds octroyés ayant permis de compléter l'étude principale sur laquelle se base le présent mémoire. Merci également à Anne-Marie Perreault pour la collecte des données ainsi qu'à l'Équipe de recherche sur le travail et la santé mentale (ERTSM, <http://www.ertsm.umontreal.ca/ertsm/>) pour le travail de compilation des données. Outre le temps et les ressources, un mémoire est extrêmement exigeant d'un point de vue morale. Je n'aurais sans doute jamais achevé ce travail sans le soutien de Marie-Ève Blanc et de Nicole Levesque qui m'ont permis de garder l'objectif en tête tout au long du processus. Merci à mon professeur Pierre Durand pour ses conseils judicieux et son expérience.

Mais également merci à mes parents et amis, principalement Marie-Ève Drolet pour leur vision externe, leurs corrections et leurs encouragements.

Table des matières

INTRODUCTION	8
Chapitre 1 : Revue de la littérature	10
1.1 La détresse psychologique	10
1.2 La dépression	11
1.3 L'épuisement professionnel (Burnout)	12
1.3.1 Déterminants de l'épuisement professionnel	15
1.4 Les modèles d'analyse	19
1.4.1 Le modèle demande-contrôle-soutien	19
1.4.2 Le modèle effort-récompense	21
1.5 Déterminants hors modèles	22
1.5.1 La supervision abusive	22
1.5.2 L'horaire de travail	22
1.6 La culture organisationnelle	23
1.6.1 Les constituants de la culture organisationnelle	24
1.6.2 Modèles de la culture organisationnelle	26
1.6.2.1 Le modèle nommé : Competing Value Framework	27
1.6.2.2 Le Modèle OCI	29
1.6.2.3 Le modèle : performance organisationnelle (organizational performance)	31
1.6.3 Le concept d'intensité dans la culture organisationnelle	32
1.6.4 Le sentiment d'appartenance	33
1.6.5 Les déterminants de la culture organisationnelle	34
1.6.5.1 Le leadership	34
1.6.5.2 Leadership transformationnel	35
1.6.5.3 Les croyances normatives	36
1.7 L'influence de la profession sur la santé mentale	36
1.7.1 L'épuisement professionnel chez les policiers	37
1.8 La culture organisationnelle en milieu policier	39
1.9 Les caractéristiques individuelles	41
1.9.1 L'âge	41
1.9.2 Le genre	41

1.9.3 Le niveau de scolarisation.....	42
1.9.4 Le statut civil.....	42
1. 10 Synthèse des connaissances	43
Chapitre 2 : Modèle conceptuel	45
2.1 Le type de recherche	46
2.2 Le modèle d'analyse	46
2.2.1 Modèle conceptuel.....	46
2.2.2 Les hypothèses.....	48
Chapitre 3 : Méthodologie	53
3.1 Modèle opératoire	53
3.1.1 Supervision abusive	53
3.1.2 Latitude décisionnelle, demandes du travail, soutien social	54
3.1.3 Culture organisationnelle.....	57
3.1.4 Épuisement professionnel	59
3.1.5 Variables de contrôle	61
3.2 Population d'étude	63
3.3 Sélection des travailleurs	63
3.4 Méthode de collecte des données.....	64
3.5 Validité de la recherche	65
3.6 Le plan d'analyse	66
3.6.1 La préparation des données.....	66
3.6.2 L'analyse descriptive	66
3.6.3 Les analyses bivariées.....	67
3.6.4 Les analyses multivariées	67
Chapitre 4 : Les résultats.....	69
4.1 Analyses préliminaires.....	69
4.2 Analyses descriptives.....	70
4.2.1 L'épuisement professionnel.....	70
4.2.2 La culture organisationnelle.....	71
4.2.3 Les variables indépendantes	76
4.2.4 Les variables de contrôle	78
4.3 Analyses bivariées	79
4.4 Analyses multivariées	83
4.4.1 L'épuisement émotionnel	85

4.4.2 Le cynisme	86
4.4.3 L'efficacité professionnelle	87
4.4.4 L'épuisement professionnel.....	89
Chapitre 5 : Discussion	97
5.1 Analyse des hypothèses	97
5.2 Limites de la recherche	109
5.3 Forces de la recherche.....	111
5.4 Recherches futures	112
6. Conclusion	114
Bibliographie.....	116

Liste des Tableaux

Tableau 2.1 : Hypothèses.....	48
Tableau 3.1 : Modèle opératoire de la supervision abusive.....	54
Tableau 3.2 : Modèle opératoire de la latitude décisionnelle.....	55
Tableau 3.3 : Modèle opératoire du concept de demande du travail.....	56
Tableau 3.4 : Modèle opératoire du concept de soutien social.....	57
Tableau 3.5 : Modèle opératoire du concept de culture organisationnelle.....	59
Tableau 3.6 : Modèle opératoire du concept d'épuisement professionnel.....	61
Tableau 3.7 : Modèle opératoire des variables contrôles.....	62
Tableau 4.1 : Analyses descriptives des variables dépendantes.....	70
Tableau 4.2 : Analyse factorielle.....	73
Tableau 4.3 : Analyses descriptives des variables modératrices.....	74
Tableau 4.4 : Analyses descriptives des variables indépendantes.....	76
Tableau 4.5 : Analyses descriptives des variables de contrôle.....	78
Tableau 4.6 : Analyses bivariées, analyse de corrélation.....	82
Tableau 4.7 : Légende des interactions.....	84
Tableau 4.8 : Régression linéaire multiple de l'épuisement émotionnel.....	86
Tableau 4.9 : Régression linéaire multiple du cynisme.....	87
Tableau 4.10 : Régression linéaire multiple de l'efficacité professionnel.....	88
Tableau 4.11 : Régression linéaire: épuisement professionnel/culture de groupe.....	90
Tableau 4.12 : Régression linéaire: épuisement professionnel/culture du développement...91	91
Tableau 4.13 : Régression linéaire: épuisement professionnel/culture rationnelle.....	92
Tableau 4.14 : Régression linéaire: épuisement professionnel/culture hiérarchique règle....93	93
Tableau 4.15 : Régression linéaire: épuisement professionnel/culture hiérarchique sécurité94	94
Tableau 4.16 : Régression linéaire multiple de l'épuisement professionnel.....	96
Tableau 5.1 : Les hypothèses.....	97

Liste des Figures

Figure 1.1 : Modèle de Karasek.....	20
Figure 1.2 : Competing Value Framework.....	29
Figure 2.1 : Modèle conceptuel de la recherche.....	47

INTRODUCTION

Le travail de recherche qui suit tente de déterminer l'influence de la culture organisationnelle sur un problème de santé mentale particulier, l'épuisement professionnel. Ce problème est responsable d'un grand nombre d'absences en milieu de travail et coûte très cher aux entreprises que ce soit au Québec, au Canada ou ailleurs dans le monde. Au Québec, il affecte un grand nombre de travailleurs, pouvant atteindre de 15% à 25% de cas dans une même année. (Bourbonnais, Comeau, Vezina, & Dion, 1998; Marchand, Demers, & Durand, 2005). Il est donc question de développer ce concept afin d'approfondir nos connaissances sur le sujet et ainsi démontrer l'importance d'intégrer la santé mentale des travailleurs dans nos modèles de gestion en entreprise. Les effets néfastes de ce problème de santé mentale sont visibles autant sur le fonctionnement des entreprises que sur la satisfaction des travailleurs. Il y a une multitude de causes possibles à l'épuisement professionnel : demandes du travail, faible latitude décisionnelle en emploi, réorganisation dans l'entreprise, pression des superviseurs, certains types de personnalité, climat de travail ainsi que la culture organisationnelle et professionnelle. Dans ce mémoire, nous évaluerons plus précisément l'impact de la culture organisationnelle sur ce problème psychologique puisqu'il s'agit d'un déterminant peu étudié. De façon générale, la culture organisationnelle est étudiée en fonction de son influence sur la performance de l'entreprise ou le bien-être général des travailleurs. Il est difficile de quantifier cette influence sur l'épuisement professionnel, car les études liant les deux concepts sont rares. Il est toutefois spécifié que certains types de cultures, comme une culture agressive ou défensive, axée sur la tâche et la performance puissent engendrer jusqu'à 25% de stress supplémentaire comparativement à une culture constructive ou humanisante (Thompson, Stradling, Murphy, & O'Neil, 1996). Donc, pour arriver à mettre en lumière l'influence de la culture organisationnelle sur l'apparition de problèmes psychologiques, nous analyserons le concept de culture organisationnelle. Ce mémoire utilise des répondants travaillant dans le milieu policier. Pour permettre

l'analyse de la culture présente dans ce milieu, il sera question de comparer les travailleurs cols blancs et les policiers. Nous ferons l'analyse de la culture organisationnelle et nous étudierons les différences entre l'emploi de policier et les emplois administratifs et satellites du service de police de Montréal pour identifier la culture professionnelle propre aux deux différents groupes.

La mise en relation de la culture professionnelle et de l'épuisement professionnel s'avère complexe étant donné l'ampleur de ces sujets ainsi que leurs complexités respectives. Il est d'abord important de connaître les maladies mentales les plus fréquentes en milieu de travail. Nous présenterons les principaux problèmes de santé mentale observés au travail que sont la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel. Nous porterons un intérêt plus spécifique à l'épuisement professionnel qui est l'objet de notre étude. Certains modèles, comme le modèle demande-contrôle de Karasek et le modèle efforts-récompenses de Siegrist seront élaborés pour identifier les déterminants de ce problème de santé mentale. Nous présenterons le rôle des agents stressés dans la genèse des problèmes de santé mentale. Ensuite, il sera question de culture. Une définition de la culture organisationnelle sera présentée afin d'éclaircir véritablement le concept et ses dimensions. Nous présenterons plusieurs types de cultures différentes pour permettre de bien identifier comment une culture organisationnelle peut agir sur le milieu du travail. Il est également important de voir ce qui influence la culture d'une organisation pour aider à comprendre comment elle peut être différente pour les policiers et les cols blancs d'une même organisation.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Ce travail s'inscrit dans une démarche visant à cerner la santé mentale dans un contexte de travail. Ce sujet a fait l'objet de plusieurs études dans le passé. Ces études ont permis un avancement majeur des connaissances et doivent être mentionnées dans ce mémoire afin de démontrer l'importance de s'intéresser à la santé mentale. La détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel sont les trois problèmes de santé mentale parmi les plus documentés dans la littérature et sont également les plus fréquents. Ils sont responsables d'un grand nombre d'absences en milieu de travail et coûtent très cher aux entreprises. Certaines études mentionnent un coût pouvant aller jusqu'à 10% du produit intérieur brut d'un pays (Newton & Jimmieson, 2009). Le coût astronomique de ces problèmes de santé mentale s'explique peut-être en partie lorsqu'on analyse le pourcentage de la population qui en est atteint. Chaque mois, 8% des travailleurs canadiens souffriraient d'un trouble mental diagnostiqué (IRSC, 2004). Étant donné la prévalence de ces problèmes, les trois seront brièvement présentés dans cette revue de la littérature à titre informatif et en guise d'entrée en matière. Toutefois, seul l'épuisement professionnel sera étudié en profondeur et sera intégré au modèle conceptuel, car il est le seul trouble psychologique spécifique au milieu du travail qui n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études en relation avec la culture organisationnelle et ses sous-cultures.

1.1 La détresse psychologique

Pour commencer, il sera question de la détresse psychologique, parfois précurseur des deux autres troubles. La détresse psychologique n'est pas considérée comme une maladie en soi, il s'agit plutôt d'une atteinte psychologique caractérisée par des symptômes physiologiques, comportementaux et psychologiques non spécifiques comme de l'anxiété, des réactions dépressives, de l'irritabilité ainsi que des troubles du sommeil et de la concentration (Marchand, Durand, & Demers, 2005). Cette détresse peut se développer et engendrer des pathologies. Avec l'évolution sur le

marché du travail, la spécialisation des tâches, le travail atypique, les nouvelles technologies ainsi que l'optimisation du rendement en entreprises, les emplois deviennent plus exigeants sur le plan psychologique, l'insécurité d'emploi augmente ce qui provoque l'augmentation de la détresse psychologique en milieu de travail (Parent-Lamarche, 2008). À titre d'exemple, La CSST a enregistré une augmentation de plus de 100% des demandes d'indemnisation liées aux problèmes psychologiques depuis le début des années 90 passant de 530 à 1 213 en 15 ans (Vézina, Bourbonnais, Marchand, & Arcand, 2008). Les coûts relatifs aux problèmes psychologiques sont énormes. Il est difficile d'identifier exactement tous les déterminants, car plusieurs études sont en cours. Cependant, on évalue à environ 51 milliards de dollars les coûts relatifs aux problèmes de santé mentale au Canada seulement (cité dans : Parent-Lamarche, 2008, p.15). Chiffre encore plus impressionnant, entre 1994 et 2001, 43% des Canadiens auraient mentionné avoir vécu un épisode de détresse psychologique (Marchand, 2007). Certaines études ont trouvé un lien entre les conditions de travail et la détresse psychologique (Marchand, Durand, & Demers, 2005; Vézina & al., 2008).

1.2 La dépression

La dépression est la première cause d'incapacité dans le monde occidental. Les répercussions de cette maladie dépassent tous les problèmes chroniques comme l'arthrite, les maux de dos, l'hypertension et le diabète (Gilmour & Patten, 2007). Dans le quatrième livre de diagnostic et statistique des désordres mentaux (DSM-IV-TR, 2000), la dépression se décline sous le nom de dépression majeure. Pour être déclaré dépression majeure, l'épisode de dépression doit durer au moins deux semaines. L'individu souffrant d'une dépression doit vivre un minimum de quatre symptômes s'additionnant à la perte d'intérêt ainsi qu'à l'humeur dépressive. Ces quatre symptômes proviennent d'une liste établie de symptômes généralement associés aux épisodes de dépression majeure comme; un changement marqué de l'appétit ou du poids, l'apparition de trouble du sommeil, un sentiment d'inutilité, des problèmes de concentration ou de la difficulté à faire des choix, une perte

d'énergie ou des troubles psychomoteurs. Il ne faut pas oublier un élément important de cette liste, les idées suicidaires ainsi que la planification du suicide et les tentatives. La dépression affecte plusieurs sphères de la vie de l'individu, c'est-à-dire qu'elle provoque de la détresse d'un point de vue social et d'un point de vue fonctionnel au travail ou dans les autres tâches non associées (*DMS-IV-TR*, 2000). La dépression est souvent associée à de l'absentéisme ou à une présence non productive dans le milieu de travail, le présentéisme. Certains symptômes de la dépression comme un manque d'énergie, des difficultés de concentration et du découragement, influencent directement le rendement au travail. Les impacts sont apparents dans la gestion du temps, la productivité, la qualité du travail d'équipe ainsi que la concentration à la tâche (Gilmour & Patten, 2007). Un des problèmes majeurs est qu'une proportion de 16% des travailleurs ayant un antécédent de dépression garde un rythme au travail plus lent que les autres par la suite. Le rendement se voit donc affecté pendant une période encore non déterminée (Gilmour & Patten, 2007).

Une personne dépressive rapporte généralement vivre de la tristesse, du désespoir ainsi que du découragement. Ces émotions peuvent faire place à de l'irritabilité et de la frustration. Si l'épisode de dépression est très grave, l'individu qui est atteint peut être totalement incapable de fonctionner dans son milieu familial, social, du travail (*DMS-IV-TR*, 2000).

1.3 L'épuisement professionnel (Burnout)

Le troisième problème de santé mentale, l'épuisement professionnel, est étudié plus en détail dans ce mémoire. En premier lieu, le trouble sera défini. Par la suite, nous élaborerons sur les déterminants et causes du trouble en mettant l'emphase sur les modèles explicatifs de Karasek et Theorell et de Siegrist pour déterminer l'impact de la culture organisationnelle sur le trouble en question.

Tout d'abord, notons que l'épuisement professionnel n'est pas répertorié dans le document de référence DSM-IV TR. Il ne s'agit donc pas d'une maladie mentale reconnue sur la base de cet ouvrage. En conséquence, le terme problème de santé mentale sera donc utilisé pour identifier l'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel que l'on appelle aussi en anglais « burnout » affecte un nombre croissant de Québécois depuis les années 1990 et les dommages causés sont graves. Ce problème de santé toucherait environ 8% de la population (Bourbonnais & al., 1998). Dans le monde, ce nombre varie entre 4% (Schaufeli & Enzmann, 1998) et 10% de la population (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005; Shirom, 2005). L'épuisement professionnel est un problème grave pour les entreprises étant donné la durée d'absence qui est souvent observée. Certaines études font état d'une proportion de 60% des victimes d'épuisement professionnel souffriraient d'au moins un autre épisode plus tard durant leur vie active (Taris, 2006; Kristensen, 2005). En plus, les absences liées à l'épuisement professionnel sont de longue durée (Shirom, 2005).

L'épuisement professionnel est caractérisé par un épuisement physique et émotionnel et mental (Schaufeli & Enzmann, 1998). Les personnes atteintes manquent d'énergie et se sentent incapables de répondre aux exigences de leur milieu de travail. La différence entre l'épuisement professionnel et une simple baisse d'énergie est la persistance des symptômes et de l'état d'esprit négatif (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

L'épuisement professionnel peut donc être défini comme l'incapacité d'un travailleur à répondre aux exigences de sa tâche due à des affects négatifs persistant dans le temps. Ces affects négatifs amènent une baisse marquée de la motivation au travail (Schermerhorn, Hunt, Osborn, & De Billy, 2006). L'épuisement se développe graduellement à cause d'une exposition prolongée au stress en milieu de travail (Ahola, 2006). La chronicité du trouble remet cependant en cause cette exposition,

car elle impliquerait la présence constante de ces éléments stressants sur le milieu du travail (Melamed & al., 1999).

Pour tenter de mieux comprendre l'épuisement professionnel et ses répercussions dans le milieu du travail, Christina Maslach l'a divisé en trois dimensions; l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité professionnelle (Maslach & al., 2001). Le modèle qui découle de ces études est maintenant largement utilisé dans les études subséquentes. Voici donc le portrait de ce modèle en trois dimensions.

La première dimension, celle considérée comme la plus importante, est l'élément central dans l'épuisement professionnel. Cette dimension, l'épuisement émotionnel, réfère à l'élément de fatigue du trouble qui est causé par l'épuisement des ressources mentales émotionnelles et physiques de l'individu (Day & al., 2009). Cette dimension est également caractérisée par des affects négatifs comme de la tristesse et un manque de motivation (Van Der Linden & al., 2005)

Le cynisme, la deuxième, est la dimension sociale de l'épuisement professionnel. Elle se caractérise par un isolement sur soi ainsi qu'une perte d'interaction sociale et de l'indifférence. Les individus atteints interagissent de façon plus distante avec les clients ou les collègues. Ils expérimentent une sorte de dépersonnalisation, perte d'importance qu'elle porte aux autres autour d'elle (Euwema, Kop & Bakker, 2004).

Il peut s'agir, au départ d'une distanciation ainsi qu'une faible identification au travail. Il semble que ce soit une tentative d'adaptation face à un travail trop exigeant et un sentiment d'épuisement (Boersma & Lindblom, 2009).

La dernière dimension, l'efficacité professionnelle, est en lien avec la performance au travail. Elle implique la perte du sentiment d'accomplissement, de compétence et d'efficacité (Schaufeli & al., 2001). Leur performance est atteinte de façon substantielle. Elles se trouvent à avoir moins d'attention pour leurs tâches (Taris, 2006).

Ces trois dimensions font parfois face à des critiques de la part des chercheurs qui s'interrogent sur le bien-fondé de cette division. Certains auteurs suggèrent que les trois dimensions sont interdépendantes. L'épuisement émotionnel ne serait pas le déclencheur des deux autres dimensions (Taris, Stoffelsen, Bakker, Schaufeli, & van Dierendonck, 2005). Le modèle serait également incomplet, car il ignore le lien entre l'épuisement et le milieu de travail (Kristensen & al., 2005). Certains auteurs critiquent l'aspect social du modèle, le cynisme, mentionnant qu'il est difficile à mesurer dans des emplois individuels. Ce qui a amené l'apparition du modèle «Burnout Measure» (Enzmann & Schaufeli, 1998). Néanmoins, le modèle de Maslach est important dans l'élaboration du concept et permet de mieux comprendre les causes. De plus, il semble tout indiqué pour le milieu policier, puisqu'il est plus souvent utilisé que critiqué et que la dernière critique ne s'applique pas à ce milieu.

1.3.1 Déterminants de l'épuisement professionnel

Comme il est mentionné dans le chapitre précédent, l'épuisement se développe de façon graduelle suite à l'exposition prolongée à des agents stressants présents dans le milieu de travail (Ahola, 2006). Les agents stressants peuvent avoir plusieurs sources différentes. Le présent chapitre vise à identifier ceux qui déterminent la prévalence de l'épuisement professionnel.

Tout d'abord, les problèmes de santé mentale comme la dépression et l'épuisement professionnel sont associés à des agents stressants. Ils en sont souvent le résultat, malgré l'effet médiateur de la capacité d'adaptation aux éléments stressants (Folkman, Lazarus, Gruen, & DeLongis, 1986). Il est donc important d'avoir une définition pour, du moins, tenter d'éclaircir ce concept.

Selon Hans Selye, précurseur dans le domaine, le stress est une réponse non spécifique que donne l'organisme à toute demande qui lui est faite (Selye, 1956). Cette définition quoique exacte du stress ne répond pas à la définition utilisée dans le

vocabulaire populaire et ne représente pas le stress en tant que problème comme il est vécu dans la société. La définition contemporaine ressemble plus à celle-ci : le stress est un état de tension ressenti lorsqu'une personne est soumise à des exigences ou contraintes inhabituelles qui dépassent ses ressources. C'est le résultat des événements que les individus peuvent vivre dans leur vie et de la perception qu'ils ont de ces événements (Schermerhorn & al., 2006). Cette définition semble d'ailleurs inspirer les concepteurs du modèle de demande-contrôle. D'après les tenants de cette théorie, le stress proviendrait d'un déséquilibre entre le contrôle des individus sur leur environnement et les demandes psychologiques auxquelles ils doivent faire face (Karasek, 2008).

Les gens ne réagissent pas tous de la même façon aux agents stressants, car le degré d'importance qu'ils attachent à la situation peut varier. Ces variations s'expliqueraient par les différentes personnalités, valeurs, attitudes et antécédents (Schermerhorn & al., 2006). D'ailleurs, les individus qui perçoivent avoir un plus grand pouvoir sur leur environnement sont moins stressés (Pervin & John, 2005).

Dans le milieu de travail, les exigences en emploi peuvent être des sources de stress. Si les demandes sont grandes et nuisent à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, les impacts peuvent être dommageables et diminuer la satisfaction en emploi et augmenter le risque de maladie (Siegrist, 1996). Le taux de satisfaction en emploi est d'ailleurs passé de 62% à 45% entre 1991 et 2001 au Canada selon une étude menée auprès de 1056 participants à des régimes d'assurances collectives choisis aléatoirement parmi toutes les provinces du Canada (Brun & Martel, 2003a). Il n'est toutefois pas seulement question de satisfaction en emploi car le stress peut provoquer, non seulement des problèmes de santé mentale comme la dépression et l'épuisement professionnel, mais des maladies physiques telles que l'hypertension, des problèmes musculo-squelettiques et même des migraines (Wilkins & Beaudet, 1998).

Les travailleurs les plus touchés par les agents stresseurs sont ceux qui accordent beaucoup d'importance à la compétition, qui sont impatients, qui sont continuellement pressés par le temps et surtout, qui culpabilisent lorsqu'ils se détendent (Schermerhorn & al., 2006). Ces travailleurs auraient un comportement qualifié de type A selon Rosenman et Friedman (Levi, 2000). Ces comportements sont généralement associés à une culture agressive.

Plusieurs facteurs ont été identifiés comme des éléments stressants dans le milieu du travail tels que la surcharge de travail, le manque de reconnaissance, les nouvelles technologies et des éléments de la vie privée (Schermerhorn & al., 2006). D'ailleurs, il y a 20 ans, les nouvelles technologies et l'informatisation des milieux de travail étaient perçues comme des outils pour réduire la semaine de travail et le stress. Le résultat est pourtant loin de la prédiction, car les gens travaillent encore plus. (WorldHealthOrganization, 2005). De ces facteurs, le plus stressant demeure la surcharge de travail. Cette surcharge survient lorsque le temps est trop court pour le travail à faire. Ainsi, les travailleurs sont de plus en plus interrompus dans leurs tâches par le téléphone, les collègues et les courriels. Ces interruptions peuvent être frustrantes et augmenter le stress, car elles réduisent le temps restant pour la tâche primaire (Brun & Martel, 2003b). L'utilisation des ressources disponibles pour des demandes excessives comme ces interruptions est perçue comme une perte importante. Cette perte doit être compensée amenant une dépense de ressource additionnelle augmentant la charge provenant des demandes additionnelles (Lee & Ashforth, 1996).

Les relations sociales dans le milieu de travail sont à double tranchant. D'un côté, les bonnes relations agissent comme facteur de protection contre le stress, de l'autre, les relations conflictuelles représentent un facteur de risque (Liu & al., 2008). Les relations sociales incluent les relations avec le supérieur ainsi que celles avec les collègues (Sinokki & al., 2009). Le style de gestion du patron peut avoir une influence sur la santé des travailleurs, par exemple, un patron autoritaire risque de développer un climat tendu et conflictuel (Tepper, 2000). Les relations entre

collègues peuvent être hostiles et provoquer la méfiance. La coopération dans ce type de situation est tout simplement inexistante. La participation aux décisions et la faible circulation de l'information sont également des facteurs de stress, mais dans un ordre moins important (Brun & Martel, 2003b).

Le modèle de Karasek propose que l'épuisement professionnel provienne d'un niveau de demandes psychologiques excessif et d'un manque de soutien social ou de contrôle sur notre tâche (Karasek & Theorell, 2008). Il stipule également que le manque de ressources au travail est un facteur de développement de l'épuisement professionnel, car les employés ne peuvent s'ajuster pour faire face aux demandes (Karasek & Theorell, 2000). Le modèle sera donc élaboré en détail plus loin dans cette section.

Un autre modèle sera présenté, le modèle efforts-récompenses de Siegrist, car un déséquilibre de l'équilibre entre les efforts et les récompenses influence également la prévalence d'épuisement professionnel (Siegrist, 1996).

Il y a certains autres facteurs, outre les deux modèles précédents qui doivent être mentionnés comme déterminants de l'épuisement psychologique. Dans le cadre de ce mémoire, nous étudierons la relation avec les superviseurs. Un superviseur qui est exigeant et n'offre pas de considération pour l'employé peut favoriser une augmentation de la prévalence d'épuisement professionnel (Gilbreath & Benson, 2004).

Comme nous le verrons, la culture organisationnelle peut également avoir une influence sur la prévalence d'épuisement professionnel. Ce lien quoique plus rarement étudié fera l'objet d'une étude approfondie dans cette recherche (Balthazard, Cooke, & Potter, 2006; Melé, 2003).

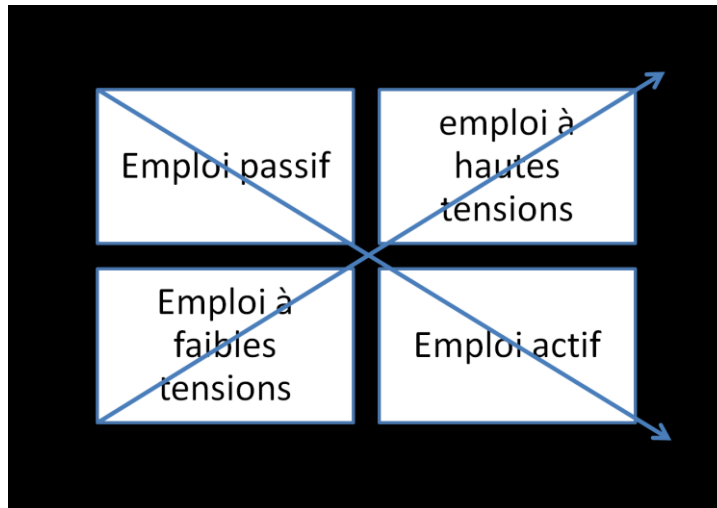
1.4 Les modèles d'analyse

1.4.1 Le modèle demande-contrôle-soutien

Le modèle de Karasek a été élaboré en deux temps. D'abord, un premier modèle a été élaboré en 1979. Il est régulièrement utilisé pour expliquer pourquoi un environnement de travail peut provoquer des tensions physiques et psychologiques. Ce modèle met en relation les demandes psychologiques inhérentes au travail avec le contrôle de l'individu sur son travail. Les tensions peuvent varier en fonction du niveau de demande psychologique et sont plus présentes lorsque l'individu possède moins de contrôle sur son travail et son environnement (Karasek, 1979).

En fait, le niveau de contrôle ou de latitude décisionnelle détermine comment l'individu pourra faire face aux contraintes environnementales provenant de son milieu de travail. D'après les auteurs ayant étudié ce sujet, un travailleur possédant un haut niveau de latitude décisionnelle pour faire son travail sera moins enclin à développer des problèmes de santé liés aux agents stresseurs et aux tensions physiques et psychologiques (Karasek & Theorell, 2000). Cette affirmation est d'autant plus vraie si les demandes du travail sont faibles. À l'inverse, un travailleur ayant peu de latitude décisionnelle sur son travail verra les tensions augmenter en fonction du nouveau de demande lié à son travail. En suivant ces deux directions possibles, les auteurs en sont venus à établir quatre types d'emplois possibles. Voici un tableau résumant ces quatre situations possibles.

Figure 1.1 : Modèle de Karasek (1979)



Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.

Sur la figure précédente, les deux axes que sont le niveau d'activité et le niveau de tension varient en fonction de la latitude décisionnelle et des demandes relatives au travail. Ainsi, il peut y avoir quatre types d'emploi. Les deux premiers types sont déterminés principalement par le niveau d'activité ou le niveau d'énergie nécessaire pour effectuer le travail. Tout d'abord, l'emploi passif est celui qui requiert le moins d'énergie. Les demandes sont faibles et la latitude décisionnelle l'est tout autant. Le niveau d'activité étant assez faible, ce type d'emploi permet moins l'utilisation des compétences en résolution de problème (Karasek, 1979). Le second type, l'emploi actif, requiert plus d'énergie, car les niveaux de demandes et de latitude décisionnelle sont élevés. Inversement au premier type, les défis sont plus nombreux et provoquent des comportements plus axés vers la résolution de problèmes. Ce type d'emploi est décrit comme le plus satisfaisant (Karasek, 1979).

Les deux derniers types sont liés directement aux tensions provenant du travail. L'un est caractérisé par un niveau de tension faible. C'est le type d'emploi le moins susceptible de générer de l'épuisement professionnel, car le niveau de demandes du travail est faible et le niveau de latitude décisionnel est élevé. L'autre type, nommé "High Strain Job", implique un niveau de demandes du travail élevé couplé à un

niveau de latitude décisionnelle faible. Ce type est le plus susceptible de générer des problèmes de santé mentale, incluant l'épuisement professionnel (Karasek, 1979).

Au fil des ans, le modèle demande-contrôle a été perfectionné pour devenir le modèle demande-contrôle-soutien. Ce modèle mentionne que le soutien social agit comme modérateur et réduit les effets négatifs d'un contrôle faible et d'un niveau de demandes élevé (Bourbonnais, Brisson, Moisan, & Vézina, 1996) (Karasek, 2008). Nous verrons plus loin dans ce mémoire que la culture organisationnelle peut favoriser le support entre les individus de l'entreprise. Il est donc déjà possible de supposer un effet de la culture sur la prévalence de l'épuisement professionnel (Melé, 2003).

1.4.2 Le modèle effort-récompense

Le second modèle mentionné précédemment dans ce mémoire est le modèle effort-récompense de Siegrist. Ce modèle met l'emphase sur les répercussions possibles d'un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues au travail. Il stipule que lorsqu'un individu travaille et fournit des efforts, il se doit de recevoir une compensation pour son travail, une réciprocité. Pour cette compensation, les récompenses peuvent être tangibles comme un salaire ou bien intangibles comme de l'appréciation, l'estime de soi et du contrôle accru sur notre travail (Euwema et al., 2004). Ce modèle ressemble au premier modèle décrit dans ce mémoire, le modèle demande-contrôle, car la notion de contrôle est encore présente. Cependant, cette notion est intégrée à celle de récompense, car la stabilité d'emploi, les possibilités de promotions et la gestion de son travail sont définis comme des récompenses que l'on reçoit en échange de notre prestation de travail (Siegrist, 1996). Si dans cette relation de récompense contre efforts, il y a déséquilibre, et que les efforts fournis sont supérieurs à la récompense, l'individu peut développer un sentiment de colère, d'impuissance et il en résultera une perte de motivation ainsi qu'un risque accru de développer des problèmes psychologiques (Johannes Siegrist, 1996; Johannes Siegrist & Peter, 2000). Ce modèle démontre l'influence d'un écart entre les efforts

et les récompense sur la motivation et la prévalence de problèmes psychologiques (Rugulies et al., 2009; Johannes Siegrist et al., 2004).

1.5 Déterminants hors modèles

1.5.1 La supervision abusive

La supervision abusive se définit par la perception de comportements hostiles verbaux ou non verbaux venant du superviseur et perçus par les subordonnés lors de leurs interactions. Étant donné que l'expérience de supervision abusive est subjective, deux employés peuvent percevoir un comportement de façon différente (Tepper, 2000). Cependant, il suffit de percevoir de l'abus, même involontaire de la part du superviseur pour créer du stress (Yagil, 2006). Il a été démontré que des abus récurrents ont plus d'influence sur le niveau de tension vécu par les victimes. La supervision abusive, selon les quelques études mettant en lien ce concept avec l'épuisement professionnel agirait principalement sur l'épuisement émotionnel, le déclencheur de l'épuisement professionnel puisque les comportements abusifs font augmenter le niveau de fatigue et baisser la motivation des victimes (Tepper, 2000; Yagil, 2006).

1.5.2 L'horaire de travail

Un autre problème pouvant influencer le niveau de santé mentale et augmenter le risque de dépression et d'anxiété est l'horaire de travail atypique. Le lien entre ce facteur et l'épuisement professionnel est moins bien élaboré dans la littérature scientifique. Le lien a toutefois été testé et reconnu lors d'étude (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). L'horaire régulier de travail est de moins en moins fréquent et les plages horaires de travail sont de plus en plus variables. Ce changement dans l'horaire régulier provoque plusieurs bouleversements dans la vie quotidienne que ce soit les phases du sommeil, le rythme alimentaire ou bien la production d'hormone. Ces changements peuvent provoquer une augmentation des niveaux de fatigue, de sommeil et d'accidents (Harrington, 2001).

Voici les facteurs qui seront étudiés comme variables indépendantes lors de notre recherche. Le facteur étudié plus en détail, la culture organisationnelle, sera présenté dans les paragraphes suivants.

1.6 La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un concept dont les premières études ont été effectuées à la fin des années 70 et durant les années 80 par des précurseurs comme Pettigrew et Schein (Pettigrew, 1979; Schein, 1990). Les études sur le sujet ne sont pas fréquentes et il n'existe pas de consensus scientifique sur la définition, ni sur la façon de mesurer ce concept (Scott & al., 2003). Nous tenterons donc de déterminer la définition la plus juste en passant en revue certaines définitions élaborées par d'importants chercheurs dans le domaine.

Avant d'en arriver à une définition, il est important de démontrer pourquoi il n'y a pas de consensus. Il semble y avoir au moins trois perspectives différentes pour observer la culture organisationnelle. La première perspective, la perspective d'intégration propose la culture comme une caractéristique de l'organisation, une qualité spécifique qui peut être modifiée par les gestionnaires en tout temps (Scott & al., 2003; Thompson & al., 1996). La culture est unifiée et il n'y a pas de place pour le doute. Chaque individu faisant partie du groupe est intégré dans la culture et il n'y a pas de divergence d'opinion face à la culture (Martin, 1992).

Les chercheurs qui adhèrent au second courant perçoivent la culture organisationnelle comme une propriété des milieux sociaux. Dès que les individus se réunissent, ils partagent des valeurs, croyances et idéologies qu'ils ont intégrées pour répondre aux problématiques rencontrées (Dextras-Gauthier, Marchand & Haines, 2012; Balthazard & al., 2006; Dolan, Gosselin, & Carrière, 2007; Thompson & al., 1996; Scott & al., 2003; Schein, 1985). Ce courant stipule que la culture est malléable, comme le premier courant, mais avec une certaine réticence; la possibilité de la modifier serait influencée par la force de la culture organisationnelle présente

dans le milieu de travail. La capacité de la culture d'exercer de l'influence sur les individus n'est pas à sens unique. Les individus sont en interaction dans l'organisation et il existe plusieurs sous-cultures (Martin, 1992).

Les chercheurs du troisième et dernier courant de pensée identifient la culture organisationnelle comme un paradigme qui permet d'analyser les organisations (Schultz, 1996). Ce dernier élargit le concept de culture organisationnelle et ouvre la discussion vers les différents paradigmes et perceptions sur le fonctionnement de la société et de la culture organisationnelle. La culture est un concept principalement perçu par les individus du groupe. La culture serait donc différente pour chacune des personnes dans le groupe (Martin, 1992). Il semble moins pertinent dans le cadre de ce mémoire, puisque la culture organisationnelle semble moins concrète et plus difficile à mesurer. Cette perspective ne permet pas de globaliser la culture organisationnelle ce qui la rend plus ambiguë et complexe.

Le plus populaire des courants, le second décrit précédemment, sera celui utilisé dans le cadre de ce mémoire, car la définition qui en découle semble la plus complète. La plus représentative, selon nous, serait celle-ci; «la culture organisationnelle est définie comme l'ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées dans une organisation par les membres qu'ils soient employés ou dirigeants» (Dolan & al., 2007). Elle est partagée, car elle permet de résoudre les problématiques rencontrées dans le milieu du travail (Scott, 2003). Elle influence le bien-être des employés, leur engagement dans l'entreprise ainsi que la satisfaction au travail (Jaskyte, 2010; Melé, 2003; Spector, Coulter, Stockwell, & Matz, 2007). Cette définition est longue et intègre plusieurs concepts difficiles à définir. Nous allons expliquer ces concepts.

1.6.1 Les constituants de la culture organisationnelle

Selon Schein, un auteur important sur le sujet, la culture organisationnelle est divisée en trois dimensions différentes. Selon lui, deux de ces dimensions ne sont pas

aisément mesurables, car elles sont abstraites; les croyances et les valeurs. La troisième dimension, appelée pratique et comportement se trouve être l'aspect visible de la culture organisationnelle (Schein, 2010). D'après lui, ce serait avec les comportements des individus que l'on mesure la culture organisationnelle. Il est toutefois important d'ajouter une autre dimension au modèle de Schein : les normes. Les normes partagées par les individus composant l'organisation servent de ligne directrice pour les comportements des individus. Comme les croyances et les valeurs, les normes influencent les actions à venir dans l'organisation. Il est donc difficile d'identifier les valeurs, normes et croyances des individus constituant l'entreprise. Pourtant, dans la culture organisationnelle, ces normes, valeurs et croyances prescrivent certains comportements et permettent de prédire les comportements futurs (Cooke & Szumal, 1993). Il est donc important de pouvoir les mesurer malgré tout. Le modèle sélectionné pour étudier la culture organisationnelle dans la présente étude, « L'Organizational Culture Profile », tente d'identifier ces concepts, en formulant vingt-six indicateurs qui incluent certaines valeurs, croyances et normes. Il est plus complet que plusieurs autres outils et a été sélectionné pour cette raison. Il ne permet toutefois pas de déterminer de type de culture organisationnelle, car il laisse la liberté au gestionnaire de classer les vingt-six indicateurs (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Nous présenterons certains types de cultures organisationnelles avec leur modèle respectif. Ces styles nous permettront de déterminer le type de culture organisationnelle présent chez les policiers et cols blancs de notre échantillon. Toutefois, avant de présenter les styles de culture, un concept doit impérativement être présenté pour démontrer la probabilité d'avoir une culture organisationnelle différente chez les policiers et cols blancs de l'échantillon utilisé pour l'étude en cours.

La culture organisationnelle est un concept extrêmement complexe. Dans la définition précédente, nous avons vu qu'elle était constituée de valeurs, normes, comportements et croyances. Ces concepts entrent dans l'élaboration du type de culture organisationnelle. Cependant, la culture organisationnelle est encore plus complexe, elle est soit unique ou multiple dans une entreprise. Une culture

organisationnelle n'existe que par le consensus, ou absence de celui-ci, qui existe entre les acteurs de l'entreprise (Martin, 1992). Il existe, encore une fois, plusieurs courants qui expliquent la culture organisationnelle de façon différente. Certains auteurs proposent que la culture organisationnelle est intégrative, c'est-à-dire qu'elle unit les membres de l'organisation dans son ensemble. Cette vision est très fréquente dans les recherches. Non pas par choix, mais par omission, car certaines études se concentrent sur un lien spécifique entre la culture et un autre concept comme la performance de l'entreprise ou l'efficacité de certaines politiques. Les études de ce type se concentrent donc à mesurer la culture dominante dans les entreprises. Cela n'empêche pas l'existence de sous-cultures.

D'autres chercheurs proposent plutôt qu'elle est différente dans une même organisation et forme plusieurs sous-cultures (Jaskyte, 2010; Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003). Le consensus se formerait à l'intérieur de ces sous-cultures (Martin, 1992). Ces sous-cultures sont influencées par la culture nationale du pays hôte, la culture du secteur, de la profession ainsi que des croyances personnelles de tous les membres (Thompson & al., 1996). Il est donc possible de voir une culture différente pour chaque division nationale d'une multinationale, de voir deux cultures différentes dans une entreprise incluant deux champs distincts comme l'hydroélectricité et l'éolien. Il est également possible de voir une culture différente entre les policiers et les cols blancs d'une même organisation, puisqu'ils ont probablement des spécificités dans leurs valeurs, normes, croyances et comportements. Ces sous-cultures sont généralement semblables, c'est-à-dire qu'elles ont des valeurs ou normes communes, tout en gardant certaines spécificités (Cameron & Quinn, 2011)

1.6.2 Modèles de la culture organisationnelle

Comme il est mentionné dans les paragraphes précédents, les types de cultures sont déterminés par les valeurs, croyances, normes et comportements des individus dans l'entreprise. Il est nécessaire de déterminer quels sont les types de cultures

organisationnelles. Dans la littérature, il y a un nombre important de cultures différentes, d'ailleurs certains chercheurs mentionnent qu'il y a autant de cultures que d'entreprises différentes (Thompson & al., 1996). Les cultures sont identifiées par leur plus importante dimension (Jaskyte, 2010). Il est donc possible de voir des cultures centrées sur le travail d'équipe, la stabilité, l'innovation, le service offert au client, l'agressivité, le respect, l'atteinte des objectifs économiques, etc. (Jaskyte, 2010). Pour permettre de s'y retrouver, certains auteurs les ont regroupés en famille de cultures. Il apparaît donc plusieurs modèles comme l'Organizational Culture Inventory, le Competing Value Framework ou l'Organizational Performance. La majorité de ces modèles sont développés dans un contexte de performance et sont plus difficilement applicables dans la relation entre la culture organisationnelle et la santé mentale au travail. Nous verrons donc en détail les trois modèles mentionnés, pour bien représenter les différences.

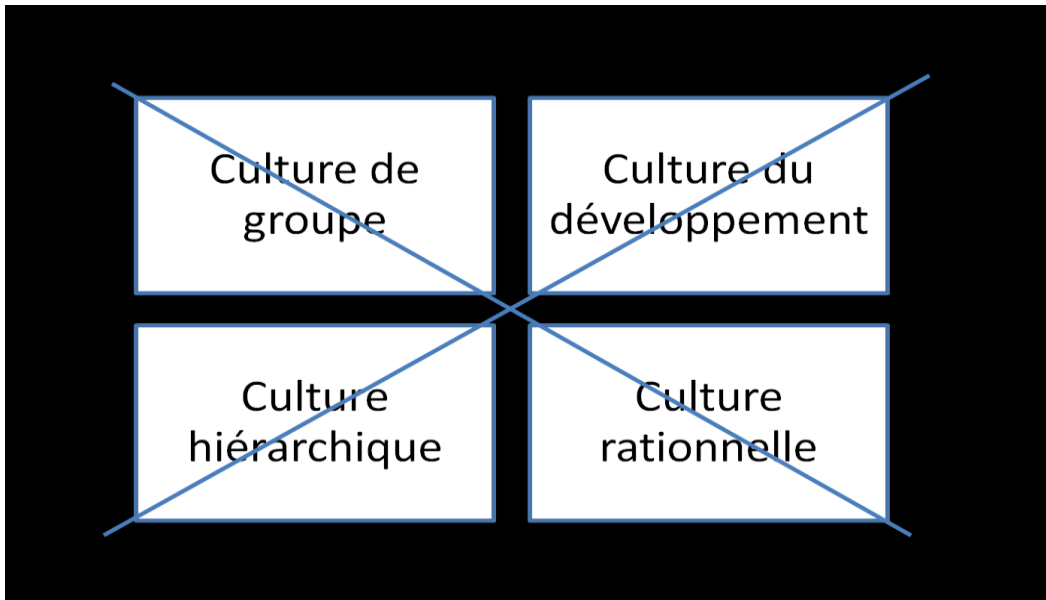
1.6.2.1 Le modèle nommé : Competing Value Framework

Ce modèle a été élaboré par Cameron Quinn et Rohrbaugh dans les années 80. Il a été développé en premier lieu pour comprendre ce qui permet aux entreprises d'être efficaces et comprendre ces organisations (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Ce modèle met en opposition flexibilité et stabilité ainsi qu'efficacité interne et compétitivité externe. Ces deux axes d'opposition mettent en relief quatre styles de culture organisationnelle différents; culture de groupe, culture du développement, culture rationnelle et culture hiérarchique. La culture de groupe serait présente dans une entreprise se concentrant sur la coopération, le support, le sentiment d'appartenance et l'engagement des membres. Elle met l'accent sur la flexibilité et l'organisation interne. La culture du développement propose des valeurs plus axées vers l'environnement externe tel que la prise de risque, l'innovation, l'acquisition de ressource ainsi que la stimulation des travailleurs. Cette culture serait également axée sur la flexibilité, mais également sur l'environnement externe. Le type de culture rationnelle met l'accent sur la performance, l'atteinte des objectifs et la productivité. Les individus sont motivés par la compétition et le succès. La structure

de l'entreprise est plus stricte, plus planifiée. Cette culture est axée sur la stabilité et l'environnement externe. Le dernier type de culture, la culture hiérarchique, est caractérisé par la réglementation, le contrôle et la stabilité. Les individus sont motivés par la sécurité et l'ordre (Denison & Spreitzer, 1991).

Ces quatre styles de culture se retrouvent tous dans différents styles d'entreprises, firmes comptables, bureaux d'avocats, usines nucléaires, développeurs de jeux vidéo. Chaque culture propose des avantages en fonction du milieu dans lequel l'entreprise évolue (Cameron & al., 2011). Ce modèle a toutefois été utilisé plus souvent pour mesurer l'efficacité d'une entreprise que la santé mentale des individus qui y travaillent. Il est donc difficile d'utiliser ce modèle en lien avec l'épuisement professionnel. Il est important de mentionner que les problèmes proviennent cependant de la rivalité des sous-cultures. Ces quatre types de cultures forment deux axes opposants culture de groupe avec culture rationnelle ainsi que culture du développement avec culture hiérarchique. Ce serait la présence de culture en opposition dans un même milieu de travail qui provoquerait des conflits et une perte de satisfaction au travail (Denison & Spreitzer, 1991).

Figure 1.2 : Modèle «Competing Value Framework»



Denison, D.R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 1-21.

1.6.2.2 Le Modèle OCI

L'Organizational Culture Inventory (OCI) vise à mesurer les normes et comportements dans les entreprises. Il est un des rares questionnaires à également inclure les valeurs et les croyances. Il a été développé pour identifier le type de culture et ainsi apporter des solutions pour parvenir à la modifier s'il y a lieu. (Balthazard & al., 2006; Cooke & Szumal, 1993). Ce modèle est intéressant, car il est noté que plus les membres de l'organisation s'entendent sur les réponses au questionnaire, plus la culture est évaluée comme forte dans l'entreprise. Il permet donc par le fait même de mesurer la puissance de la culture présente dans l'organisation (Cooke & Szumal, 1993).

Pour permettre d'identifier la culture présente dans l'organisation, le modèle identifie 12 types de comportements et de croyances qui façonnent les différentes cultures. Ces comportements et croyances sont regroupés en trois styles généraux de culture organisationnelle. D'après le modèle de « L'Organizational Culture Inventory » (OCI) élaboré par Cooke, ces trois différents styles ont une influence sur la

communication, le stress, l'ambiguïté des rôles ainsi que l'attachement à l'entreprise (Cooke & Szumal, 1993).

La première, la culture constructive, est constituée de 4 types de comportements et croyances; actualisation, accomplissement, humanisme, norme d'affiliation (Balthazard & al., 2006). Cette culture a un impact positif sur les individus et permet une meilleure coopération en établissant des normes claires pour diriger les comportements des travailleurs et clarifier leurs rôles dans l'établissement. Ces normes guident les travailleurs dans leurs tâches et les encouragent à utiliser des comportements positifs comme la communication des problèmes présents sur le milieu du travail. Cette culture prône l'accomplissement personnel, le support et les relations sociales. Il en résulte une meilleure clarté des rôles et réduit le stress lié aux ambiguïtés (Balthazard & al., 2006). Ce type de culture a également des effets positifs sur l'attachement émotionnel des travailleurs de l'entreprise. Ces travailleurs ont tendance à rester avec l'entreprise plus longtemps, réduisant ainsi le taux de roulement (Balthazard et al., 2006).

La seconde, la culture défensive-passive, est caractérisée par des comportements d'évitement et de dépendance qui n'encouragent pas la performance organisationnelle et l'accomplissement personnel. Les normes ne sont pas constructives pour le travail des employés. Ne sachant pas exactement quoi faire, faute de leadership, les employés tendent à dépendre les uns des autres et réduisent leur productivité (Balthazard & al., 2006). De plus, l'autorité et le support des superviseurs sont liés au stress et aux absences en milieu de travail (Nielsen, Rugulies, Smith-Hansen, Christensen & Kristensen, 2006).

Pour terminer, la culture défensive-agressive est définie par des comportements compétitifs où le pouvoir a beaucoup d'importance. C'est principalement dans cette culture agressive qu'il peut y avoir un déséquilibre entre les efforts et les récompenses, car les demandes sont grandes et la reconnaissance n'existe pas. Comme il est mentionné dans la section sur le modèle de Siegrist, ce déséquilibre est

un facteur très important dans l'apparition du stress, de la dissonance et de la détresse psychologique (Siegrist & Peter, 2000). Dans ce type de culture, la coopération n'est pas encouragée et les absences pour cause de maladie sont plus fréquentes (Nielsen & al., 2006). L'environnement devient stressant ce qui occasionne également une baisse de satisfaction au travail (Balthazard & al., 2006). Une culture agressive, avec un niveau élevé d'effort pour atteindre les objectifs de l'entreprise, mais avec peu de soutien social et peu de reconnaissance de la part des superviseurs est un bel exemple d'environnement propice au développement du stress, de la dépression et de l'épuisement professionnel selon ce modèle (Melé, 2003).

Ces cultures agressives et passives ont tendance à nuire à la satisfaction au travail. En ne guidant pas les employés vers des objectifs communs ces cultures organisationnelles peuvent provoquer des désordres psychologiques liés à l'anxiété et la dépression. De plus, elles peuvent engendrer un sentiment d'impuissance chez les travailleurs, ce que l'on appelle «Learned helplessness». Ce sentiment serait lié à l'augmentation de l'anxiété pathologique (Thompson & al., 1996). Voilà donc pourquoi, il est important de soigner la culture de notre entreprise (Sinokki & al., 2009). On ne peut toutefois pas s'arrêter au modèle OCI, car certains chercheurs mentionnent d'autres styles de culture qui doivent être définis dans le cadre de cette revue de littérature.

1.6.2.3 Le modèle : performance organisationnelle (organizational performance)

Cet outil propose un amalgame de variables qui permet de mesurer la structure et les valeurs de l'organisation. Il mesure l'effet de l'environnement externe et interne sur la culture à l'aide d'indicateurs. Il se concentre principalement sur la performance des entreprises en la mettant en relation avec la structure de l'organisation, les valeurs, le climat de travail ainsi que les objectifs et attitudes. Selon les auteurs de ce modèle, la performance organisationnelle serait affectée par ces cinq variables. Ce

modèle est donc différent de ce qui est régulièrement décrit dans la littérature. Il ne s'agit plus de comportement, normes, valeurs et croyances, mais de climat, valeurs, objectifs, attitudes et structure de l'organisation (Marcoulides, 1993). Cet outil ne propose toutefois pas de type de culture à proprement parler et n'est donc pas facilement applicable dans le cadre de ce mémoire. Il est tout de même important de le mentionner pour démontrer que l'étude en cours est biaisée en fonction d'un courant de pensée, qui semble malgré tout majoritaire dans la littérature.

Il existe bien d'autres styles de culture puisque comme il est mentionné plus haut, il se peut que chaque entreprise possède une culture différente et unique. Certains styles sont plus axés sur le bien-être des travailleurs et leur satisfaction au travail. Voici un autre type de culture, la culture organisationnelle humaniste¹. Ce nom de culture provient d'une étude particulière. L'étude de Melé en 2003. Cette culture est en lien avec des valeurs humanistes, c'est-à-dire la reconnaissance, le respect, la croissance personnelle, le support, la gestion en fonction du bien commun et la croissance de la société, etc. (Melé, 2003). Cette culture est négativement associée au stress et permet l'accomplissement des employés. Elle est en quelque sorte, un objectif à atteindre pour une entreprise qui désire réduire les problèmes psychologiques dans l'organisation (Melé, 2003).

1.6.3 Le concept d'intensité dans la culture organisationnelle

L'intensité ou la force de la culture organisationnelle réside en quelque sorte dans la méthode utilisée pour déterminer si une culture fait l'unanimité ou pas. L'intensité d'une culture est déterminée par la congruence des valeurs, croyances et comportements des individus participants à cette culture organisationnelle (Marcoulides, 1993). Plus les individus adhèrent à cette culture, plus ils contribuent à sa domination contre les autres cultures possibles. Autrement dit, l'intensité d'une culture est mesurée par sa capacité à créer un consensus parmi les travailleurs (Jaskyte, 2010; Martin, 1992). Une culture forte peut avoir des avantages dans une

¹ Traduction libre de « Organisational Humanizing Culture »

entreprise. Il a été démontré que la cohésion dans le groupe peut favoriser la créativité, l'innovation et la collaboration (Poskiene, 2006). Elle a un impact plus important sur l'engagement des employés, mais rend l'entreprise moins flexible (Thompson & al., 1996). Si cette culture est agressive ou défensive par exemple, elle peut influencer l'apparition de problème de santé mentale (Balthazard, & al., 2006). De plus, plus une culture est forte, plus elle peut influencer les individus à y adhérer (Poskiene, 2006). Si cette culture respecte les croyances normatives, concept que nous verrons plus en détail, il est possible qu'elle facilite l'atteinte des objectifs, en uniformisant les comportements des individus (Melé, 2003, Poskiene, 2006).

1.6.4 Le sentiment d'appartenance

L'engagement à l'entreprise, qui peut être influencé par l'intensité de la culture organisationnelle est synonyme du sentiment d'appartenance. Pouvoir s'identifier à l'entreprise et partager ses valeurs est très important. Le sentiment d'appartenance est même un critère de sélection d'un emploi chez les travailleurs (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

L'identification à l'entreprise permet une meilleure motivation et des affects positifs (O'Reilly & al., 1991). Le sentiment d'appartenance serait élaboré sous le principe de "Subjective Fit" selon Newton & Jimmieson (2009). Si un individu perçoit qu'il possède les mêmes valeurs, croyances ou objectifs que son emploi, il s'identifiera à cette entreprise et aura un sentiment d'appartenance. Ce sentiment est responsable d'une meilleure satisfaction au travail et permet la réduction du taux de roulement (Balthazard & al., 2006). Le sentiment d'appartenance agit également comme un élément modérateur sur les éléments stressants de l'environnement (Newton & Jimmieson, 2009).

La culture organisationnelle a beaucoup d'influence dans un milieu de travail. De par le style et la force qu'elle exerce dans le milieu de travail. Mais les déterminants

de cette culture sont vastes. Dans les paragraphes suivants, nous tenterons de déterminer ce qui influence la culture organisationnelle.

1.6.5 Les déterminants de la culture organisationnelle.

Ce concept complexe possède plusieurs déterminants. Comment se construit une culture dans une entreprise? La partie suivante vise à répondre à cette question. La culture organisationnelle est le résultat de l'amalgame des valeurs, croyances et idéologie des employés et employeurs (Balthazard & al., 2006; Pettigrew, 1979). Premièrement, l'environnement externe a un impact important sur la culture d'une organisation. Que ce soit le marché économique, les politiques gouvernementales, la culture du pays, la profession, le secteur d'activité ou bien les attentes de la clientèle, l'environnement externe pousse la culture à se modifier. La culture se doit de s'adapter à ces changements. Cette adaptation est d'abord régulée par l'intensité de la culture organisationnelle. Une culture plus forte est plus difficile à modifier (Balthazard & al., 2006; Cooke & Szumal, 1993). Ceci dit, l'environnement externe est vaste et les facteurs pouvant influencer la culture sont légion. De plus, il est difficile d'agir sur ces facteurs, et il sera donc question de l'environnement interne dans les prochains paragraphes.

1.6.5.1 Le leadership

Le facteur ayant le plus d'influence sur la culture organisationnelle, selon la littérature est le leadership. Le leadership est un critère essentiel à la culture organisationnelle. Il agit comme contrôle sur la culture corporative. Il peut la créer, la modifier et exercer un pouvoir de changement sur les objectifs et buts de l'entreprise et des membres (Jaskyte, 2010). Le leadership, pourrait être défini comme suit : c'est un pouvoir informel qu'exerce un membre de la direction ou un employé sur les autres membres de l'organisation. Les autres membres lui témoignent confiance et il gagne un statut de guide dans l'entreprise (Skankon, 2010). Il en résulte un contrôle sur les valeurs, la confiance, la mobilisation des travailleurs et leur motivation (Dessler, Starke, & Cyr, 2004; Dolan & al., 2007; Ouchi, 1980). Pour obtenir un contrôle sur la culture organisationnelle, le cadre doit

entretenir une bonne relation avec les employés et faire preuve de respect envers ceux-ci. Il doit nécessairement être en mesure de fournir une vision et des valeurs organisationnelles qui seront acceptées par les employés. Plus précisément, il doit concentrer l'attention du personnel sur la réalisation des objectifs et des défis, ce qui assure le bon fonctionnement de l'organisation (Miller & Wolf, 2002). En d'autres termes, il peut être l'instigateur d'une culture organisationnelle en générant de la coopération entre les membres qui désirent atteindre un but commun (Harris, 1994; Ouchi, 1980). De plus, l'employeur doit motiver, guider, encourager et très certainement supporter ses employés dans leur travail. Il doit aussi veiller à assigner les postes selon les compétences et les intérêts de son personnel. L'aspect le plus important est de reconnaître les réussites organisationnelles et de donner confiance au personnel en les encourageant continuellement (Miller & Wolf, 2002). Une des façons identifiées pour instaurer un climat propice au leadership serait la gestion éthique dans l'entreprise, c'est-à-dire de respecter les croyances normatives des individus de l'entreprise (Rousseau, 1990). La majorité de ces points importants sont présents lorsque les gestionnaires appliquent un style de leadership nommé transformationnel.

1.6.5.2 Leadership transformationnel

Parmi les styles de leadership existants, le leadership transformationnel est le plus reconnu pour ses effets positifs sur la culture d'une entreprise. Les cinq modèles les plus fréquemment étudiés sont les suivants : le leadership transactionnel, le transformationnel, le charismatique, l'opérationnel et l'institutionnel (Dessler & al., 2004; Dolan & al., 2007). Dans la littérature, ces styles se distinguent par les différents comportements utilisés par les gestionnaires pour influencer les comportements des employés (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Les leaders transformationnels seraient les plus aptes à modifier la culture d'une entreprise (Balthazard & al., 2006). Il est possible d'identifier un leader transformationnel avec quatre caractéristiques; l'idéalisation, la stimulation intellectuelle, l'encouragement et la considération. L'idéalisation se résume par le fait

que le gestionnaire est perçu comme un modèle, il inspire les employés et motive ceux-ci. Il stimule les employés en donnant un sens au travail et en fournissant des défis à la mesure de chacun. Il aide les employés à trouver leurs propres solutions et motive la créativité. Pour terminer, il supporte et répond aux besoins particuliers des employés et prend en considération chacun des membres de l'entreprise individuellement (Skakon & al., 2010) (Nielsen & Munir, 2009; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008). Ce style de leadership serait lié à un niveau de bien-être légèrement supérieur aux autres styles de leadership (Nielsen & Munir, 2009).

1.6.5.3 Les croyances normatives

Un des constituants de la culture organisationnelle; les normes proviennent des croyances normatives ou "Normatives beliefs" dans la langue de Shakespeare. Ces croyances sont motivées par la vision des pairs, par nos croyances et nos perceptions de ce qui est souhaitable. Ces croyances, lorsqu'elles sont partagées par un groupe de personnes deviennent un moteur important des comportements (Rousseau, 1990). Ces croyances peuvent influencer notre vision de l'accomplissement, de la prise de risque, du travail d'équipe, de la créativité, de l'échec et même la possibilité de croissance dans l'entreprise (Rousseau, 1990). Il s'agit donc d'un déterminant de la culture organisationnelle puisque ces croyances aident à définir les normes qui constituent la culture organisationnelle elle-même. Il ne s'agit toutefois pas seulement d'un déterminant, mais d'un constituant majeur de l'intégration des gens dans la culture organisationnelle. Ces croyances normatives sont difficiles à modifier (Rousseau, 1990), elles font peut-être en sorte que la culture organisationnelle est également difficile à modifier.

1.7 L'influence de la profession sur la santé mentale

Certaines études ont déterminé que la prévalence des problèmes psychologiques varie en fonction de l'emploi occupé par les individus (Marchand, 2007; Marchand & al., 2005). Étant donné que certains facteurs comme les demandes du travail, la

latitude décisionnelle, le soutien social en emploi, les efforts ainsi que les récompenses et le mode de supervision ont un impact sur la santé mentale des individus, il est prévisible que chaque emploi ait un impact différent (Karasek & Theorell, 2000; Marchand, 2007; Siegrist & al., 2004). D'ailleurs un même emploi avec un horaire de travail atypique augmente le risque de développer un problème de santé mentale (Marchand, 2007).

De plus, les prérequis peuvent varier et le niveau de scolarité être différent d'un emploi à l'autre. Comme nous le verrons, le niveau de scolarisation peut influencer positivement ou négativement la prévalence des problèmes de santé mentale. (Stansfeld & al., 2003). Voilà pourquoi certaines professions peuvent provoquer plus de problèmes de santé mentale. Voyons ce qui en est pour la profession de policier et celle de cols blancs en milieu policier.

1.7.1 L'épuisement professionnel chez les policiers

Le travail de policier est généralement considéré comme un emploi extrêmement stressant. Dans la psychologie populaire et les médias, les policiers sont souvent pris en exemple lors de discussions sur le stress. D'ailleurs, CareerCast, un site de recherche d'emploi fait un bilan annuel sur les emplois stressants et le métier de policier y figure au 5e rang pour l'année 2010.

Les recherches identifient généralement deux sources importantes de demandes du travail chez les policiers; le fait de devoir faire respecter la loi dans des quartiers avec une population violente, méfiante et agressive ainsi que d'avoir à travailler avec une méthodologie et une marche à suivre très strictes. D'après les études, le travail de policier est très bureaucratique et pousserait les policiers à travailler dans un encadrement qualifié de trop strict (Zhao & al., 2002). La bureaucratie et le mode de gestion autoritaire des postes de police sont d'ailleurs des causes principales de démissions, même chez les policiers avec beaucoup d'expérience, car les policiers ont plus de difficulté à se sentir utile (Haarr, 2005; McCarty & al., 2007).

Les interactions avec les contrevenants sont généralement sources de stress, car il y a toujours un risque de complications. Les policiers risquent des blessures physiques et mentales lors de leurs interventions. Seul le fait de savoir qu'une telle éventualité est possible génère un stress important chez les policiers et est source d'épuisement professionnel. (Aaron, 2000)

Certaines caractéristiques négatives de l'épuisement professionnel prennent beaucoup d'importance chez les policiers, car la relation avec les individus déviant ou criminel est déjà tendue. Les personnes souffrant d'épuisement professionnel ont tendance à négliger la qualité de leur interaction avec autrui. Il est possible que ces interactions soient accompagnées de frustrations, voire même violentes. Les policiers souffrant d'épuisement professionnel peuvent réagir plus agressivement lors de leurs interactions, ce qui peut mener à la brutalité policière (Euwema & al., 2004). La difficulté à prendre des initiatives qu'éprouve les individus souffrant d'épuisement professionnel pourrait être en cause dans ces comportements agressifs et violents. Étant donné l'aspect du cynisme, les gens sont plus introvertis et désirent même éviter les relations avec autrui. Il en résulte un désir de mettre un terme plus rapidement à la relation pour éviter le contact (Euwema & al., 2004).

Malgré ces facteurs pouvant faire augmenter le niveau de stress et le risque de souffrir d'épuisement professionnel, les policiers ne sont peut-être pas plus à risque que les autres types d'emplois. Plusieurs raisons sont émises dans la littérature. Tout d'abord, il est mentionné des réseaux sociaux. Une personne avec un réseau social positif peut y trouver un élément protecteur, tandis qu'un réseau social malsain peut être un élément nuisible. Une personne peut avoir plusieurs réseaux sociaux; famille, travail, amis ou même des anciennes affiliations, chaque réseau pouvant être totalement indépendant. La personnalité au sens large d'un individu, c'est-à-dire une représentation de la condition mentale, physique et environnemental de l'individu peut également jouer un rôle protecteur ou inversement être nuisible dépendamment de l'interaction entre la personnalité et la structure sociale dans lequel l'individu se

situé. Pour terminer, les récompenses permettent également de baisser le niveau d'épuisement professionnel. Étant donné ces facteurs, il est possible que les policiers n'aient pas un niveau d'épuisement professionnel supérieur aux niveaux présents dans d'autres types d'emploi (Marchand & al., 2005).

1.8 La culture organisationnelle en milieu policier

La police est synonyme de loi et ordre. Les policiers représentent la loi et doivent la faire respecter. Pourtant, il est souvent question dans les médias d'une culture existante dans le milieu policier qui semble en dissonance avec ce concept de loi et ordre. Il suffit de regarder certaines séries télévisées (19-2, séries américaines) pour voir l'image stéréotypée des policiers : sexisme, machisme, racisme, corruption et brutalité. Mais qu'en est-il vraiment de la culture dans les services policiers? Est-elle dépeinte de façon véridique dans les médias? Y a-t-il une distance entre l'ordre, les valeurs de sécurité et la vraie culture policière? Comme il en est question dans le paragraphe précédent, une telle dissonance ne serait pas facile à accepter pour les policiers et les risques de détresse psychologique seraient très importants. Il sera donc question de mettre à jour cette culture.

D'après les écrits sur le sujet, la culture organisationnelle en milieu policier provient d'un amalgame de valeurs et croyances véhiculé dans la société. Par exemple, si une société est axée sur la répression, la police aura tendance à être influencée par cette valeur dans son fonctionnement (Jiao, 2001). Cette culture est également énormément forgée en fonction de l'environnement de travail des policiers. Les policiers travaillent dans des milieux violents et doivent régulièrement s'adapter pour faire face à cet environnement. Ils doivent se protéger tout en protégeant la société, même les criminels qu'ils arrêtent (Crank, 1998). Pour se protéger dans ces milieux violents, les policiers peuvent utiliser la force et la coercition. L'utilisation de ce pouvoir est laissée à leur discrétion, mais son utilisation abusive est mal perçue dans la société. Il en résulte un comportement ambivalent face à ce pouvoir, une ambiguïté, source de tension selon la littérature (Schaible & Gecas, 2010). La possibilité d'utiliser la coercition pour les individus dans une société est très

largement règlementée. Les policiers qui peuvent utiliser ce pouvoir ne s'identifient plus comme des individus réguliers. Ils développent une certaine méfiance face à la société en rapport avec ces ambiguïtés et ce pouvoir (Crank, 1998; Prenzler, 1997). De plus, les policiers doivent rappeler à l'ordre les autres individus de la société que ce soit pour le respect des règles de civisme, de sécurité ou les lois criminelles. Il en résulte une perception de rivalité entre la société et les policiers ce qui influence ce sentiment ambigu entre coercition et protection.

Il est clair que les policiers vivent dans un environnement très stressant avec un niveau d'incertitude et d'ambiguïté majeur (Paoline, 2004). Même dans le fonctionnement d'un service de police, il y a de la dissonance. Le travail de policier implique le travail actif des patrouilles, des urgences, des interventions et les nouveaux policiers choisissent cette réalité (Loftus, 2009). Par contre, être policier implique également beaucoup de dossiers et de réglementation. Ces procédures bureaucratiques demandent un travail méticuleux qui restreint la créativité et l'individualité des policiers, puisqu'ils n'ont pas d'influence sur les processus dans leurs emplois (Zhao & al., 2002). Ces deux tâches nécessairement opposées provoquent des tensions chez les policiers qui ne s'identifient pas toujours dans ces deux sphères de leur travail (Zhao & al., 2002). La dissonance présente dans le milieu policier serait d'ailleurs une des causes de l'épuisement professionnel dans ce milieu (Schaible & Gecas, 2010).

D'ailleurs, dépendamment du travail des policiers, la culture semble changer (Paoline, 2004). Les inspecteurs n'ont pas la même culture que les policiers travaillant dans la rue. Ils ont un plus grand respect de l'autorité et perçoivent une plus grande reconnaissance de la part des supérieurs. Les policiers patrouilleurs tendent à se méfier des superviseurs au même titre qu'ils se méfient de la population (Paoline, 2004). La culture policière se construisant en fonction de l'environnement de travail, certaines valeurs, comportements et normes établis chez les policiers comme la discrétion, la méfiance, le perfectionnisme, le respect des règles, le travail d'équipe et le support par les pairs ont fait leur apparition pour protéger les policiers

(Glomseth & Gottschalk, 2009; Prenzler, 1997). Elles agiraient comme un médiateur en protégeant les policiers contre les effets du stress, lequel est un facteur contributif pour les maladies mentales.

1.9 Les caractéristiques individuelles

1.9.1 L'âge

Le rôle de l'âge sur l'épuisement professionnel semble être mitigé dans les études sur le sujet. Certaines mentionnent que les personnes plus jeunes et moins expérimentées sont plus à risque de développer de l'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002; Maslach & al., 2001). Cependant, cet avis n'est pas partagé dans la communauté scientifique, car d'autres études mentionnent que plus les employés restent longtemps dans un emploi ou un département, plus leur niveau de satisfaction en emploi est faible ce qui peut engendrer stress et épuisement professionnel (Ahola & al., 2006; Buzawa, Austin, & Bannon, 1994). Les policiers plus expérimentés avec un nombre plus important d'années de service seraient d'ailleurs les plus touchés par le stress (Zhao, He, & Lovrich, 2002)

1.9.2 Le genre

Le genre a également un impact sur l'épuisement professionnel. Les hommes et les femmes ne semblent pas vivre l'épuisement professionnel de la même façon. Les hommes sont plus enclins au cynisme et les femmes à l'épuisement émotionnel (Ahola & al., 2006). Certaines études stipulent que les femmes souffriraient plus d'épuisement professionnel que les hommes (Bakker & al., 2002). Cependant, cela ne semble pas être le cas chez les policiers, car elles souffrent d'un niveau de stress plus élevé, mais ont un niveau de support supérieur ce qui protégerait contre l'épuisement professionnel (Burke, Richardsen, & Martinussen, 2006).

1.9.3 Le niveau de scolarisation

Dans la littérature, les études ne concordent pas sur le rôle du degré de scolarisation. Il a été démontré que plus les individus sont éduqués, plus ils risquent de souffrir d'épuisement professionnel (Maslach & al., 2001). Mais l'inverse est également démontré (Stansfeld, Head, Fuhrer, Wardle, & Cattell, 2003). Dans la réalité policière, le niveau de scolarisation pourrait influencer positivement la satisfaction au travail et aucun effet n'a été noté sur l'épuisement professionnel (Buzawa & al., 1994).

1.9.4 Le statut civil

Le statut familial joue un rôle protecteur sur le niveau d'épuisement professionnel. Une personne en couple risque moins de développer de l'épuisement professionnel. Un homme célibataire est plus à risque qu'une femme célibataire étant donné la complexité et le volume du réseau social de la femme (Burke & al., 2006). Toutefois, certaines études ne trouvent tout simplement pas de liens entre l'épuisement et le statut familial (McCarty, Zhao, & Garland, 2007). Chez les policiers, le statut familial serait un facteur de protection (Burke & al., 2006).

1. 10 Synthèse des connaissances

À la lumière de cette revue de littérature, il est difficile d'établir un modèle concret. La culture organisationnelle influence certainement les problèmes psychologiques (Balthazard & al., 2006; Harris, 1994; Jaskyte, 2010; Scott & al., 2003; Sinokki & al., 2009; Thompson & al., 1996). Elle peut les provoquer, mais elle peut aussi avoir un effet protecteur sur les travailleurs contre ces problèmes si elle se base sur des valeurs humaines et la satisfaction des employés (Balthazard & al., 2006; Jaskyte, 2010; Melé, 2003; Sinokki & al., 2009).

Un effet protecteur est sans contredit un effet modérateur entre l'environnement et l'épuisement professionnel. La culture organisationnelle peut donc agir comme un agent modérateur entre les facteurs du travail décrit dans le modèle de Karasek et l'épuisement professionnel. Ceci étant dit, si la culture augmente la prévalence de souffrir d'épuisement professionnel, elle le fait également de concert avec les facteurs du travail. Il est donc question de variable modératrice pour ce mémoire. Nous avons étudié le concept d'intensité de la culture organisationnelle ainsi que l'importance du sentiment d'appartenance des individus à la culture organisationnelle de l'entreprise. Plus les gens s'identifient à la culture organisationnelle, plus celle-ci sera intégrée au milieu du travail et sera plus forte. Une culture plus forte est également plus difficile à modifier par la suite (Jaskyte, 2010).

Dans notre milieu d'étude, le milieu policier, la culture organisationnelle met de l'avant des valeurs, croyances, normes et comportement d'entraide, de coopération, de travail d'équipe, mais également de performance, de perfectionnisme et de pouvoir (Paoline, 2004). Ces éléments proviennent de styles de culture différents selon la littérature étudiée (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Il sera important d'identifier la culture présente dans ce milieu. La comparaison avec les cols blancs devient importante puisque nous n'avons pas beaucoup d'information sur les cols blancs travaillant dans un milieu policier. De façon générale, les valeurs, croyances, normes et comportements changent d'une entreprise à l'autre et d'un métier à l'autre (Martin,

1992). La littérature est plutôt muette sur la culture des cols blancs de ce milieu. Il s'agira donc d'une étude exploratoire pour cette question particulière. Il semble toutefois que la culture entre les policiers et les cols blancs est différente puisque dans la littérature, il est régulièrement fait état de culture organisationnelle différente si l'emploi est différent (Martin, 1992; Denison & Spreitzer, 1991). Il est donc question ici de comparer et identifier deux sous-cultures présentes dans le service de police de Montréal. Malgré les maintes études qui proposent une culture unique dans les organisations, certaines études mentionnent une pluralité de cultures variant en fonction de plusieurs différences dans la réalité au travail des individus (Thompson & al., 1996; Martin, 1992).

Sur la question de l'épuisement professionnel, la littérature est plus complète et moins contradictoire. Plusieurs éléments sont identifiés comme facteurs influençant l'épuisement professionnel, comme la supervision abusive, les demandes inhérentes au travail ainsi que le contrôle des travailleurs sur leurs tâches (Sinokki & al., 2009; Karasek, 2008; Gilbreath & Benson, 2004; Tepper, 2000; Siegrist, 1996). Le modèle de Karasek présenté dans la revue de littérature est un très bon exemple de modèle faisant état des connaissances sur le sujet. Cependant, la relation avec la culture organisationnelle est nébuleuse et passe souvent par des concepts comme la satisfaction en emploi et le bien-être (Taris, 2009). Il sera donc question de mettre en relation directe ces deux concepts dans ce mémoire pour éclaircir cette relation.

Chapitre 2 : Modèle conceptuel

L'épuisement professionnel est un problème de santé mentale caractérisé par un épuisement physique et émotionnel. Les personnes atteintes sont incapables de répondre aux exigences de leur milieu de travail. L'épuisement professionnel comporte trois dimensions dans la littérature; l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité professionnelle (Maslach & al., 2001). C'est un problème spécifique au milieu du travail, c'est-à-dire que jusqu'à preuve du contraire, il est seulement développé dans le milieu du travail. L'épuisement professionnel est généralement causé par un stress trop important provenant d'un niveau de demandes psychologiques excessif, d'un manque de contrôle sur notre environnement et d'un manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs (Karasek, 2008).

Il est possible que la culture organisationnelle dans une entreprise influence le lien entre le niveau de demandes psychologiques, de latitude décisionnelle, de soutien et l'épuisement professionnel. L'objectif de cette recherche est donc de déterminer l'existence d'un lien entre la culture organisationnelle et l'épuisement professionnel et la nature de celui-ci. Cette recherche est effectuée dans un milieu policier, un milieu où la culture organisationnelle a beaucoup d'importance et d'influence. Pour mesurer cette culture, nous évaluerons deux sous-cultures de ce milieu de travail, la culture organisationnelle des policiers et la culture organisationnelle des cols blancs. Il pourrait être question de culture professionnelle à ce stade, cependant, il existe un courant de pensée dans la littérature qui propose le terme sous-culture de la culture organisationnelle lorsque celle-ci est modifiée par un facteur spécifique, comme le lieu de travail, l'emploi spécifique, le pays hôte (Martin, 1992). La culture organisationnelle est souvent prise en considération par les gestionnaires, mais souvent pour des objectifs de productivité. Le travail vise donc à faire prendre conscience au gestionnaire que la culture organisationnelle a également un impact sur le bien-être et les maladies professionnelles.

Premièrement, la culture peut prendre plusieurs visages en fonction du type de culture présent dans une entreprise. Ces différents styles agissent de façons différentes dans l'entreprise et sur les travailleurs. (Balthazard & al., 2006; Newton & Jimmieson, 2009). La culture organisationnelle peut également avoir un effet différent en fonction du sentiment d'appartenance des travailleurs. Rappelons que ce sentiment d'appartenance peut être une cause du développement des sous-cultures. (Newton & Jimmieson, 2009).

2.1 Le type de recherche

Cette recherche de type transversal est effectuée dans un milieu policier comportant à la fois des policiers et des cols blancs d'un service de police. Nous tenterons d'identifier les effets de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel et les différences potentielles pouvant exister entre deux types d'occupations comportant des valeurs spécifiques soit les policiers et les cols blancs travaillant pour un service de police. Cette comparaison nous permettra de mieux identifier les dimensions de la culture organisationnelle qui influencent l'épuisement professionnel. Il s'agit donc d'une étude où l'on compare deux groupes de répondants.

2.2 Le modèle d'analyse

2.2.1 Modèle conceptuel

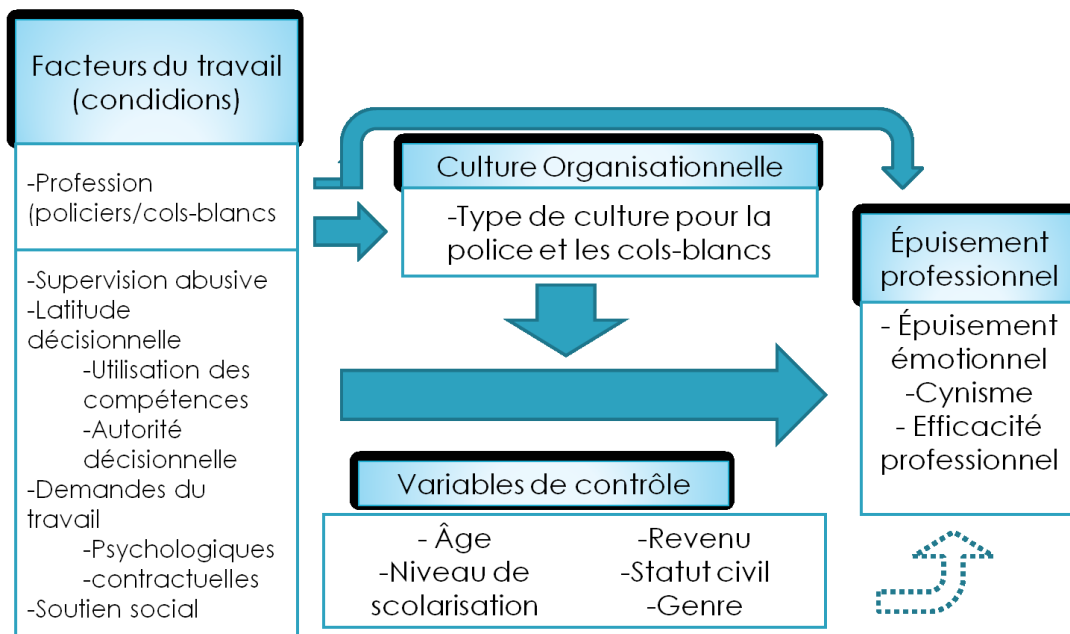
Plusieurs concepts doivent être examinés dans ce mémoire. Ces concepts seront élaborés plus loin : facteurs du travail, culture organisationnelle, épuisement professionnel ainsi que certaines variables contrôles. Un des objectifs est d'ailleurs de mesurer l'importance de ces relations. Comme il a été établi avec le modèle de Karasek, le niveau de contrôle ou latitude décisionnelle ainsi que les demandes du travail influence le niveau de stress vécu par les individus (Karasek, 1979). Pour mesurer l'influence de ces variables sur l'épuisement professionnel en milieu policier, ces variables ont été intégrées comme variables indépendantes dans l'étude en cours. Étant donné l'importance du soutien social dans le modèle corrigé de

Karasek, cette variable fait également partie des variables mesurées dans l'étude (Karasek & Theorell, 2000).

La supervision abusive est intégrée comme variable indépendante dans le modèle puisqu'elle est identifiée comme un déclencheur de l'épuisement professionnel, plus précisément de l'épuisement émotionnel (Tepper, 2000).

La culture organisationnelle peut favoriser le soutien social au travail (Melé, 2003) et elle peut également faire la promotion de certaines valeurs favorisant une latitude décisionnelle plus grande ainsi qu'un partage de tâches réduisant les demandes du travail (Balthazard & al., 2006; Cooke & Szumal, 1993). Cette variable semble avoir un effet modérateur dans la relation entre les facteurs du travail décrit plus haut et l'épuisement professionnel. Elle sera analysée comme une variable modératrice entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel. Ayant trouvé des éléments dans la littérature stipulant que l'âge, le sexe, le niveau de scolarisation, le revenu ainsi que le statut familial et marital des individus pouvaient influencer l'occurrence d'épuisement professionnel, mais ne désirant pas analyser en détail ces variables, elles ont été intégrées comme des variables de contrôle.

Figure 2.1: modèle conceptuel de la recherche.



Dans ce modèle, les facteurs du travail (supervision abusive, latitude décisionnelle, demandes du travail, soutien social, profession) font office de variables indépendantes et influencent directement l'épuisement professionnel qui est la variable dépendante à l'étude. La culture organisationnelle agit comme variable modératrice sur la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel. Les variables contrôles énumérées peuvent potentiellement influencer la variable dépendante et elles seront donc analysées pour s'assurer qu'elles n'ont pas d'impact sur les résultats de l'étude.

2.2.2 Les hypothèses

Les concepts élaborés dans les modèles opératoires précédents interagissent entre eux. Donc, dans la partie suivante, il y aura une explication pour chacun des liens entre les variables ainsi que des hypothèses qui visent à clarifier chaque lien. Ces hypothèses ont été établies en fonction de la recherche documentaire. Certaines ont fait l'objet d'études précédentes, certaines sont plus exploratoires. Le travail actuel vise à vérifier sept hypothèses liées à l'épuisement professionnel.

Tableau 2.1 : Hypothèses

H1. Plus la supervision abusive augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.
H2. Plus la latitude décisionnelle augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.
H3. Plus les demandes du travail augmentent, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.
H4. Plus le soutien social au travail augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.
H5. Le type de culture organisationnelle a un effet modérateur dans la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel.
H6. Il existe deux sous-cultures distinctes au service de police de Montréal en fonction de l'emploi occupé.
H7. La profession de policier est associée à un niveau d'épuisement professionnel supérieur à celui des cols blancs.

H1. Plus la supervision abusive augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.

Malgré le nombre d'études sur la supervision abusive et l'intérêt de ce sujet dans la communauté de chercheurs, il n'y a pas beaucoup d'études faisant le lien entre la supervision abusive et l'épuisement professionnel. L'une des recherches clés sur le sujet est celle effectuée par Tepper en 2000. Nous utiliserons le questionnaire construit dans cette recherche pour récolter des données sur la supervision abusive. Dans l'étude mentionnée, la supervision abusive influençait les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Les travailleurs se désengageaient de leur travail et étaient plus épuisés émotionnellement par leur travail. Il serait donc intéressant d'étudier une fois de plus ce lien, cette fois dans un milieu policier. Ceci permettrait d'améliorer la validité externe du questionnaire testant cette hypothèse dans un contexte différent (Tepper, 2000).

H2. Plus la latitude décisionnelle augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.

Dans les recherches effectuées par Karasek, notamment celle de 1979, il a été démontré que la latitude décisionnelle influence l'épuisement professionnel. Une personne ayant plus de contrôle sur son travail, sur les tâches à effectuer ainsi que sur les moyens pour accomplir les tâches est moins susceptible de développer des troubles psychologiques étant donné qu'elle est plus apte à faire face aux situations stressantes. En revanche, les personnes n'ayant pas beaucoup de contrôle sur leur environnement sont plus vulnérables aux effets du stress et risquent davantage de développer des problèmes d'épuisement professionnel. Ce lien s'inscrit dans un continuum où plus la latitude décisionnelle augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue (Karasek & Theorell, 2000; Karasek, 1979). Voilà donc pourquoi cette hypothèse sera testée dans l'étude en cours.

H3. Plus les demandes du travail augmentent, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.

Les demandes du travail telles qu'une charge de travail excessive et un temps alloué insuffisant créent un effet de tension chez l'individu qui est impliqué dans cette situation. L'étude effectuée par Karasek démontre bien que ces demandes augmentent le niveau de stress des travailleurs et que par le fait même, le niveau d'épuisement émotionnel augmente. Le modèle demande-contrôle est d'ailleurs construit en fonction de cette hypothèse ainsi que de l'hypothèse précédente (Bourbonnais & al., 1996; Karasek, 1979) (Karasek & Theorell, 2000; Marchand, 2007).

Ces deux hypothèses seraient donc plus facilement confirmées étant donné les études empiriques effectuées préalablement sur le sujet. Toutefois, il est important de vérifier ces hypothèses une fois de plus dans ce mémoire pour mesurer si ce lien peut être modelé par la culture organisationnelle. La présence de ces hypothèses permet une meilleure formulation des hypothèses à venir.

H4. Plus le soutien social au travail augmente, plus la probabilité de souffrir d'épuisement professionnel diminue.

Le concept de soutien social a été ajouté au modèle de Karasek avec des études ultérieures (Karasek, 2008; Karasek & al., 1998). Les études scientifiques sur le sujet démontrent que le support émotionnel provenant des collègues ainsi que des superviseurs agit comme protecteur contre l'épuisement professionnel. Un superviseur et des collègues offrant du soutien améliorent le bien-être en emploi et sont associés à un niveau plus faible d'épuisement professionnel. Ils permettent de mieux gérer le stress et donc de diminuer les tensions qui peuvent venir des demandes du travail. Certains types de leadership tels que le leadership transformationnel, sont également liés à un meilleur support et influence de façon positive le bien-être des employés (Brunet & Savoie, 1999) (Balthazard & al., 2006; Nielsen & Munir, 2009; Skakon & al., 2010).

H5. Le type de culture organisationnelle à un effet modérateur dans la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel.

Il existe plusieurs styles de culture différents. Des cultures axées sur la flexibilité, la stabilité, l'environnement externe ou interne, la performance, la coopération ou même l'innovation. Ces cultures ont une influence différente dans l'environnement de travail. Il est généralement question d'effet protecteur ou délétère lorsque la santé mentale est étudiée (Balthazard & al., 2006; Jaskyte, 2010; Melé, 2003; Sinokki & al., 2009). L'effet de la culture organisationnelle semble donc modérer l'effet des facteurs du travail sur l'épuisement professionnel. Dans ce mémoire, il sera question de confirmer ou infirmer ce lien. Il faudra identifier le type de culture et sous-culture pour les policiers et les cols blancs pour ensuite déterminer l'influence de cette culture dans la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel.

H6. Il existe deux sous-cultures organisationnelles distinctes au service de police de Montréal en fonction de l'emploi occupé.

La littérature indique qu'il est possible de trouver des sous-cultures en fonction du pays, de l'emploi, du département ou du secteur industriel de l'entreprise (Martin, 1992; Thompson & al., 1996). Étant donné les particularités du milieu policier, il est possible que la culture y soit différente pour les policiers et les cols blancs de l'entreprise. Il est également possible que ces deux sous-cultures ne soient pas significativement différentes, puisqu'il est également noté dans la littérature que deux sous-cultures peuvent posséder de grande similitude (Cameron, 2011). Il est important de vérifier cette affirmation puisque la culture des cols blancs en milieu policier demeure inconnue à ce jour.

H7. La profession de policier est associée à un niveau d'épuisement professionnel supérieur à celui des cols blancs.

La littérature sur le milieu policier est généralement assez exhaustive. Il semble que l'environnement de travail des policiers soit très stressant (Paoline, 2004; Prenzler, 1997). La présence de violence, d'intervention dans des situations d'urgences et des risques liés à ces menaces potentielles, les policiers sont exposés à des tensions plus élevées que certains autres emplois. Les policiers ont développé des modes de protection contre ces éléments stressants, la culture organisationnelle en est un élément (Loftus, 2009). La culture policière semble promouvoir le soutien, le travail d'équipe, l'accomplissement personnel et donc serait équivalente à une culture constructive (Glomseth & Gottschalk, 2009). Cependant, les demandes du travail sont plus élevées et le contrôle sur les événements est très faible, ce qui tend à augmenter le niveau d'épuisement professionnel (Prenzler, 1997). De plus, les policiers ont des ordres stricts, des mesures de sécurité importantes et une bureaucratie lourde (Zhao & al., 2002; Haarr, 2005; McCarty & al., 2007). Ce mode de fonctionnement est associé à une culture hiérarchique (Denison & Spreitzer, 1991). Cependant, ils travaillent dans un milieu dynamique en changement constant, qui est généralement mieux traité par des entreprises dont la culture est flexible (Denison & Spreitzer, 1991). Donc, à la vue de ces informations, il est possible que le niveau d'épuisement professionnel soit plus élevé chez les policiers, malgré la présence potentielle d'une culture constructive qui vient modérer les effets des facteurs du travail. Pour trouver une réponse à cette hypothèse, il faudra découvrir quel est le vrai type de culture organisationnelle dans le milieu policier ainsi que ses sous-cultures. Une fois la culture identifiée, il sera possible de la comparer avec la culture organisationnelle des cols blancs travaillant dans un environnement moins stressant et étudier les comparaisons. Cette comparaison sera d'autant plus intéressante que la culture organisationnelle des cols blancs dans un milieu policier n'a jamais, à notre connaissance, été étudiée.

Chapitre 3 : Méthodologie

Dans cette section, il sera principalement question du modèle opératoire et du plan d'analyse. Chacune des variables utilisées sera élaborée en présentant les questionnaires utilisés pour les mesurer. Il y aura ensuite quelques informations relatives à la sélection de l'échantillon de mesure ainsi que la méthode de collecte des données. Cette section se terminera par une description des analyses qui seront effectuées dans le mémoire.

3.1 Modèle opératoire

Pour le modèle opératoire, plusieurs concepts sont élaborés. Tout d'abord, il y a quatre variables indépendantes; la supervision abusive, la latitude décisionnelle en emploi, les demandes psychologiques et contractuelles du travail ainsi que le soutien social. Ces quatre variables seront élaborées en détail dans la section suivante.

3.1.1 Supervision abusive

La première variable indépendante, la supervision abusive, est identifiée par des comportements ou attitudes hostiles perçues par les subordonnés et persistants dans le temps (Tepper, 2000). La littérature a identifié plusieurs indicateurs permettant de mesurer ou identifier la supervision abusive. Des indicateurs tels que ceux présentés dans le tableau 2 sont utilisés dans le questionnaire sur la supervision abusive qui sera utilisé. Ce questionnaire a été mis au point par Tepper en 2000. Le questionnaire est construit de façon à colliger des réponses indiquant la fréquence avec laquelle les subordonnés perçoivent être victime du comportement en question : « Il n'adopte jamais ce comportement avec moi » jusqu'à « Il adopte très souvent ce comportement avec moi ». Les résultats aux questions sont compilés pour donner un score entre 15 et 75 étant donné qu'il contient 15 questions différentes.

Tableau 3.1 : Modèle opératoire de la supervision abusive.

Concept : Supervision abusive
Indicateurs
Mon supérieur immédiat me ridiculise.
Me dit que mes pensées ou mes sentiments sont stupides.
Reste silencieux afin de me mettre mal à l'aise.
M'abaisse devant les autres.
Ne respecte pas mon intimité.
Me rappelle mes erreurs et mes échecs.
Ne me reconnaît aucun mérite pour les tâches qui demandent un effort considérable.
Me blâme pour s'éviter des embarras.
Ne respecte pas les promesses qu'il fait.
Exprime de la colère à mon égard lorsqu'il est fâché pour une autre raison.
Fait aux autres des commentaires négatifs à mon égard.
Est impoli (grossier) avec moi.
M'empêche d'interagir avec mes collègues de travail.
Me dit que je suis un incompetent.
Me ment.

3.1.2 Latitude décisionnelle, demandes du travail, soutien social

Les trois autres variables indépendantes; la latitude décisionnelle, les demandes du travail ainsi que le soutien social proviennent tous du même questionnaire, le Job Content Questionnaire (JCQ) (Karasek & al., 1998). Ce questionnaire a été élaboré par Karasek en 1985, mais la version utilisée est la nouvelle version datant de 1998. Ce questionnaire utilise une échelle de Likert en quatre points variant de « pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

La latitude décisionnelle réfère à la capacité d'un individu à contrôler la façon avec laquelle il exécute son travail et comment il se conduit durant la journée de travail. Un travailleur ayant un grand contrôle sur l'accomplissement de ses tâches peut, entre autres, participer au processus décisionnel et influencer sur le travail (Bourbonnais & al., 1996). Dans le JCQ, la latitude décisionnelle est séparée en deux dimensions différentes; l'autorité décisionnelle ainsi que l'utilisation des compétences. L'autorité décisionnelle réfère au contrôle de l'individu sur son emploi et est identifiée à l'aide de trois indicateurs présentés au tableau 3 ci-dessous. L'utilisation des compétences, quant à elle, réfère plutôt à la possibilité d'un employé à utiliser

ses compétences et à les développer dans son emploi. Cette dimension est mesurée à l'aide de six indicateurs également présentés dans le tableau 3 (Karasek & al., 1998; Karasek & Theorell, 2000).

Tableau 3.2 : Modèle opératoire de la latitude décisionnelle

Concept : Latitude décisionnelle	
Dimensions	Indicateurs
Utilisation des compétences	Mon travail exige que j'apprenne de nouvelles choses.
	Mon travail exige un niveau élevé de qualification.
	Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité.
	Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses.
	Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes.
	Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles.
Autorité décisionnelle	J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail.
	Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome.
	J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail.

Les demandes du travail sont séparées en deux dimensions. L'une provient du JCQ, c'est-à-dire les demandes psychologiques. Ces demandes peuvent être définies comme des éléments psychosociaux présents dans le milieu du travail pouvant créer des tensions. Ces demandes sont mesurées à l'aide de neuf indicateurs sur une échelle de Likert en quatre points comme la latitude décisionnelle (Karasek & al., 1998). La seconde dimension, les demandes contractuelles proviennent d'un questionnaire construit par l'ERTSM. Il contient cinq indicateurs et vise à identifier les demandes liées à l'horaire de travail (Daveluy & al., 2000).

Tableau 3.3 : Modèle opératoire du concept de demandes du travail.

Concept : Demandes du travail	
Dimensions	Indicateurs
Psychologiques	Mon travail exige d'aller très vite.
	Mon travail exige de travailler très fort mentalement.
	On ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive.
	J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail.
	Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres.
	Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes.
	Mon travail est souvent interrompu avant que je ne l'aie terminé, je dois alors y revenir plus tard.
	Mon travail est très mouvementé.
Contractuelles	Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur.
	En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous à votre emploi? Par exemple, si vous travaillez 17 heures et 30 minutes, inscrivez 17,5.
	Dans le cadre de votre emploi actuel, êtes-vous exposé à un horaire de jour?
	Dans le cadre de votre emploi actuel, êtes-vous exposé à un horaire de soir?
	Dans le cadre de votre emploi actuel, êtes-vous exposé à un horaire de nuit?
	Dans le cadre de votre emploi actuel, êtes-vous exposé à un horaire de travail irrégulier ou imprévisible?

La dernière variable indépendante provenant également du JCQ est le concept de soutien social. Ce concept s'exprime par tout comportement social d'aide, de support, d'entraide et de reconnaissance. Il est divisé en deux dimensions; le soutien instrumental et le soutien émotionnel. Ces dimensions sont également divisées en deux composantes; le soutien des collègues et le soutien des superviseurs. Le soutien instrumental est identifié par quatre composantes qui mesurent l'entraide pour accomplir les tâches, que ce soit par les collègues ou les superviseurs. Le soutien émotionnel, quant à lui, mesure le support émotionnel face aux tensions possibles du milieu du travail. Il est mesuré à l'aide de quatre indicateurs sur la même échelle de Likert que les variables; demandes du travail et latitude décisionnelle (Bourbonnais & al., 1996; Karasek & al., 1998).

Tableau 3.4 : Modèle opératoire du concept de soutien social.

Concept : Soutien social		
Dimensions	Composantes	Indicateurs
Instrumental	Supérieur	Mon supérieur m'aide à mener mon travail à bien.
		Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés.
	Collègues	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mon travail à bien.
		Les collègues avec qui je travaille sont compétents pour accomplir leur travail.
Émotionnel	Supérieur	Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés.
		Mon supérieur prête attention à ce que je dis.
	Collègues	Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt.
		Les collègues avec qui je travaille sont amicaux.

3.1.3 Culture organisationnelle

Les modèles opératoires des variables indépendantes étant établis, il est important d'établir le modèle opératoire de la variable modératrice; la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle est définie comme l'ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées dans une organisation par les membres qu'ils soient employés ou dirigeants (Dolan & al., 2007). Dans le cadre de l'étude, le questionnaire élaboré par O'Reilly & al., en 1991 sera utilisé. Il s'agit du « Organizational Culture Profile ». Ce questionnaire établit vingt-six indicateurs non classifiés ni en dimensions ni en composantes. Ce questionnaire a été construit pour des gestionnaires d'entreprise intéressés à découvrir la culture organisationnelle présente dans leur entreprise. Il est spécifié dans les études que les gestionnaires peuvent créer leurs dimensions en fonction de leur connaissance actuelle de leur environnement (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). Donc, en fonction des études sur la culture organisationnelle et des différents modèles existants, nous sommes venus à la conclusion que les vingt-six différents indicateurs peuvent être classés en dimensions. Chaque dimension différente représente un type de culture

qui se distingue par les valeurs, idéologies, normes et croyances qu'elles véhiculent. De manière à expliquer comment les vingt-six indicateurs pourront être regroupés, le tableau suivant regroupe les indicateurs en fonction de l'étude de Balthazard. Notons bien qu'il s'agit d'un exemple. En fonction des résultats obtenus lors de l'analyse factorielle, il est possible d'obtenir un modèle avec des dimensions différentes. L'étude de Balthazard ne sert ici que de modèle hypothétique. Cette étude identifiait trois styles de culture. La première, la culture constructive, se caractérise par des valeurs de soutien, de travail d'équipe, de croissances personnelles et il s'en dégage un esprit d'entraide. Les travailleurs sont bien guidés dans leurs tâches et reçoivent tous les outils nécessaires à l'accomplissement de celui-ci. Une culture constructive est préoccupée par l'humain et vise l'atteinte de l'autonomie (Balthazard & al., 2006). Dans le questionnaire sur la culture organisationnelle (OCP) de O'Reilly, douze des vingt-six indicateurs feraient partie de cette dimension.

La seconde culture, la culture agressive réfère à une culture axée sur les résultats, avec de la compétition et des objectifs très ambitieux. Les résultats semblent plus importants que les moyens utilisés pour y arriver (Balthazard & al., 2006). Il y aurait neuf indicateurs pour mesurer cette culture organisationnelle dans le questionnaire OCP.

La troisième et dernière culture, la culture défensive, est définie par un manque de leadership et de vision. Il en résulte des comportements de dépendance, de doute et de questionnement (Balthazard & al., 2006). Les cinq indicateurs choisis pour identifier cette culture se basent donc sur ce besoin de trouver des réponses.

Il est à noter que plus les répondants au questionnaire répondent de façon concordante, plus la culture pourra être considérée comme forte et ayant une forte adhésion (Cooke & Szumal, 1993). Ce qui permettra de mesurer l'influence de la culture et des sous-cultures en milieu policier. Il est primordial de répéter ici que les dimensions sont sujettes à changement lors de l'analyse factorielle qui sera effectuée et que ces dimensions sont sélectionnées à titre d'exemple à partir d'une tierce étude

qui ne fait pas partie de l'étude menée par O'reilly, Chatman & Caldwell dont découle les vingt-six indicateurs.

Tableau 3.5 : Modèle opératoire du concept de culture organisationnelle.

Concept : culture organisationnelle	
Dimensions	Indicateurs
Culture constructive	Équitable/juste.
	Respect des droits de l'individu.
	Tolérante.
	Responsable vis-à-vis de la société.
	Prête à collaborer avec les autres.
	Axée sur le travail d'équipe.
	Axée sur le côté humain.
	Innovante.
	Prête à expérimenter.
	Précise.
	Axée sur les règles.
	Sécurité d'emploi.
	Culture agressive
Axée sur la réussite.	
Fortes attentes de performance.	
Axée sur les résultats.	
Peu axée sur le respect des règles.	
Rapide à saisir les occasions.	
Axée sur l'action.	
Prenant des risques.	
Agressive.	
Culture défensive	Axée sur l'analyse.
	Prudente.
	Attentive aux détails.
	Stabilité.
	Prévisibilité.

3.1.4 Épuisement professionnel

La variable dépendante, l'épuisement professionnel, est mesurée à l'aide du Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS). L'épuisement professionnel se définit comme l'incapacité d'un travailleur à répondre aux exigences de sa tâche due à des affects négatifs persistant dans le temps (Schermerhorn & al., 2006). Le MBI-GS est le questionnaire le plus répandu et le plus utilisé pour mesurer l'épuisement professionnel. D'ailleurs, certains chercheurs critiquent l'ampleur avec laquelle le MBI est utilisé dans la communauté scientifique. La compréhension actuelle du concept d'épuisement professionnel serait beaucoup trop influencée par la façon avec laquelle le MBI mesure le concept. Certaines parties peuvent échapper

à notre compréhension due à la façon restrictive dont le MBI identifie l'épuisement professionnel (Toon W. Taris & al., 2005) (Kristensen & al., 2005). Effectivement, le MBI mesure l'épuisement professionnel selon trois dimensions distinctes; l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'efficacité professionnelle. Les critiques mentionnent qu'ils existent sans doute d'autres dimensions, ou du moins, indicateurs, qui demeurent inconnus, car le MBI n'est pas conçu pour mesurer d'autres dimensions. Toutefois, en attendant la construction du meilleur outil, l'utilisation du MBI semble être le meilleur choix et le questionnaire possède une très bonne validité, mainte fois testée.

Comme mentionné précédemment, l'épuisement professionnel est composé de trois dimensions. La première, l'épuisement émotionnel, se définit par un sentiment de fatigue et de découragement face à l'ampleur de la tâche à effectuer. Il est évalué à l'aide de cinq indicateurs présentés au tableau 6. La seconde dimension, le cynisme, s'identifie comme la variable interpersonnelle. Une personne cynique s'isole des autres et se désengage face à son travail. Il est mesuré à l'aide de cinq indicateurs également. La dimension d'efficacité professionnelle, quant à elle, se caractérise chez les personnes souffrant d'épuisement professionnel par un sentiment d'incompétence et d'une perte du sentiment d'être efficace ou utile en emploi. Celui-ci est mesuré par six indicateurs. Le MBI est construit avec une échelle de Likert en sept points partant de « Jamais » pour terminer avec « À chaque jour ». Cette échelle évalue donc dans quelle mesure ces perceptions et comportements se manifestent sur une période de temps (mois, semaine, jour). Il est important de mentionner que les résultats aux questions sur l'efficacité professionnelle doivent être inversés pour permettre l'identification d'une personne atteinte d'épuisement professionnel, ces questions étant posées de façon positive, à l'inverse des autres indicateurs du questionnaire (Maslach & al., 2001).

Tableau 3.6 : Modèle opératoire du concept d'épuisement professionnel

Concept : épuisement professionnel	
Dimensions	Indicateurs
Épuisement émotionnel	Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif.
	Je me sens complètement vidé à la fin d'une journée de travail.
	Je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une nouvelle journée au travail.
	Travailler tout la journée représente vraiment un effort pour moi.
	Je sens que mon travail m'épuise complètement.
Cynisme	J'ai moins d'intérêt pour mon travail depuis que j'ai commencé cet emploi.
	Je suis devenu moins enthousiaste pour mon travail.
	Je veux simplement faire mon travail et ne pas être dérangé.
	Je suis devenu cynique à propos du fait que mon travail puisse contribuer à quoi que ce soit.
	Je doute de la valeur de mon travail.
Efficacité professionnelle	Au travail, j'ai vraiment l'impression que je suis efficace pour faire avancer les choses.
	Je me sens stimulé lorsque j'accomplis quelque chose au travail.
	J'arrive à résoudre efficacement les problèmes qui se présentent à mon travail.
	Selon moi, je fais un bon travail.
	Pour ce travail, j'ai accompli beaucoup de choses qui en valaient la peine.
	J'ai l'impression que ma contribution est utile aux réalisations de cette organisation.

3.1.5 Variables de contrôle

Pour terminer l'élaboration des modèles opératoire, il faut établir celui des variables contrôles. Chacune de ces variables doit être contrôlée, pour s'assurer d'avoir un échantillon représentatif de la société et également pour identifier s'il n'y a pas de groupe dont les scores sont anormalement élevés. Les variables contrôles identifiées sont l'âge, le genre, la profession, le statut civil, le revenu ainsi que le niveau de scolarité.

La majorité de ces variables à contrôler sont mesurées à l'aide de questions de nature dichotomique. Le genre, la profession ainsi que le statut civil sont dichotomiques, tandis que le revenu, le niveau de scolarité ainsi que l'âge sont identifiés à l'aide d'une échelle ordinale (Marchand, Demers, & Durand, 2005).

Tableau 3.7 : Modèle opératoire des variables contrôles.

Concept : Genre
Indicateurs
Homme ou Femme.
Concept : Statut civil
Indicateurs
En couple ou Célibataire.
Concept : Revenu familial
Indicateurs
Quel est votre revenu familial avant impôts?
Concept : Niveau de scolarité
Indicateurs
Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?
Concept : Âge
Indicateurs
Quel âge avez-vous?

Pour les variables contrôles, le questionnaire propose un éventail de réponses. Aux fins d'analyse, les variables continues telles que l'âge et le revenu familial seront séparées en classes. La variable âge sera divisée en quatre classes c'est-à-dire de 1 = 20 à 30 ans, 2 = 30 à 40 ans, 3 = 40 à 50 ans et 4 = 50 à 60 ans. Le score des individus variera donc de 1 et 4. Le revenu familial, pour sa part, sera divisé en six classes à savoir; 1 = moins de 30 000\$, 2 = 30 000\$ à 49 999\$, 3 = 50 000 à 69 999\$, 4 = 70 000\$ à 89 999\$, 5 = 90 000\$ à 109 999\$ ainsi que 6= 110 000\$ et plus. Le score variera de 1 à 6. Le niveau de scolarité sera divisé en deux classes; 1 = études préuniversitaires, 2 = études universitaires, permettant un score de 1 à 2. Dans les études traitant du statut civil, il est mentionné d'un effet protecteur contre l'épuisement professionnel lorsqu'une personne est en couple. Les réponses seront donc regroupées en fonction du 1 = statut de célibataire et de 2 = statut en couple (Burke & al., 2006).

3.2 Population d'étude

Pour l'étude en cours, le questionnaire utilisé a été mis au point en 2008 par l'Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale. Il s'agit d'un questionnaire de 300 questions incluant plusieurs questionnaires différents, dont le Job Content Questionnaire (JCQ), l'Organisational Culture Profile (OCP), Le Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) ainsi que le questionnaire sur la supervision abusive. Ce questionnaire global inclut également des questions pour déterminer l'âge, le genre, la profession, le statut civil, le revenu familial, l'horaire de travail ainsi que d'autres troubles ou affects de la santé mentale comme la consommation d'alcool, les problèmes musculo-squelettiques et les maladies chroniques. Les données ont été recueillies en 2008-2009 auprès du Service de police de la ville de Montréal (SPVM). Il s'agit donc d'une enquête à l'aide d'un questionnaire dont les données sont primaires, car les analyses prévues dans l'actuelle recherche font partie de l'objectif établi en 2008. Pour nous toutefois, dans ce travail, il s'agit de données secondaires.

3.3 Sélection des travailleurs

Le questionnaire a été présenté au service de police de la ville de Montréal et a fait l'objet de réponses de la part de 410 travailleurs sur un maximum de 7036 travailleurs pour la police de Montréal à ce moment. L'objectif était de mesurer leur opinion, leur vécu. L'unité d'analyse est donc le travailleur dans le milieu policier montréalais. Le niveau d'analyse est l'individu puisqu'il ne s'agit pas de réponse d'un groupe ou d'une entreprise, mais bien des réponses différentes de la part de chaque travailleur. L'échantillon a été élaboré à l'aide de volontaire dans 11 postes de police différents. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon aléatoire, ni stratifié, malgré le fait que les 11 postes de police ont été sélectionnés sur une base géographique. Sur les 11 postes de police ayant accepté de répondre au questionnaire, 8 sont des postes de quartiers. Au total, 410 personnes ont accepté de répondre au questionnaire dont 283 policiers et 127 cols blancs. Il s'agit d'un bon

taux de participation, 52% pour être exact, considérant que 790 personnes étaient employées dans ces 11 postes de police.

3.4 Méthode de collecte des données

Tout d'abord, il est important de mentionner que les travailleurs qui voulaient répondre au questionnaire devaient remplir le formulaire de consentement préalablement. Les données étaient ensuite récoltées à l'aide d'un outil spécialisé qui faisait l'objet d'une première utilisation lors de la collecte de ces données. Il s'agit d'un ordinateur à écran tactile. Le programme utilisé pour l'étude est le QDS Software. Il permet aux participants de répondre directement à l'aide de l'ordinateur. Il s'agit donc d'un questionnaire auto-administré, car après une courte formation pour l'utilisation de l'ordinateur, le répondant était seul pour répondre. Les chercheurs se sont déplacés dans les différents postes de police pour permettre aux travailleurs de répondre au questionnaire. Ils étaient disponibles en cas de question, mais n'intervenaient pas pour d'autres motifs. Malgré l'agitation habituelle des postes de police, le questionnaire était présenté dans des salles isolées, le plus calme possible pour éviter les distractions. De façon générale, quatre personnes pouvaient répondre en même temps étant donné les quatre ordinateurs que possède l'équipe de recherche. Ces quatre répondants étaient souvent dans la même salle, mais dans des coins opposés pour assurer la confidentialité des réponses.

L'utilisation d'un ordinateur à écran tactile a permis d'éviter les erreurs lors de la l'administration du questionnaire tel que le saut d'une question, le décalage des réponses, ainsi que les réponses illisibles. De cette façon, le nombre de réponses incomplètes ou manquantes est nettement inférieur, et ce, malgré la possibilité de refuser de répondre pour chacune des questions. Sur le total des 410 répondants, 26 individus n'ont pas répondu à la totalité des questions utilisées dans le cadre de ce mémoire. La collecte de données a été réalisée par Mme. Anne-Marie Perreault.

3.5 Validité de la recherche

Les questionnaires qui ont été sélectionnés par l'équipe de recherche sur le travail et la santé mentale l'ont été pour leur adéquation avec les objectifs poursuivis et leurs caractéristiques de validité. La majorité de ces questionnaires ont été utilisés à maintes reprises, que ce soit par les chercheurs de l'équipe ou par d'autres chercheurs. Le nombre de recherches sur le modèle de Karasek et les variables; latitude décisionnelle, demandes du travail et soutien social est très importants.

La validité interne est bonne pour les principaux questionnaires comme le JCQ, l'OCP, le MBI-GS et le questionnaire sur la supervision abusive, car tous ont fait l'objet d'analyses de fidélité, que ce soit les versions anglaises ou leur traduction française utilisée pour cette recherche. Seul le questionnaire sur la supervision abusive est une traduction par l'équipe de recherche, celle-ci a toutefois effectué des prétests pour s'assurer de la validité interne. De plus, le test original est validé avec un alpha de Cronbach de 0,93 (Tepper, 2000). L'OCP (Organizational Culture Profile) est validé avec un alpha de Cronbach de 0,76 (O'Reilly & al., 1991), le Job Content Questionnaire (JCQ) un alpha de 0,73 pour les femmes et 0,74 pour les hommes (Karasek, 2008). Pour terminer, le Maslach Burnout Inventory est validé avec un coefficient alpha de 0,90.

Malgré la présence d'une échelle de Likert avec choix central pour le questionnaire sur la culture organisationnelle et les indicateurs qui semblent peu précis, les chercheurs ayant construit l'outil ont confirmé sa validité et sa fidélité (O'Reilly & al., 1991).

Pour ce qui est de la validité externe, certains points doivent être pris en considération. Tout d'abord, un échantillon de 410 personnes sur une population totalisant plus de 7000 policiers montréalais n'est pas très grand. Cependant, rien ne porte à croire que les répondants sont différents des autres travailleurs de ce milieu du travail.

3.6 Le plan d'analyse

3.6.1 La préparation des données

L'analyse des données se fera avec le logiciel d'analyse Stata-v.10. Pour commencer, malgré l'utilisation d'un questionnaire avec ordinateur à écran tactile, il peut y avoir des résultats incongrus encore non identifiés qui devront être écartés des analyses pour ne pas influencer sur les résultats. L'échantillon de départ est de 410 travailleurs. Cependant, certains de ces travailleurs n'ont pas répondu à toutes les questions. Leurs questionnaires étant incomplets, il est préférable d'éliminer leur participation, car étant donné le nombre de réponses manquantes, il est plus difficile de tirer des conclusions de leurs questionnaires. L'échantillon utilisé pour l'étude sera donc de 384 personnes. Ce qui constitue un échantillon plus petit de 6,34%. Le pourcentage d'élimination étant inférieur à 10%, nous considérons le sacrifice acceptable étant donné que les questionnaires restants sont complets.

3.6.2 L'analyse descriptive

Plusieurs analyses descriptives sont à envisager pour l'étude des données. Premièrement, le calcul de la moyenne, de l'écart-type, de l'étendue, du mode et de la médiane devra être effectué pour identifier la dispersion des données. Étant donné que les réponses se divisent en fonction des échelles de Likert utilisées et que l'écran tactile ne permet pas d'autre choix, le nombre de non-réponses ou de réponses incongrues est très faible. L'analyse descriptive permettra de décrire les caractéristiques individuelles et démographiques de la population d'étude.

Il y aura également une analyse factorielle en composantes principales pour permettre de déterminer le regroupement des indicateurs qui forment les styles de culture. Cette étape pourra permettre de déterminer le type de culture qui est présent dans notre échantillon. Le résultat de l'analyse factorielle pourra permettre de faire des analyses de corrélations en premier lieu.

Il faudra faire des analyses pour identifier la culture organisationnelle présente dans le service de police de Montréal. Il faudra également analyser le type des sous-cultures chez les policiers et les cols blancs. Cette analyse est primordiale, car elle permettra de répondre à la sixième hypothèse en permettant d'identifier les différences dans la culture organisationnelle des policiers et celle des cols-blancs.

Une fois l'analyse factorielle complétée avec le logiciel Stata, il sera question de faire une analyse de corrélation pour déterminer la corrélation entre les variables et identifier si certaines de ces valeurs présentent une relation de colinéarité. L'utilisation d'une méthode d'analyse comme l'alpha de Cronbach pour mesurer la consistance interne permet de mesurer la fidélité de nos analyses. Cette analyse sera donc également utilisée dans cette recherche.

3.6.3 Les analyses bivariées

Les analyses bivariées permettront de déterminer les relations entre les différentes variables de l'étude. Elles permettent d'identifier les relations de colinéarité entre deux variables ce qui permet de fusionner des variables ou d'éliminer une d'entre elles. Par exemple, l'âge et le revenu familial évoluent peut-être de façon similaire ce qui permet d'éliminer le revenu familial des analyses et de ne conserver que l'âge des répondants.

3.6.4 Les analyses multivariées

Les analyses multivariées permettront de vérifier les hypothèses élaborées pour ce travail. Étant donné la nature de la variable dépendante, nous procéderons à une analyse de régression multiple pour chacune des trois composantes de l'épuisement professionnel. Dans chaque cas, les variables indépendantes seront d'abord utilisées dans un premier bloc, pour ensuite introduire le bloc de culture organisationnelle mesurer comme variable indépendante. Dans un troisième bloc, les variables contrôles seront ajoutées. Il y aura également un bloc spécial pour l'épuisement professionnel. Ce bloc permettra de mesurer la culture organisationnelle comme une

variable modératrice. Dans cette partie de l'analyse, chaque type de culture organisationnelle sera évalué avec les variables indépendantes, les variables de contrôles et les variables d'interaction. Ce qui mènera, pour l'épuisement professionnel en tant qu'indice global, à un quatrième bloc, incluant les variables d'interaction significatives. Il sera donc possible, à l'aide de l'analyse de régression linéaire, de déterminer l'impact des facteurs du travail sur l'épuisement professionnel pour ensuite intégrer la culture organisationnelle dans le modèle et mesurer son influence sur chacune des composantes de l'épuisement professionnel. L'influence de la culture organisationnelle sur l'indice globale d'épuisement professionnel sera analysé plus en détail en incluant la culture comme une variable modératrice. Advenant la présence de deux sous-cultures et que notre hypothèse est confirmée, il sera également possible de déterminer l'influence de deux styles différents de culture organisationnelle sur la relation entre les facteurs du travail. De cette façon, nous pourrions même comparer l'effet sur l'épuisement professionnel de deux styles de culture organisationnelle. Pour terminer, nous procéderons à une analyse de régression multiple sur la variable dépendante représentée par l'indicateur global de l'épuisement professionnel comprenant les trois dimensions de celui-ci.

Chapitre 4 : Les résultats

La section suivante présente les résultats provenant des analyses statistiques effectuées avec le logiciel d'analyse STATA. Ces différents niveaux seront présentés dans l'ordre suivant. Tout d'abord, les analyses descriptives incluant l'analyse factorielle seront présentées. Suivront les analyses bivariées ainsi que les analyses multivariées. Ces analyses multivariées ont demandé plusieurs étapes qui seront élaborées en détail lors de la présentation même des résultats.

4.1 Analyses préliminaires

Avant même d'élaborer sur les analyses descriptives, il est important de mentionner certaines étapes ou procédures préliminaires. L'échantillon de départ comprenant 410 répondants présentait certaines irrégularités pouvant affecter la validité des résultats. Certains questionnaires étaient incomplets. Les répondants refusant de répondre à certaines questions, les résultats pouvant être tirés de ces questionnaires étaient également incomplets. Pour tenter de réduire un peu les modifications nécessaires, ces questionnaires incomplets ont été retirés de l'étude en cours. L'échantillon utilisé pour les analyses est de 384 sujets après avoir retiré les questionnaires incomplets. La décision de supprimer les participants ayant rempli partiellement leur questionnaire n'a pas été prise à la légère. Nous avons analysé les réponses pour tenter de déterminer les motifs pouvant mener au refus de répondre. Ces refus ne coïncident en aucun cas avec une particularité des répondants, que ce soit le sexe, l'âge, la nature du travail, le niveau de scolarisation, le revenu annuel, le statut civil ou même le score aux questions sur l'épuisement professionnel.

4.2 Analyses descriptives

4.2.1 L'épuisement professionnel

Dans cette section, il sera question des analyses qui permettent de décrire les variables utilisées dans ce mémoire. Il y aura une analyse de la variable dépendante ; l'épuisement professionnel ainsi que des variables indépendantes ; la supervision abusive, la latitude décisionnelle, les demandes du travail et le soutien social au travail. Il ne faut pas oublier la variable modératrice, la culture organisationnelle. Celle-ci sera également analysée en plus des variables contrôles ; l'âge, le genre, le niveau de scolarisation, le revenu familial et le statut civil.

Pour la plupart de ces variables, nous présenterons l'étendue des résultats obtenus, le résultat moyen pour chaque variable ainsi que l'écart type et la valeur médiane. Nous présenterons également l'Alpha de Cronbach pour donner un indice de cohérence interne pour nos variables. Pour permettre l'accès rapide aux informations, nous présenterons des tableaux comprenant toutes les informations mentionnées plus haut.

Tableau 4.1 : analyses descriptives des variables dépendantes								
	Nombre d'indicateurs	Choix de réponse	Étendue					
			Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type	Médiane	Alpha de Cronbach
Épuisement professionnel	16	7	0	75	22,15	15,94	19	
Épuisement émotionnel	5	7	0	30	6,66	6,69	4	0,93
Cynisme	5	7	0	28	7,00	6,09	6	0,81
Efficacité professionnelle	6	7	0	27	8,48	6,67	7	0,79

La variable dépendante, l'épuisement professionnel, est composée de 3 dimensions distinctes, l'épuisement émotionnel, le cynisme ainsi que l'efficacité professionnelle. Ces dimensions ainsi que la variable « épuisement professionnel » de façon globale font partie des analyses de ce mémoire. Tout d'abord, la dimension de l'épuisement émotionnel est mesurée par cinq indicateurs dans le questionnaire. Sept choix de réponse sont possibles. Le score varie entre 0 et 35 puisqu'il découle de l'addition

des cinq indicateurs. Le score maximal est atteint lorsque le répondant rapporte de l'épuisement émotionnel et sélectionne ce choix à toutes les questions. Les résultats obtenus varient entre 0 et 30 pour cette dimension. La moyenne des réponses étant de 6,66 et l'écart type de 6,69. Le score médian est de 4. La dimension cynisme est également constituée de 5 dimensions et 7 choix de réponses. Le score obtenu peut donc également varier entre 0 et 35. Dans le cadre de l'étude, les scores obtenus varient entre 0 et 28. La moyenne est de 7 et l'écart type de 6,09. Pour le cynisme, le score médian est de 6. La troisième et dernière dimension, l'efficacité professionnelle, se mesure dans ce mémoire à l'aide de 6 indicateurs à 7 choix de réponses. Le score peut varier entre 0 et 42 pour cette dimension. Les scores obtenus varient entre 0 et 27 avec une moyenne de 8,48, un écart type de 6,67 et un score médian de 7. La variable épuisement professionnel, une fois les trois dimensions réunies, se mesure à l'aide de 16 indicateurs proposant tous 7 choix de réponse. Le score peut donc varier entre 0 et 112. Dans ce mémoire, le score des participants varie entre 0 et 75. La moyenne est de 22,15 et l'écart type est de 15,94. Le score médian est de 19. Étant donné que le questionnaire utilisé pour mesurer l'épuisement professionnel propose trois dimensions distinctes, il ne peut avoir une bonne consistance interne si nous mesurons les trois dimensions ensemble. L'alpha de Cronbach n'est donc pas disponible pour l'épuisement professionnel, mais seulement pour les trois dimensions séparément qui composent cette variable. L'alpha de Cronbach est de 0,93 pour l'épuisement émotionnel, de 0,81 pour la dimension du cynisme et de 0,79 pour la dimension de l'efficacité professionnelle.

4.2.2 La culture organisationnelle

La variable modératrice, la culture organisationnelle, n'est pas divisée en dimensions au départ. Lors de la revue de la littérature, nous avons identifié plusieurs recherches qui proposaient de regrouper les indicateurs en certaines dimensions. Le modèle de Cooke et Szumal datant de 1993, le modèle OCI, avait été privilégiée au moment de la revue de la littérature pour déterminer le nom des dimensions. Cependant, cette méthode n'était aucunement basée sur des analyses mathématiques puisque ces

analyses n'avaient pas encore été faites. Voilà donc la marche à suivre pour déterminer les dimensions qui seront à l'étude.

Le questionnaire distribué aux répondants, propose 26 questions soit 26 indicateurs de la culture organisationnelle. Sans regroupement, il est impossible d'identifier une culture principale dans un environnement avec ces 26 indicateurs différents. Ces indicateurs doivent donc être regroupés pour permettre l'identification d'une culture particulière. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons utilisé une analyse factorielle exploratoire pour permettre le regroupement des indicateurs en dimensions. Lorsque nous regardons les résultats de cette analyse factorielle exploratoire, les 26 indicateurs se regroupent en 5 groupes différents. Les indicateurs 1 à 4 sont regroupés avec les indicateurs 10 à 12 pour former le premier groupe. Ce premier groupe est donc constitué des indicateurs : Équitable/juste, Respect des droits de l'individu, Tolérante, Responsable vis-à-vis de la société, Axée sur le côté humain, Axée sur le travail d'équipe et prête à collaborer avec les autres. Le second groupe est constitué des indicateurs 5 (Compétitive), 14 (Prête à expérimenter), 16 à 18 (Rapide à saisir les occasions, Innovante, Prenant des risques) et 25 (Agressive). Le troisième groupe est constitué de 4 indicateurs. Les indicateurs 6 à 9 du questionnaire de O'Reilly (1991). Ces indicateurs se nomment Axée sur la réussite, Fortes attentes de performance, Axée sur les résultats et Axée sur l'analyse. Le quatrième groupe se compose de 5 indicateurs. L'indicateur numéro 15 ; peu axé sur le respect des règles, le 22 ; Axé sur les règles, le 23 ; Sécurité d'emploi, le 24 ; Stabilité et le 26 Prévisibilité. Le dernier groupe est donc constitué des derniers indicateurs, l'indicateur 13 : Axé sur l'action, le 19 : Prudente, le 20 : Attentive aux détails et le 21 : Précise. Effectivement, certains de ces indicateurs semblent être en opposition, mais l'objectif de l'analyse factorielle étant de déterminer les indicateurs qui mesurent le même concept, il est prévisible de voir ceux-ci dans le même groupe. Le tableau suivant permet de bien identifier les dimensions et le regroupement des indicateurs.

Tableau 4.2 Analyse factorielle	
Dimensions	Indicateurs
Culture de groupe	1. Équitable/juste
	2. Respect des droits de l'individu
	3. Tolérante
	4. Responsable vis-à-vis de la société
	10. Axée sur le côté humain
	11. Axée sur le travail d'équipe
	12. Prête à collaborer avec les autres
Culture du développement	5. Compétitive
	14. Prête à expérimenter
	16. Rapide à saisir les occasions
	17. Innovante
	18. Prenant des risques
	25. Agressive
Culture rationnelle	6. Axé sur la réussite
	7. Fortes attentes de performance
	8. Axé sur les résultats
	9. Axé sur l'analyse
Culture hiérarchique volet règle	15. Peu axé sur le respect des règles
	22. Axé sur les règles
	23. Sécurité d'emploi
	24. Stabilité
	26. Prévisibilité
Culture hiérarchique volet sécurité	13. Axé sur l'action
	19. Prudente
	20. Attentive au détails
	21. Précise

Après l'étude approfondie de la revue de littérature et en analysant les différents regroupements d'indicateurs, les cinq groupes sont appelés dans l'ordre ; la culture de groupe, la culture du développement, la culture rationnelle, la culture hiérarchique volet règle et la culture hiérarchique volet sécurité. Ces noms de groupes ou plutôt de dimensions, ont été choisis à l'aide du modèle développé par Denison et Spreitzer dans leur étude produite en 1991 puisque le regroupement d'indicateurs coïncide plus sur le plan théorique avec ce modèle, le «Competing Value Framework», qu'avec le modèle «OCI» de Cooke et Szumal, pourtant pressenti lors de la revue de

la littérature comme plus adaptée à nos besoins. Notre étude, au lieu de présenter 4 dimensions, en présente 5. Nous avons toutefois conservé le même nom que dans l'étude de Denison et Spreitzer en divisant la quatrième dimension culture hiérarchique en deux sous-divisions. Cette dernière division tente de s'intégrer au milieu du travail policier. Étant donné l'importance des règles et de la sécurité dans le milieu policier, la culture hiérarchique a été séparée en fonction de ces deux concepts. Voici un tableau indiquant comment les indicateurs sont regroupés.

	Nombre d'indicateurs	Choix de réponse	Étendue		Moyenne	Écart type	Médiane	Alpha de Cronbach
			Minimum	Maximum				
Culture de groupe	7	5	7	35	23,33	5,54	24	0,9
Culture du développement	6	5	6	28	16,08	4,27	17	0,77
Culture rationnelle	4	5	4	20	14,4	2,74	15	0,73
Culture hiérarchique : volet règle	5	5	10	25	19,13	2,84	19	0,63
Culture hiérarchique : volet sécurité	4	5	5	20	12,67	2,32	13	0,69

Voici donc les analyses descriptives des 5 dimensions de la culture organisationnelle. La première dimension, la culture de groupe, est mesurée à l'aide de 7 indicateurs à 5 choix de réponse. Le score peut donc varier de 7 à 35. Plus le score est élevé, plus l'individu reconnaît ce type de culture comme étant celui présent dans son milieu de travail. Les résultats obtenus lors de l'étude se situent entre 7 et 35. La moyenne est de 23,33, l'écart type est de 5,54 et le score médian de 24. La seconde dimension, la culture du développement, se mesure à l'aide de 6 indicateurs ayant 5 choix de réponses. Le score peut donc varier entre 6 et 30. Les résultats obtenus lors de l'étude en cours se situent entre 6 et 28. Le score moyen est de 16,08, l'écart type de 4,27 et le score médian est de 17. La troisième dimension, la culture rationnelle se mesure à l'aide de 4 indicateurs à 5 choix de réponse. Le score peut donc varier entre 4 et 20. Les scores obtenus pendant l'étude en cours varient entre 4 et 20. La moyenne est de 14,4, l'écart type est de 2,74 et le score médian est de 15.

La culture hiérarchique se divise en deux parties dans ce mémoire. La première partie le volet règle se mesure à l'aide de 5 indicateurs à 5 choix de réponses. Les scores possibles se situent entre 5 et 25. Les scores obtenus dans notre étude varient entre 10 et 25. La moyenne est de 19,13 l'écart type est de 2,84 et le score médian est de 19. La dernière dimension le volet sécurité de la culture hiérarchique se mesure à l'aide de 4 indicateurs à 5 choix de réponses. Les scores peuvent se situer entre 4 et 20. Pour l'étude actuelle, les scores varient entre 5 et 20. Le score moyen est de 12,67, l'écart type est de 2,32 et le score médian est de 13. Chaque dimension présente un alpha de Cronbach différent. L'alpha de Cronbach pour la culture de groupe est de 0,9, il est de 0,77 pour la culture du développement, de 0,73 pour la culture rationnelle, de 0,63 pour la culture hiérarchique volet règle et est de 0,69 pour le volet sécurité. Nous analyserons ces valeurs dans le prochain chapitre de ce mémoire.

4.2.3 Les variables indépendantes

Tableau 4.4 : analyses descriptives des variables indépendantes								
	Nombre d'indicateurs	Choix de réponse	Étendue		Moyenne	Écart type	Médiane	Alpha de Cronbach
			Minimum	Maximum				
Supervision	15	5	15	66	18,09	6,14	16	0,93
latitude décisionnelle	9	5	13	36	26,63	4,23	27	0,8
Utilisation des compétences	6	5	10	24	18,19	2,84	18	0,72
autorité décisionnelle	3	5	3	12	8,44	1,91	9	0,75
demandes psychologiques	9	5	11	35	23,15	3,84	23	0,74
heures travaillées	1	3	1	3	1,74	0,65	2	N/A
travailleurs avec horaire régulier de jour	1	4	1	4	2,36	1,1	2	N/A
travailleurs avec horaire régulier de soir	1	4	1	4	1,76	0,73	2	N/A
travailleurs avec horaire régulier de nuit	1	4	1	4	1,50	0,67	1	N/A
travailleurs avec horaire irrégulier	1	4	1	4	2,53	1,22	2	N/A
Profession	1	2	Policiers			Cols blancs		
			271	(70.6%)		113	(29.4%)	

Plusieurs variables indépendantes sont utilisées dans ce mémoire. Voici donc les analyses descriptives de ces variables. La première variable, la supervision abusive, est mesurée à l'aide de 15 indicateurs à 5 choix de réponses. Le score total pour cette variable peut donc varier entre 15 et 75. Toutefois, les résultats obtenus varient entre 15 et 66. Encore une fois, plus les scores sont élevés, plus les individus considèrent la supervision comme abusive. La moyenne des résultats obtenus est de 18,09 et l'écart type est de 6,14. Le score médian est de 16. L'alpha de Cronbach pour la supervision abusive est de 0,93. Les deux prochaines variables indépendantes font parties du modèle théorique de Karasek et Theorell. Il s'agit de la latitude décisionnelle et des demandes psychologiques. La latitude décisionnelle se mesure à

l'aide de 9 indicateurs à 5 choix de réponse. Le score total varie donc entre 9 à 45. Les résultats des participants varient entre 13 et 36. La moyenne de ces résultats est de 26,63. L'écart type est de 4,23. Le score médian est de 27 et l'alpha de Cronbach est de 0,80. Cette variable, la latitude décisionnelle est divisée en deux dimensions ; l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. La première dimension, l'utilisation des compétences, est mesurée à l'aide de 6 indicateurs à 5 choix de réponses. Le score peut varier entre 6 et 30. Les résultats des participants se situent entre 10 et 24, la moyenne de ces résultats est de 18,19, l'écart type est de 2,84 et la médiane de 18. L'alpha de Cronbach est de 0,72. La seconde dimension de la latitude décisionnelle, l'autorité décisionnelle, est mesurée à l'aide de 3 indicateurs. Le score total varie entre 3 et 15. Les résultats des participants varient entre 3 et 12. La moyenne est de 8,44 et l'écart type est de 1,91. Le score médian est de 9 et l'alpha de Cronbach est de 0,75. La prochaine variable indépendante, les demandes psychologiques se mesurent à l'aide de 9 indicateurs à 5 choix de réponse. Le score total peut varier entre 9 et 45. les résultats obtenus des participants varient entre 11 et 35. La moyenne est de 23,15 et l'écart type est de 3,84. Le score médian est de 23 et l'alpha de Cronbach de 0,74. La prochaine variable indépendante, l'horaire de travail, est divisée en 5 dimensions à indicateur unique. La première dimension, les heures travaillées, propose trois choix de réponse ; moins de 35 heures, entre 35 heures et 40 heures, plus de 40 heures. Pour cette variable, 37,5% des répondants travail moins de 35 heures par semaines, 50,78% font plutôt entre 35 et 40 heures par semaines ce qui laisse 11,72% des répondants qui travaillent plus de 40 heures par semaines.

Les dimensions, le travail avec un horaire régulier de jour, de soir et de nuit sont mesurées à l'aide de 4 choix de réponses sur une échelle de Likert. Les choix possibles sont ; jamais, de temps en temps, assez souvent et tout le temps. Les résultats pour ces dimensions sont un peu particulier. Certains répondant indiquent qu'il travail avec un horaire régulier de jour, de soir et de nuit à la fois tandis que d'autre répondent négativement à l'ensemble de ces questions sans toutefois indiquer qu'ils sont sur un horaire irrégulier. Après s'être informé sur le sujet auprès de la police, nous concluons que l'horaire des policiers est construit de façon rotative. Ils

travaillent donc un peu de jour, de soir et de nuit. Comme ce choix n'est pas possible dans le questionnaire, les réponses ne sont pas optimale et de représentent pas la vrai réalité des policiers. Ces variables horaires ne seront donc pas utilisées dans les analyses multivariées puisqu'elles risquent de corrompre les résultats et leur interprétation est plus que complexe.

4.2.4 Les variables de contrôle

Tableau 4.5 : analyses descriptives des variables contrôles								
	Nombre d'indicateurs	Choix de réponse	Étendue		Moyenne	Écart type	Médiane	Alpha de Cronbach
			Minimum	Maximum				
Âge	1	99	19	56	37,30	8,42	37,5	N/A
Revenu annuel familial	1	6	1	6	4,59	1,47	5	N/A
Genre	1	2	Hommes %				Femmes %	
			62,5				37,5	
Niveau de scolarisation	1	2	Préuniversitaires				Universitaires	
			63,02				36,98	
Statut Civil	1	2	Marié				Célibataire	
			69,53				30,47	

Les variables contrôles utilisées dans ce mémoire sont l'âge, le revenu annuel familial, le genre, le niveau de scolarisation et le statut civil. Les répondants au questionnaire sont âgés de 19 à 56 ans. La moyenne d'âge est de 37,3 ans, l'écart type est de 8,42 et l'âge médian est de 37,5 ans. L'échantillon est constitué en proportion de 62,5% d'hommes et de 37,5% de femmes. La proportion des répondants ayant un diplôme préuniversitaire est de 63,02% tandis que 36,98% ont plutôt un diplôme de niveau universitaire. Plus des deux tiers, soit 69,53% des répondants sont mariés ou en union et 30,47% sont célibataires, veufs ou séparés. Le revenu familial est mesuré à l'aide d'un indicateur à échelle de Likert proposant 6 choix de réponses : moins de 30 000\$, entre 30 000 et 49 999\$, entre 50 000 et 69 999\$, entre 70 000 et 89 999\$, entre 90 000 et 109 999\$, plus de 110 000\$. En moyenne, les répondants gagnent entre 70 000 et 89 999\$.

4.3 Analyses bivariées

Dans cette partie, le type d'analyse utilisée est une analyse de corrélation utilisant le coefficient de Pearson. Pour ce faire, il suffit d'intégrer le nom des variables dépendantes, indépendantes, de contrôles et modératrices dans l'interface du programme STATA. Le résultat obtenu permet de déterminer si les variables sont corrélées. Un score supérieur à 0,7 signifie qu'il y a présence de colinéarité parfaite ou partielle et que les deux variables en relation mesurent sensiblement la même chose. Il n'existe pas de lien de colinéarité entre les variables à l'étude sauf entre l'épuisement professionnel et ses trois dimensions, mais ce lien de colinéarité est à prévoir. Il n'est donc pas nécessaire de retirer de variable du modèle utilisé pour analyser la relation entre l'épuisement professionnel, la culture organisationnelle et certains facteurs du travail.

À l'aide du tableau 4.6, il est possible de constater que certaines variables sont corrélées positivement ou négativement avec les variables dépendantes. Voici en détail ces liens pour les trois variables dépendantes à l'étude, l'épuisement émotionnel, le cynisme, l'efficacité professionnelle et l'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel comme variable dépendante est corrélé positivement avec le genre des répondants, les demandes psychologiques au travail, la supervision abusive, les emplois cols blancs au sein de la police de Montréal et les horaires irréguliers.

Cette variable est également corrélée, négativement cette fois, avec les variables revenus, le travail de policier, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, le travail sur horaire de jour, le travail sur horaire de soir, le soutien social, la culture organisationnelle de groupe, de développement et les deux volets de la culture hiérarchique.

Les variables ; revenu annuel familial, la profession de policier, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, le travail de soir, le soutien social et certains

types de culture comme la culture de groupe, la culture de développement et les deux types de cultures hiérarchiques sont corrélés négativement avec l'épuisement émotionnel. Le genre, les cols blancs au sein de la police, la supervision abusive et les demandes psychologiques sont corrélés positivement avec l'épuisement émotionnel.

Les variables corrélées négativement avec le cynisme sont : le revenu annuel familial, l'emploi de policier, l'utilisation des compétences, l'autonomie décisionnelle, les heures travaillées, l'horaire de jour, le soutien social ainsi que la culture de groupe, de développement et les deux volets de la culture hiérarchique. Les variables corrélées positivement sont : les cols blancs au sein de la police, la supervision abusive et les horaires irréguliers.

Pour la troisième variable dépendante, l'efficacité professionnelle, il y a 12 variables corrélées négativement : l'âge, le travail de policier, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, le nombre d'heures de travail, l'horaire de jour, le soutien social ainsi que les cinq types de culture organisationnelle. Il y a 4 variables corrélées positivement : le genre, les cols blancs au sein de la police, la supervision abusive ainsi que les horaires irréguliers.

À la lumière de ces résultats, il est possible de créer deux classes de variables indépendantes. La première classe comprend les variables généralement corrélées négativement avec les dimensions de l'épuisement professionnel et la seconde, les variables corrélées positivement. Dans la première classe, nous retrouvons le revenu annuel familial, l'emploi de policier, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, le nombre d'heures travaillées, avoir un horaire de jour ou de soir, le soutien social, la culture de groupe, la culture du développement, la culture hiérarchique et nous ajoutons l'âge et la culture rationnelle pour l'efficacité professionnelle spécifiquement. La seconde classe comprend les variables suivantes qui sont corrélées positivement avec les dimensions de l'épuisement professionnel : le genre, les emplois de cols blancs au sein de la police, la supervision abusive, les

demandes psychologiques et les horaires irréguliers. Les variables de ces deux groupes sont généralement corrélées positivement entre elles à l'intérieur du même groupe et négativement avec les variables de l'autre groupe.

La profession de policier est quant à elle, corrélée positivement avec le revenu annuel familial, le soutien social, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, la culture de groupe et la culture hiérarchique. Le résultat de l'analyse indique une corrélation plus forte entre la culture de groupe et le métier de policier que la culture hiérarchique et ce même métier. Elle est également corrélée négativement avec le genre, la supervision abusive, le nombre d'heures travaillées et les demandes psychologiques. Étant donné que nos données sur les policiers sont en comparaison avec les emplois de cols blancs dans le service de police de Montréal, il suffit d'inverser le sens des corrélations pour obtenir le portrait des emplois de cols blancs. Donc, les emplois de cols blancs sont corrélés positivement avec le genre, la supervision abusive, les demandes psychologiques et le nombre d'heures travaillées. De plus, cette variable est corrélée négativement avec le revenu annuel familial, l'utilisation des compétences, l'autorité décisionnelle, le soutien social, la culture de groupe et la culture hiérarchique.

Dans un cadre moins important pour notre étude, mais qui peut s'avérer intéressant pour d'autres domaines d'étude, certaines variables contrôlées semblent être corrélées entre elles. Le revenu annuel familial est corrélé positivement avec le niveau de scolarisation et l'âge des répondants.

Après les analyses bivariées, il est déjà possible de remarquer plusieurs liens entre les variables ainsi qu'avec la culture organisationnelle. Pour approfondir les analyses, nous passerons donc aux analyses multivariées.

Tableau 4.6 : . Analyse de corrélation (coefficient de corrélation)																										
	E.P.	É.É.	C.	EFF P.	Genre	S.C.	R.A.F.	N.É.	Age	C.P.	Civs.	S.A.	U.C.	A.D.	D.P.	H.T.	H.J.	H.S.	H.N.	H.Irr.	S.S.	C.Gr.	C.D.	C.R.	C.H.R.	C.H.S.
E.P.	1.0000																									
É.É.	0.7924*	1.0000																								
C.	0.8784*	0.5905*	1.0000																							
EFF P.	0.7931*	0.3517*	0.5942*	1.0000																						
Genre	0.2050*	0.2249*	0.1241*	0.1511*	1.0000																					
S.C.	0.0267	0.0460	0.0469	-0.0252	0.0131	1.0000																				
R.A.F.	-0.1290*	-0.1404*	-0.1112*	-0.0659	-0.0603	-0.5320*	1.0000																			
N.S.	-0.0145	0.0329	0.0224	-0.0881	0.0529	-0.0617	0.1271*	1.0000																		
Age	-0.0836	-0.0326	-0.0349	-0.1351*	-0.0825	-0.0351	0.3688*	0.0934	1.0000																	
C.P.	-0.3362*	-0.4122*	-0.2890*	-0.1263*	-0.3143*	-0.0692	0.2604*	-0.0499	0.0047	1.0000																
Civs.	0.3362*	0.4122*	0.2890*	0.1263*	0.3143*	0.0692	-0.2604*	0.0499	-0.0047	-1.0000	1.0000															
S.A.	0.4689	0.5154*	0.4156*	0.2243*	0.0656	0.0971	-0.1051*	-0.0149	-0.0326	-0.2633*	0.2633*	1.0000														
U.C.	-0.3932*	-0.2297*	-0.3711*	-0.3705*	-0.2294*	-0.0318	0.1441*	-0.0240	-0.0139	0.3709*	-0.3709*	-0.1942*	1.0000													
A.D.	-0.4770*	-0.3578*	-0.4598*	-0.3613*	-0.2369*	-0.0777	0.2358*	0.0562	0.0789	0.4478*	-0.4478*	-0.3546*	0.5666*	1.0000												
D.P.	0.3364*	0.4867*	0.2970*	0.0446	0.1160*	-0.0050	-0.0078	0.1632*	0.0496	-0.3418*	0.3418*	0.3428*	0.0551	-0.1813*	1.0000											
H.T.	-0.0807	0.0912	-0.1034*	-0.1899*	-0.0072	0.0621	0.0645	0.0794	0.1926*	-0.2552*	0.2552*	0.0124	0.1471*	-0.0035	0.1798*	1.0000										
H.J.	-0.1592*	-0.0969	-0.1267*	-0.1676*	0.0563	-0.0498	0.1544*	0.2075*	0.2863*	0.0739	-0.0739	-0.1727*	0.0257	0.1900*	-0.0908	0.0730	1.0000									
H.S.	-0.1203*	-0.1353*	-0.0748	-0.0837	-0.1380*	0.0747	-0.0731	-0.0313	-0.0151	0.0730	-0.0730	-0.0339	0.0046	-0.0128	-0.0958	-0.0177	0.0204	1.0000								
H.N.	-0.0075	0.0237	-0.0155	-0.0276	-0.0404	0.0213	-0.0399	0.0324	-0.1359*	-0.0644	0.0644	0.0188	-0.0662	-0.1026*	0.0230	-0.1110*	-0.0891	0.4714*	1.0000							
H.Irr.	0.1332*	0.0783	0.1106*	0.1387*	-0.0182	0.0565	-0.0371	-0.1511*	-0.1615*	0.0176	-0.0176	0.1391*	0.0875	-0.0638	0.1530*	-0.0055	-0.5989*	-0.0654	0.0080	1.0000						
S.S.	-0.4789*	-0.4495*	-0.4459*	-0.2866*	-0.1461*	-0.0331	0.0525	-0.0480	-0.1527*	0.3599*	-0.3599*	-0.4723*	0.4189*	0.4647*	-0.3143*	0.0260	0.1338*	-0.0335	-0.0121	-0.0578	1.0000					
C.Gr.	-0.5253*	-0.3959*	-0.4967*	-0.4050*	-0.0437	-0.0256	0.0189	-0.0335	-0.0099	0.1494*	-0.1494*	-0.3335*	0.2762*	0.3274*	-0.2815*	0.0447	0.2080*	0.0929	0.0127	-0.1601*	0.4360*	1.0000				
C.D.	-0.1837*	-0.1320*	-0.1720*	-0.1495*	0.1394*	0.0260	0.0708	0.0488	0.1592*	0.0592	-0.0592	-0.1222*	0.1917*	0.1783*	0.0103	0.1255*	0.1974*	-0.0087	-0.0648	-0.0967	0.2074*	0.4301*	1.0000			
C.R.	-0.0759	0.0285	-0.0601	-0.1551*	0.1450*	-0.0892	0.0376	-0.0285	-0.0160	-0.0867	0.0867	0.0831	0.1632*	-0.0495	0.1802*	0.0945	0.0420	0.0726	0.0944	-0.0231	0.0909	0.2319*	0.4059*	1.0000		
C.H.R.	-0.1716*	-0.1155*	-0.1498*	-0.1575*	-0.0791	0.0075	0.0046	-0.0275	-0.0904	0.0860	-0.0860	-0.0879	0.0940	0.1150*	-0.1430*	-0.0227	0.0608	-0.0035	0.0234	-0.0003	0.2412*	0.4478*	0.0956	0.1937*	1.0000	
C.H.S.	-0.2148*	-0.2331*	-0.1886*	-0.1073*	-0.1671*	-0.0510	-0.0181	-0.1156*	-0.1561*	0.2909*	-0.2909*	-0.1058*	0.1614*	0.1292*	-0.3115*	-0.1276*	0.0435	0.1510*	0.0683	-0.0562	0.2557*	0.3937*	0.0400	0.1519*	0.3850*	1.0000

É.P. = Épuisement professionnel/ É.É. = Épuisement émotionnel/ C. = Cynisme/ Eff. P. = Efficacité professionnelle/ S.c. = Statut civil/ R.A.F. = Revenu annuel familial/ N.S. = Niveau de scolarisation/ C.P. = Corps Police (variable profession)/ Civs = Cols blancs/ S.A. = Supervision abusive/ U.C. = Utilisation des compétences/ A.D. = Autorité décisionnelle/ D.P. = Demande psychologique/ H.T. = Heures de travail/ H.J. = Horaire de jour/ H.S. = Horaire de soir/ H.N. = Horaire de nuit/ H.Irr = Horaire Irrégulier/ S.S= Soutien social/ C.Gr. = Culture de groupe/ C.D. = Culture du développement/ C.R. = Culture rationnelle/ C.H.R = Culture hiérarchique volet règle/ C.H.S = Culture hiérarchique volet sécurité. *= p<0,05

4.4 Analyses multivariées

Dans ce mémoire, l'analyse multivariée utilisée est une régression linéaire multiple. Cette analyse ne s'effectue qu'avec des variables normalisées. Les variables ont donc été transformées pour cette étape. La normalisation pour une analyse multivariée fait partie des procédures normales et obligatoires. Il ne s'agit pas d'une altération des données, mais plutôt d'une étape nécessaire pour permettre d'obtenir des résultats fiables et cohérents d'une variable à l'autre. La régression linéaire multiple permet de déterminer l'influence des variables indépendantes, de contrôles et modératrice sur les variables dépendantes. Cette analyse permet également de mesurer l'effet des interactions entre les variables indépendantes et modératrices sur les variables dépendantes. Étant donné le nombre de variables indépendantes à l'étude ainsi que les différents types de cultures organisationnelles, le modèle développé dans le cadre de ce mémoire comprend 35 variables d'interactions présentées dans le tableau 4.7. Dans le but d'alléger l'ampleur des modèles à l'étude, les variables d'interactions ne seront pas intégrées dans les analyses des trois dimensions de l'épuisement professionnel, mais seulement dans l'analyse de l'indice globale. N'ayant qu'un échantillon de 384 personnes, il est plus judicieux de tenter de simplifier les modèles d'analyses pour obtenir des résultats qui sont valides.

tableau 4.6 : Légende des interactions			
Int 1	Culture Groupe * Supervision abusive	Int 19	Culture hiérarchique volet règle * Supervision abusive
Int 2	Culture Groupe * Latitude décisionnelle	Int 20	Culture hiérarchique volet règle * Latitude décisionnelle
Int 3	Culture Groupe * Utilisation des compétences	Int 21	Culture hiérarchique volet règle * Utilisation des compétences
Int 4	Culture Groupe * Autorité décisionnelle	Int 22	Culture hiérarchique volet règle * Autorité décisionnelle
Int 5	Culture Groupe * Demandes psychologiques	Int 23	Culture hiérarchique volet règle * Demandes psychologiques
Int 6	Culture Groupe * Soutien social	Int 24	Culture hiérarchique volet règle * Soutien social
Int 7	Culture du développement * Supervision abusive	Int 25	Culture hiérarchique volet sécurité * Supervision abusive
Int 8	Culture du développement * Latitude décisionnelle	Int 26	Culture hiérarchique volet sécurité * Latitude décisionnelle
Int 9	Culture du développement * Utilisation des compétences	Int 27	Culture hiérarchique volet sécurité * Utilisation des compétences
Int 10	Culture du développement * Autorité décisionnelle	Int 28	Culture hiérarchique volet sécurité * Autorité décisionnelle
Int 11	Culture du développement * Demandes psychologiques	Int 29	Culture hiérarchique volet sécurité * Demandes psychologiques
Int 12	Culture du développement * Soutien social	Int 30	Culture hiérarchique volet sécurité * Soutien social
Int 13	Culture rationnelle * Supervision abusive	Int 31	Culture Groupe * Profession (corpspolice)
Int 14	Culture rationnelle * Latitude décisionnelle	Int 32	Culture du développement * Profession (corpspolice)
Int 15	Culture rationnelle * Utilisation des compétences	Int 33	Culture rationnelle * Profession (corpspolice)
Int 16	Culture rationnelle * Autorité décisionnelle	Int 34	Culture hiérarchique volet règle * Profession (corpspolice)
Int 17	Culture rationnelle * Demandes psychologiques	Int 35	Culture hiérarchique volet sécurité * Profession (corpspolice)
Int 18	Culture rationnelle * Soutien social		

Pour faire une régression linéaire avec le logiciel d'analyse statistique STATA v.10, nous avons inclus notre variable dépendante en premier. Par la suite, les variables indépendantes, modératrices et de contrôles ont été intégrées par bloc dans le modèle. Cette étape doit être répétée pour toutes les variables dépendantes. Pour le mémoire en cours, la procédure a donc été suivie 4 fois. Les résultats de ces quatre régressions linéaires sont présentés dans les prochains tableaux en fonction des quatre variables dépendantes, l'épuisement émotionnel, le cynisme, l'efficacité professionnelle et l'épuisement professionnel dans son ensemble. Les tableaux contiennent deux valeurs importantes. La première permet de mesurer le sens de l'interaction entre la variable à l'étude et la variable dépendante (β). La seconde permet de déterminer la marge d'erreur du modèle et si la relation est significative entre les deux variables (P). Pour permettre de bien mesurer l'impact des variables dans le modèle, l'analyse des interactions est étudiée en trois blocs, et ce, pour les quatre variables dépendantes. Le premier bloc consiste à analyser la relation entre les variables indépendantes et une des variables dépendantes. Dans le deuxième

bloc, nous ajoutons la culture organisationnelle comme une variable indépendante. Dans le troisième bloc, nous ajoutons au modèle les variables de contrôles. Pour le quatrième bloc, nous intégrons les variables d'interactions qui permettent de mesurer l'effet de la culture organisationnelle comme variable modératrice. Ce quatrième bloc, n'est utilisé que pour l'épuisement professionnel en tant qu'indice globale.

4.4.1 L'épuisement émotionnel

Pour la première variable dépendante, trois variables sont corrélées. La supervision abusive, les demandes psychologiques et le soutien social sont significativement corrélés avec l'épuisement émotionnel dans le premier bloc ($P < 0,05$). D'après le coefficient de régression (β) la supervision abusive ($\beta = 1.956$) et les demandes psychologiques ($\beta = 2.247$) influenceraient positivement l'épuisement émotionnel. Le niveau de risque de souffrir d'épuisement émotionnel augmenterait en fonction de ces variables indépendantes. D'un autre côté, le soutien social ($\beta = -0.869$) serait négativement corrélé avec l'épuisement émotionnel. Le R^2 ajusté de ce modèle est de 0.4149.

Dans le second bloc, les mêmes variables sont toujours significatives à l'exception du soutien social. La culture de groupe ($\beta = -0.230$) et le travail de policier ($\beta = -1.207$) s'ajoutent aux variables significativement reliées à l'épuisement professionnel et tous deux sont associées négativement avec la variable dépendante. Le R^2 ajusté est de 0.4434

Dans le troisième bloc, avec l'ajout des variables de contrôles. Les variables du deuxième bloc demeurent significativement corrélées avec l'épuisement émotionnel. Le genre (variable contrôle) est également corrélé positivement avec l'épuisement émotionnel ($\beta = 1.559$). Le R^2 ajusté de ce dernier bloc est de 0.4515.

Variables	Épuisement émotionnel					
	bloc1		bloc2		bloc3	
	β	P	β	P	β	P
S.A	1,956	0,000	1,790	0,000	1,813	0,000
U.C	-0,609	0,072	-0,184	0,593	-0,089	0,796
A.D.	-0,543	0,114	-0,198	0,571	-0,037	0,916
D.P.	2,247	0,000	1,783	0,000	1,821	0,000
S.S.	-0,869	0,01	-0,599	0,079	-0,663	0,056
C.Gr.			-0,230	0,001	-0,236	0,000
C.D.			0,034	0,656	0,022	0,779
C.R.			-0,058	0,564	-0,090	0,376
C.H.R.			0,159	0,098	0,181	0,059
C.H.S			0,030	0,814	0,027	0,834
C.P.			-1,207	0,000	-0,946	0,005
Âge					-0,009	0,792
Genre					1,559	0,008
N.S.					-0,307	0,572
R.A.F					-0,316	0,184
S.C.					-0,613	0,367
R ² ajusté	0,4149		0,4434		0,4515	

S.A. = Supervision abusive/ U.C. = Utilisation des compétences/ A.D. = Autorité décisionnelle/ D.P. = Demande psychologique/ S.S.= Soutien social/ C.Gr. = Culture de groupe/ C.D. = Culture du développement/ C.R. = Culture rationnelle/ C.H.R = Culture hiérarchique volet règle/ C.H.S = Culture hiérarchique volet sécurité / R.A.F. = Revenu annuel familial/ N.S. = Niveau de scolarisation/ C.P. = Corps Police (variable profession)/ S.c. = Statut civil

4.4.2 Le cynisme

Pour cette partie, les chiffres présentés seront encore une fois issus de l'analyse d'une régression linéaire. Seules les variables étant corrélées significativement avec le cynisme seront décrites dans les prochains paragraphes. Les autres variables sont présentées au tableau 4.8 qui suit également.

Plusieurs variables sont corrélées positivement avec le cynisme dans le premier bloc d'analyse. Deux sont corrélées positivement. Il s'agit de la supervision abusive ($\beta=1.153$) et des demandes psychologiques ($\beta=0.977$). Trois variables sont quant à elle corrélées de façon négative avec le cynisme. Il y a l'utilisation des compétences ($\beta=-1.033$), l'autorité décisionnelle ($\beta=-1.227$) et le soutien social ($\beta=-0.859$). Pour ce premier bloc, le R² ajusté est de 0.3364.

Dans le deuxième bloc, avec l'ajout des différents types de cultures organisationnelles, le soutien social n'est plus significativement corrélé avec le

cynisme. Seule la culture de groupe est significativement corrélée avec le cynisme parmi les types de cultures organisationnelles. D'après le coefficient de régression standardisé, elle est négativement corrélée ($\beta = -0.401$) avec le cynisme. Ce modèle explique 40% de la variable cynisme selon le R^2 ajusté.

Dans le troisième bloc, l'intégration des variables contrôles n'affecte pas le modèle. Aucune des variables contrôles ajoutées n'est significativement corrélée avec la variable dépendante. Le R^2 ajusté baisse légèrement en comparaison avec le deuxième bloc et passe à 0,3937.

Tableau 4.9 : Régression linéaire multiple du cynisme						
variables	Cynisme					
	bloc1		bloc2		bloc3	
	β	P	β	P	β	P
S.A	1,153	0,000	0,896	0,002	0,877	0,003
U.C	-1,033	0,002	-0,772	0,018	-0,779	0,019
A.D.	-1,227	0,000	-1,079	0,001	-1,034	0,002
D.P.	0,977	0,001	0,724	0,016	0,724	0,018
S.S.	-0,859	0,009	-0,486	0,131	-0,557	0,093
C.Gr.			-0,401	0,000	-0,401	0,000
C.D.			0,126	0,081	0,140	0,062
C.R.			-0,102	0,287	-0,105	0,284
C.H.R.			0,164	0,071	0,164	0,074
C.H.S			0,126	0,305	0,109	0,385
C.P.			-0,196	0,515	-0,168	0,596
Âge					-0,027	0,408
Genre					-0,028	0,959
N.S.					0,010	0,984
R.A.F					-0,065	0,775
S.C.					-0,174	0,788
R ² ajusté	0,3364		0,4		0,3937	

S.A. = Supervision abusive/ U.C. = Utilisation des compétences/ A.D. = Autorité décisionnelle/ D.P. = Demande psychologique/ S.S.= Soutien social/ C.Gr. = Culture de groupe/ C.D. = Culture du développement/ C.R. = Culture rationnelle/ C.H.R = Culture hiérarchique volet règle/ C.H.S = Culture hiérarchique volet sécurité / R.A.F. = Revenu annuel familial/ N.S. = Niveau de scolarisation/ C.P. = Corps Police (variable profession)/ S.c. = Statut civil

4.4.3 L'efficacité professionnelle

Deux variables indépendantes sont en lien de corrélation avec l'efficacité professionnelle dans le premier bloc d'analyse. L'utilisation des compétences ($\beta = -1.163$) et l'autorité décisionnelle ($\beta = -1.149$) sont corrélées négativement avec l'efficacité professionnelle. Ici, il est important de mentionner que la construction des items de cette dimension est inversée. Donc lorsqu'il est mentionné qu'une

variable est corrélée négativement avec la dimension efficacité professionnelle, cela signifie qu'elle augmente l'efficacité professionnelle. Pour mieux comprendre, il aurait été judicieux de nommer cette variable inefficacité professionnelle. Le R² ajusté de ce modèle est de 0.1754.

Dans le deuxième bloc, l'ajout des types de cultures organisationnelles apporte deux nouvelles variables en corrélation avec la variable dépendante. C'est donc que deux types de cultures différents agissent sur l'efficacité professionnelle. La première variable, la culture de groupe, est négativement corrélée ($\beta = -0.426$) tandis que la seconde, la culture du développement est liée positivement ($\beta = 0.187$). Avec ce nouveau modèle, le R² ajusté est de 0.2528.

Le troisième modèle, celui incluant les variables contrôle, provoque l'apparition d'un troisième type de culture parmi les variables significatives ; la culture rationnelle corrélée négativement avec l'efficacité professionnelle ($\beta = -0.303$). De plus, les variables âge ($\beta = -0.114$) et le niveau d'éducation ($\beta = -1.254$) sont également négativement corrélés avec la variable dépendante. Dans ce dernier modèle, le R² ajusté est de 0.281.

variables	Efficacité professionnel					
	bloc1		bloc2		bloc3	
	β	P	β	P	β	P
S.A	0,624	0,089	0,407	0,253	0,375	0,289
U.C	-1,163	0,000	-1,257	0,002	-1,253	0,002
A.D.	-1,149	0,005	-1,177	0,004	-0,982	0,016
D.P.	-0,213	0,539	-0,282	0,441	-0,192	0,598
S.S.	-0,537	0,178	-0,064	0,870	-0,305	0,441
C.Gr.			-0,426	0,000	-0,424	0,000
C.D.			0,187	0,034	0,234	0,009
C.R.			-0,237	0,044	-0,303	0,010
C.H.R.			0,059	0,595	0,070	0,522
C.H.S			0,192	0,201	0,143	0,340
C.P.			0,274	0,870	0,345	0,362
Âge					-0,114	0,004
Genre					1,008	0,129
N.S.					-1,254	0,044
R.A.F					0,122	0,653
S.C.					-0,957	0,217
R ² ajusté	0,1754		0,2528		0,281	

S.A. = Supervision abusive/ U.C. = Utilisation des compétences/ A.D. = Autorité décisionnelle/ D.P. = Demande psychologique/ S.S.= Soutien social/ C.Gr. = Culture de groupe/ C.D. = Culture du développement/ C.R. = Culture rationnelle/ C.H.R = Culture hiérarchique volet règle/ C.H.S = Culture hiérarchique volet sécurité / R.A.F. = Revenu annuel familial/ N.S. = Niveau de scolarisation/ C.P. = Corps Police (variable profession)/ S.c. = Statut civil

4.4.4 L'épuisement professionnel

La dernière variable dépendante, l'épuisement professionnel, regroupe les trois autres variables dépendantes. Ces trois dernières étant des dimensions de l'épuisement professionnel. Elle a quand même été analysée dans son ensemble pour obtenir une vue globale.

Pour cette variable dépendante, il y a un niveau supplémentaire d'analyse incluant des variables d'interactions. Les 35 variables d'interactions identifiées précédemment doivent être intégrées au modèle pour permettre de percevoir si la culture organisationnelle agit comme variable modératrice entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel. Étant donné l'ampleur du modèle si les 35 variables sont intégrées d'un seul coup. Tous les styles de culture identifiés lors de l'analyse factorielle sont analysés de façon individuelle. Ce qui donne des blocs d'analyses incluant les variables indépendantes, les variables contrôlent, un type de culture organisationnelle et les variables d'interactions mettant en relation les facteurs du travail avec ce même type de culture. Il n'y a donc que 7 variables d'interactions par modèle. Les prochains tableaux permettent d'identifier les variables d'interaction significatives.

Pour le premier modèle, la culture de groupe est analysée. Dans ce modèle une seule variable d'interaction est significative. Il s'agit de l'interaction 6 entre la culture de groupe et le soutien social ($\beta = -0.247$). Avec les variables d'interactions, la culture de groupe demeure significativement associée avec l'épuisement professionnel ($\beta = -0.924$) lorsqu'elle est mesurée comme une variable indépendante. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.11.

tableau 4.11 Régression linéaire multiple épuisement professionnel : culture de groupe		
	β	P
S.A	2,926	0,002
U.C	-2,600	0,001
A.D.	-1,353	0,108
D.P.	1,895	0,010
S.S.	-1,610	0,047
C.Gr.	-0,924	0,000
C.P.	-0,564	0,461
Âge	-0,148	0,065
Genre	2,534	0,054
N.S.	-1,014	0,431
R.A.F	-0,362	0,515
S.C.	-1,826	0,247
int1	-0,015	0,911
int2	Dropped*	Dropped*
int3	-0,054	0,712
int4	0,187	0,163
int5	-0,237	0,059
int6	-0,247	0,046
int31	0,176	0,530

*L'interaction avec la latitude décisionnelle est abandonnée puisque ses deux dimensions sont mesurées dans les deux interactions suivantes.

Pour le second modèle, la culture du développement est analysée. Il n'y a pas de variables d'interactions associées à l'épuisement professionnel et la variable indépendante : culture du développement n'est pas significative non plus. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.12 qui suit.

tableau 4.12 Régression linéaire multiple épuisement professionnel : culture du développement		
	β	P
S.A	3,897	0,000
U.C	-2,987	0,001
A.D.	-2,337	0,008
D.P.	3,031	0,000
S.S.	-2,716	0,002
C.D.	-0,098	0,774
C.P.	0,283	0,728
Âge	-0,162	0,063
Genre	1,995	0,166
N.S.	-1,439	0,288
R.A.F	-0,073	0,901
S.C.	-1,319	0,433
int7	0,113	0,456
int8	Dropped*	Dropped*
int9	-0,012	0,949
int10	0,331	0,099
int11	0,142	0,400
int12	-0,204	0,256
int32	-0,248	0,553

*L'interaction avec la latitude décisionnelle est abandonnée puisque ses deux dimensions sont mesurées dans les deux interactions suivantes.

Le troisième modèle incluant le troisième type de culture organisationnelle, la culture rationnelle ne présente qu'une seule variable d'interaction significative. L'interaction entre la culture rationnelle et la supervision abusive ($\beta = 0.422$). La culture rationnelle n'est toutefois pas significative. Les résultats sont présentés dans le tableau 4.13.

tableau 4.13 Régression linéaire multiple épuisement professionnel : culture rationnelle		
	β	P
S.A	3,784	0,000
U.C	-2,666	0,002
A.D.	-2,452	0,005
D.P.	3,356	0,000
S.S.	-2,501	0,003
C.R.	-0,692	0,145
C.P.	-0,107	0,893
Âge	-0,184	0,030
Genre	2,246	0,110
N.S.	-1,978	0,144
R.A.F	0,060	0,917
S.C.	-1,483	0,372
int13	0,422	0,035
int14	Dropped*	Dropped*
int15	0,048	0,862
int16	0,275	0,241
int17	0,261	0,238
int18	0,262	0,326
int33	0,013	0,981

*L'interaction avec la latitude décisionnelle est abandonnée puisque ses deux dimensions sont mesurées dans les deux interactions suivantes.

Le quatrième modèle incluant la culture hiérarchique volet règle présente une variable d'interaction significativement associée avec l'épuisement professionnel. L'interaction 23 avec les demandes psychologiques est négativement associée avec l'épuisement professionnel ($\beta = -0.589$). La culture hiérarchique volet sécurité n'est pas significativement associée avec l'épuisement professionnel lorsqu'elle est mesurée comme une variable indépendante.

tableau 4.14 Régression linéaire multiple épuisement professionnel : culture h�rarchique volet règle		
	β	P
S.A	3,966	0,000
U.C	-3,402	0,000
A.D.	-2,238	0,012
D.P.	3,445	0,000
S.S.	-2,330	0,007
C.H.R.	-0,486	0,236
C.P.	0,269	0,740
�ge	-0,172	0,044
Genre	1,790	0,202
N.S.	-1,340	0,324
R.A.F	-0,177	0,763
S.C.	-1,231	0,463
int19	0,041	0,852
int20	Dropped*	Dropped*
int21	0,293	0,271
int22	-0,313	0,225
int23	-0,589	0,009
int24	-0,356	0,091
int34	0,381	0,454

*L'interaction avec la latitude décisionnelle est abandonn e puisque ses deux dimensions sont mesurées dans les deux interactions suivantes.

Le dernier modèle avec le second volet de la culture hiérarchique, le volet sécurité, présente une seule variable d'interaction significativement associée avec la variable dépendante. L'interaction 29 avec la variable demandes psychologiques est négativement associée avec l'épuisement professionnel ($\beta = -0.696$). Ce type de culture organisationnelle n'est pas associé avec l'épuisement professionnel lorsqu'il est analysé comme variable indépendante.

tableau 4.15 Régression linéaire multiple épuisement professionnel : culture hiérarchique volet sécurité		
	β	P
S.A	3,763	0,000
U.C	-3,129	0,000
A.D.	-2,392	0,006
D.P.	2,944	0,000
S.S.	-2,488	0,003
C.H.S	-0,530	0,334
C.P.	0,583	0,473
Âge	-0,195	0,024
Genre	1,756	0,209
N.S.	-1,508	0,265
R.A.F	-0,245	0,675
S.C.	-1,404	0,403
int25	0,559	0,063
int26	-0,329	0,540
int27	Dropped	dropped
int28	0,596	0,248
int29	-0,696	0,025
int30	-0,409	0,190
int35	0,333	0,656

*L'interaction avec la latitude décisionnelle est abandonnée puisque ses deux dimensions sont mesurées dans les deux interactions suivantes.

Les résultats de ces analyses permettront de créer un nouveau bloc d'analyse pour l'épuisement professionnel. Voici donc les résultats des 4 blocs d'analyses pour l'épuisement professionnel.

Dans le modèle incluant seulement les variables indépendantes, 2 variables sont corrélées positivement avec l'épuisement professionnel, la supervision abusive ($\beta= 3.734$), les demandes psychologiques ($\beta= 3.011$) et 3 sont associées négativement ; l'utilisation des compétences ($\beta= -3.105$), l'autorité décisionnelle ($\beta= -2.920$) et le soutien social ($\beta= -2.265$). Le R^2 ajusté de ce modèle est de 0.3976.

Dans le deuxième bloc, le soutien social n'est plus significativement associé avec l'épuisement professionnel. Toutefois, la culture de groupe ($\beta= -1.017$) est corrélée avec l'épuisement professionnel. Le R^2 ajusté est de 0.4669.

Dans le troisième bloc, avec l'ajout des variables de contrôle, deux nouveaux types de cultures organisationnelles sont significativement associés. La culture du développement ($\beta= 0.361$) et la culture rationnelle ($\beta= -0.414$). Les variables contrôles ne sont pas corrélées de façon significative avec l'épuisement professionnel. Les autres variables demeurent toutefois significativement corrélées. Le R^2 ajusté est de 0.4774.

Après les analyses d'interactions, seulement quatre variables d'interactions sont significatives. Ces variables ont été intégrées au dernier bloc d'analyse avec l'épuisement professionnel. Il en découle un quatrième bloc d'analyse avec les variables indépendantes, de contrôles et d'interactions. Seule l'interaction entre la culture hiérarchique volet règle et les demandes psychologiques demeure significative ($\beta= -0.347$). Les résultats sont présentés dans le tableau 4.16 qui suit.

Tableau 4.16 : Régression linéaire multiple de l'épuisement professionnel								
Variables	Épuisement professionnel							
	bloc1		bloc2		bloc3		bloc4	
	β	P	β	P	β	P	β	P
S.A	3,734	0,000	3,094	0,000	3,066	0,000	3,194	0,000
U.C	-3,105	0,000	-2,213	0,006	-2,122	0,009	-2,311	0,005
A.D.	-2,920	0,000	-2,455	0,003	-2,054	0,013	-2,033	0,014
D.P.	3,011	0,000	2,225	0,003	2,354	0,002	2,612	0,001
S.S.	-2,265	0,006	-1,149	0,148	-1,701	0,059	-1,522	0,059
C.Gr.			-1,057	0,000	-1,000	0,000	-1,022	0,000
C.D.			0,347	0,052	0,361	0,030	0,414	0,024
C.R.			-0,398	0,093	-0,414	0,037	-0,539	0,026
C.H.R.			0,382	0,089	0,365	0,063	0,419	0,064
C.H.S			0,349	0,250	0,224	0,360	0,294	0,340
C.P.			-1,129	0,130	-0,768	0,319	-0,611	0,435
Âge					-0,142	0,064	-0,144	0,077
Genre					2,318	0,061	2,416	0,074
N.S.					-1,455	0,220	-1,421	0,262
R.A.F					-0,407	0,639	-0,423	0,447
S.C.					-1,602	0,269	-2,224	0,160
int6							-0,130	0,175
int13							0,188	0,215
int23							-0,347	0,045
int29							-0,142	0,551
R ² ajusté	0,3976		0,4669		0,4774		0,4827	

S.A. = Supervision abusive/ U.C. = Utilisation des compétences/ A.D. = Autorité décisionnelle/ D.P. = Demande psychologique / S.S.= Soutien social/ C.Gr. = Culture de groupe/ C.D. = Culture du développement/ C.R. = Culture rationnelle/ C.H.R = Culture hiérarchique volet règle/ C.H.S = Culture hiérarchique volet sécurité / R.A.F. = Revenu annuel familial/ N.S. = Niveau de scolarisation/ C.P. = Corps Police (variable profession)/ S.c. = Statut civil

Chapitre 5 : Discussion

Dans un premier temps, nous examinerons les hypothèses de départ à la lumière des résultats des analyses statistiques réalisées. Les résultats seront comparés à ce qui a été révélé par la littérature déjà publiée. Ensuite, une section sera consacrée à la compréhension de ces résultats en présentant les forces et les faiblesses de la présente étude. De cette façon, il sera possible de déterminer la valeur des résultats obtenus. Pour terminer, il y aura une section proposant des améliorations pour les recherches futures sur le sujet ainsi que certaines lignes directrices pour des études subséquentes.

5.1 Analyse des hypothèses

Voici donc en première partie, l'analyse des résultats et des hypothèses. Le tableau 5.1 qui suit reproduit les sept hypothèses élaborées au chapitre 2 suite à l'étude de la revue de la littérature. Pour ce chapitre, les coefficients de régression qui seront utilisés proviennent du modèle d'analyse surnommé bloc 3 à moins d'un avis contraire. Les raisons poussant à utiliser ce modèle seront présentées dans le segment sur les limites de la recherche.

Tableau 5.1 Les hypothèses.

H1. Plus la supervision abusive augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.
H2. Plus la latitude décisionnelle augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.
H3. Plus les demandes psychologiques du travail augmentent, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.
H4. Plus le soutien social au travail augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.
H5. Le type de culture organisationnelle a un effet modérateur dans la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel.
H6. Il existe deux sous-cultures distinctes au service de police de Montréal en fonction de l'emploi occupé.
H7. La profession de policier est associée à un niveau d'épuisement professionnel supérieur à celui des cols blancs.

H1 : Plus la supervision abusive augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.

D'après la littérature, la supervision abusive serait associée plus précisément à la première dimension de l'épuisement professionnel, l'épuisement émotionnel, mais également aux autres dimensions (Yagil, 2006; Tepper, 2000). Les résultats de ce mémoire confirment que la supervision abusive est associée significativement avec l'épuisement émotionnel ($\beta = 1.813$, $p = 0.000$) et le cynisme ($\beta = 0.877$, $p = 0.003$). Toutefois, la relation avec l'efficacité professionnelle n'est pas significative quoique positive. En ce qui concerne l'épuisement professionnel en tant qu'indice global, la supervision abusive est corrélée quelque soit le modèle utilisé. Même avec les variables d'interactions, la supervision abusive est corrélée avec l'épuisement professionnel. Le coefficient de régression associant la supervision abusive à l'épuisement professionnel est de ($\beta = 3.194$, $p = 0.000$). Il est donc possible de confirmer l'hypothèse et de dire que la supervision abusive contribue à élever le niveau d'épuisement professionnel. Il est intéressant de faire un parallèle avec la littérature sur ce sujet. Certains articles mentionnent l'importance du leadership lorsqu'il est question de bien être au travail (Skankon, 2010 ; Jaskyte, 2010). La supervision abusive est un concept similaire faisant appel au principe d'autorité et de pouvoir formel. Le présent mémoire ne se concentre pas sur le leadership comme concept, il n'est donc pas possible de conclure à un lien, par contre, il y a ouverture pour une nouvelle hypothèse mettant en lien les styles de leadership, la supervision abusive et l'épuisement professionnel.

H2 : Plus la latitude décisionnelle augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.

La littérature mentionne que la latitude décisionnelle permet aux individus de faire face aux contraintes du milieu du travail (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 2000). Par conséquent, un haut niveau de latitude décisionnel ferait baisser le niveau d'épuisement professionnel. Dans la présente étude, la latitude décisionnelle, par le biais de ses deux dimensions; utilisation des compétences et autorité décisionnelle, permet effectivement de baisser les niveaux d'épuisement professionnel, de cynisme et d'augmenter le sentiment d'efficacité au travail. L'effet sur l'épuisement émotionnel n'est toutefois pas significatif.

Lorsque nous analysons les résultats, la latitude décisionnelle est une variable ayant une très grande importance pour baisser les niveaux d'épuisement professionnel puisque le coefficient de régression pour l'utilisation des compétences est important ($\beta = -2.311$, $p = 0.005$) et que le coefficient de l'autorité décisionnelle l'est tout autant ($\beta = -2.033$, $p = 0.014$). De plus, ces variables sont très fortement significatives avec des valeurs «P» inférieures à 0.015. Ce serait donc des variables importantes pour réduire le niveau d'épuisement professionnel, du moins, dans ce mémoire.

H3 : Plus les demandes psychologiques du travail augmentent, plus le niveau d'épuisement professionnel augmente.

La variable demandes psychologiques fait partie du modèle demandes-contrôle-soutien de Karasek & Theorell. Cette variable a également fait partie de plusieurs études et il est prouvé qu'elle augmente le niveau d'épuisement professionnel (Karasek & Theorell, 2000). Les résultats de ce mémoire abondent dans le même sens. Les demandes psychologiques du travail sont associées positivement avec l'épuisement émotionnel ($\beta = 1.821$, $p = 0.000$), le cynisme ($\beta = 0.724$, $p = 0.018$) et l'épuisement professionnel comme indice global ($\beta = 2.612$, $p = 0.001$). Il s'agit d'une autre variable d'importance avec la supervision abusive qui agit sur le niveau

d'épuisement professionnel. Elle est significative avec une valeur «p» de 0.001, la marge d'erreur est donc faible.

Pour permettre de compléter la variable «demande du travail», plusieurs autres variables ont été intégrées au présent modèle à l'étude. Ces variables mesurent les contraintes de temps que peut provoquer l'horaire de travail comme l'horaire de soir, de nuit ou un horaire irrégulier. Cependant, le questionnaire qui a été distribué pour récolter les résultats ne prenait pas en compte l'horaire rotatif sur plusieurs plages horaires en alternance. Cette façon de gérer les horaires est fréquemment utilisée chez les policiers et de ne pas prendre cette réalité en compte peut fausser les résultats obtenus à partir de ces variables contractuelles. Pour cette raison, l'analyse de ces variables n'a pas été menée à terme. Il n'est donc pas possible de tirer de conclusion pour les variables horaires dans ce mémoire.

H4 : Plus le soutien social au travail augmente, plus le niveau d'épuisement professionnel diminue.

Le résultat obtenu pour la variable «soutien social» est probablement le plus étrange dans ce mémoire. Il est démontré dans plusieurs études que le soutien social au travail réduit le niveau d'épuisement professionnel (Karasek, 2008; Melé, 2003; Bourbonnais, Brisson, Moisan & Vézina, 1996). Dans notre étude, le soutien social est significativement associé avec l'épuisement émotionnel ($\beta = -0.869$, $p = 0.001$), le cynisme ($\beta = -0.859$, $p = 0.009$) et avec l'épuisement professionnel ($\beta = -2.265$, $p = 0.006$), mais seulement dans le premier bloc de variable. Ce bloc n'intègre pas la culture organisationnelle. Une fois les 5 types de cultures organisationnelles intégrés, le soutien social n'est plus significatif avec les dimensions de l'épuisement professionnel ni avec l'indice global du trouble. Il conserve une relation marginale avec l'épuisement professionnel et l'épuisement émotionnel, n'étant pas tout à fait significatif avec des valeurs respectives de ($p = 0.059$) et ($p = 0.056$). Il faut donc analyser les différents types de culture organisationnelle pour comprendre pourquoi la variable du soutien social n'est plus significative. Parmi les 5 types de cultures

organisationnelles, une seule est associée significativement avec les trois dimensions et l'indice global de l'épuisement professionnel, la culture de groupe. Si nous observons les indicateurs de cette culture, il est possible d'identifier certaines ressemblances avec le soutien social comme les indicateurs "axée sur le côté humain", "Axée sur le travail d'équipe" et "Prête à collaborer avec les autres". Il semble donc qu'il y ait suffisamment de similitudes entre les deux variables pour créer de l'interférence. Pourtant, lors des analyses bivariées, les deux variables sont significativement corrélées, mais ne le sont pas suffisamment pour parler de colinéarité (0,4360*). Ceci étant dit, il n'est plus possible de vraiment confirmer cette hypothèse étant donné l'interaction entre le soutien social et la culture de groupe. Toutefois, avec un modèle différent qui ne mesure pas la culture organisationnelle, le soutien social serait probablement significatif puisque c'est le cas dans le modèle sans culture organisationnelle. Nous ne pouvons toutefois pas attacher trop de crédit à ce modèle puisque les variables contrôles n'y figurent pas.

Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que le soutien social fait partie de certains types de cultures organisationnelles. Cela pourra faire l'objet d'études futures.

H5 : Le type de culture organisationnelle a un effet modérateur dans la relation entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel.

Ne sachant pas vraiment où se situe la littérature au sujet de l'effet de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel, elle a été mesurée comme variable indépendante et comme variable modératrice. La littérature parlait plus souvent de satisfaction en emploi (Jaskyte, 2010; Williams & al., 2007; Melé, 2003) que d'épuisement professionnel. Dans ces études, la culture organisationnelle agit comme variable modératrice entre le stress et la satisfaction en emploi. Ce modèle ne s'applique pas très bien aux facteurs du travail et à l'épuisement professionnel.

À cet effet, il n'y a qu'une variable d'interaction sur 35 significativement associée avec la variable épuisement professionnel. Il s'agit de l'interaction entre la culture

hiérarchique volet règle et les demandes psychologiques ($\beta = -0.347$). Fait intéressant, la variable demandes psychologiques agit de façon positive sur l'épuisement professionnel lorsqu'elle est étudiée comme une variable indépendante. La culture hiérarchique volet règle, malgré le fait qu'elle n'est pas significativement associée avec l'épuisement professionnel ($p = 0.064$), agirait également de façon à augmenter le niveau d'épuisement professionnel. L'interaction de ces deux variables ferait toutefois baisser le niveau d'épuisement professionnel. L'interaction entre les deux variables agit de façon inverse. Il est difficile de tirer des conclusions dans de telles circonstances. Un résultat semblable apporte un tout nouveau regard sur les demandes psychologiques puisque, dans certaines situations, il serait possible que cette variable agisse comme un facteur de protection. Comme il est mentionné dans la littérature que le travail de policier est risqué et dangereux (Crank, 1998; Aaron, 2000; Euwema & al., 2004), il est peut-être rassurant pour les policiers, lorsque la culture organisationnelle est structurée, axé sur la stabilité et la prévision, d'avoir un travail qui exige des efforts. Si la sécurité des policiers dépend de ces efforts, il pourrait y avoir un élément rassurant dans le fait d'en faire plus. Toutefois, il est possible alors qu'un élément qui nous échappe soit encore plus important dans la prédiction de l'épuisement professionnel dans le milieu policier. Étant donné que ce résultat est contradictoire lorsqu'il est comparé à la littérature, il serait plus judicieux de faire d'autres études étudiant ce lien avant de tirer des conclusions. Il est possible qu'il s'agisse d'une erreur due aux limites de la recherche.

Pour déterminer l'effet de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel et les trois dimensions composant cette variable, il est plus intéressant et plus probant de regarder la culture organisationnelle comme variable indépendante puisque certains styles de culture organisationnelle sont significativement associés avec plusieurs variables dépendantes.

Tout d'abord, la culture rationnelle est significativement associée à l'efficacité professionnelle ($\beta = -0.303$, $p = 0.010$). Si l'on n'interprète ce résultat, la culture rationnelle augmente le niveau d'efficacité professionnelle des employés du milieu

policier. Une culture axée sur les résultats, la réussite, la performance et l'analyse permettraient donc d'améliorer la perception d'efficacité professionnelle des travailleurs. Ce type de culture est également associé négativement avec l'épuisement professionnel ($\beta = -0.539$, $p = 0.026$).

Ensuite, la culture du développement est associée à l'efficacité professionnelle ($\beta = 0.234$, $p = 0.009$). Cette culture à l'inverse de la culture rationnelle, provoquerait l'augmentation du sentiment d'inefficacité professionnelle. Une culture compétitive, axée sur l'expérimentation et la prise de risques semble avoir un effet négatif sur la perception des travailleurs de leur efficacité au travail. Cette culture augmenterait d'ailleurs le niveau d'épuisement professionnel ($\beta = 0.414$, $p = 0.024$).

La culture de groupe, le type de culture démontrant le plus d'effet sur l'épuisement professionnel et ses dimensions, est significativement associée aux 4 variables. Ce style réduit le niveau d'épuisement émotionnel ($\beta = -0.236$, $p = 0.000$), le niveau de cynisme ($\beta = -0.401$, $p = 0.000$), de perception d'inefficacité professionnelle ($\beta = -0.424$, $p = 0.000$) ainsi que d'épuisement professionnel ($\beta = -1.022$, $p = 0.000$). Le fait que ce type de culture qui est significativement associé avec l'épuisement professionnel et ses trois dimensions ne possède aucune variable d'interaction significative influence beaucoup le questionnement à savoir si la culture n'est pas simplement une variable indépendante dans le modèle développé dans ce mémoire.

Il est intéressant de constater que trois types de cultures sont associés à l'épuisement professionnel et que ces types de cultures sont en opposition. La culture du développement, plus agressive, plus innovante, prenant des risques et plus axée sur la compétition et les occasions externes augmente le niveau d'épuisement professionnel. D'un autre côté, la culture de groupe axée sur le travail d'équipe et les relations internes réduit le niveau d'épuisement professionnel tout comme la culture rationnelle qui est axée sur la réussite, la performance et les résultats. C'est donc possible d'évoluer dans un milieu où la culture agit comme un facteur de risque ou dans un milieu où la culture joue plutôt un rôle d'agent protecteur.

Certaines questions demeurent toutefois. Comment se fait-il que les deux autres styles de culture soit la culture hiérarchique séparée en deux volets ne soient jamais significatifs avec les variables dépendantes. Il est possible que l'analyse factorielle ne soit pas optimale. Ces deux variables étant créées après les autres, elles constituent peut-être un amalgame d'indicateurs qui n'étaient tout simplement pas associés avec les trois autres styles de culture. Lors de l'analyse des alphas de Cronbach des différents types de cultures, nous constatons d'ailleurs un déclin graduel des alphas. La culture de groupe possède un alpha de Cronbach de 0,9 ce qui est excellent pour la validité du construit. La culture du développement possède un alpha de 0,77 et la culture rationnelle un alpha de 0,73. Dans les deux cas, le résultat la cohérence interne demeure acceptable. Toutefois, les alphas des deux volets de la culture organisationnelle hiérarchique ne dépassent pas 0,7 ceux-ci étant de 0,63 et 0,69. Ces résultats ne démontrent pas une très grande cohérence interne. Lors de l'analyse factorielle, l'alpha de Cronbach était le principal élément à surveiller. La construction même des dimensions de la culture se basait sur les alphas des différentes dimensions. Ces alpha ne pouvaient être supérieurs, même en modifiant le nombre de dimensions à l'étude. La grandeur de l'échantillon ainsi que l'ambiguïté dans les questions relatives à la culture organisationnelle sont peut-être responsables de cet état de fait. Il est malheureux de ne pas trouver de résultats pour ces deux dernières dimensions, il faudra sans doute tester ce type de culture dans une étude subséquente.

Pour conclure, l'hypothèse selon laquelle la culture organisationnelle exerce un effet modérateur entre les facteurs du travail et l'épuisement professionnel doit sans doute être infirmée. La culture organisationnelle présente plutôt un lien direct avec l'épuisement professionnel. Elle devrait donc être étudiée comme une variable indépendante. De plus, la culture organisationnelle peut augmenter ou baisser le niveau d'épuisement professionnel en fonction du type de culture présent dans l'environnement.

H6 : Il existe deux sous-cultures distinctes dans le service de police de Montréal en fonction de l'emploi occupé.

Les résultats du présent mémoire permettent d'identifier deux types de culture corrélés avec la profession de policier. La culture de groupe et la culture hiérarchique volet sécurité. Étant donné la construction de la variable profession (corpspolice) de façon dichotomique, il est possible d'affirmer que ces deux types de culture ne sont pas présents avec la même intensité chez les policiers et les cols-blancs. Ceci nous ramène à la théorie voulant qu'il existe une force ou intensité dans la culture organisationnelle (Marcoulides, 1993; Jaskyte, 2010). Si une culture est associée avec l'emploi de policier en particulier, cela signifie que ce type de culture est plus fort chez les policiers que les cols blancs. Il est possible de conclure qu'il y a effectivement des variations dans la culture organisationnelle en fonction de l'emploi occupé au sein de la police de Montréal. Lors des analyses de corrélations, la variable profession était corrélée avec certaines cultures comme la culture de groupe (0.1494*) et le volet sécurité de la culture hiérarchique (0.2909*). La culture de groupe et la culture hiérarchique sont donc plus fortes chez les policiers que les cols blancs. Ces valeurs étaient significatives, ce qui veut dire que le fait d'être policier était associé avec la présence d'une culture de groupe et une culture hiérarchique, du moins le volet sécurité. Pour ce qui est des cols blancs, aucune culture significativement corrélée n'est plus présente que chez les policiers. La seule culture pouvant être plus prévalente chez les cols blancs serait la culture rationnelle (0,0867), mais ce résultat n'est pas significatif. Il est donc impossible de dire qu'une culture est plus présente chez les cols blancs. Les types de cultures présents pour les cols-blancs sont donc partagés dans une moindre envergure et donc la puissance ou l'intensité de celles-ci est moindre que pour les policiers. Toutefois, le fait de reconnaître deux cultures différentes chez les policiers amène également comme résultat que le type de culture organisationnelle n'est pas unique dans un milieu du travail puisque les policiers semblent travailler dans un milieu où deux cultures coexistent. Cette affirmation était présente dans certaines études (Paoline, 2004; Thompson & al., 1996; Martin, 1992). Nous pouvons alors confirmer l'existence de

plusieurs cultures dans une même entreprise. Nous pouvons également affirmer que la force de la culture organisationnelle varie en fonction de l'emploi. Étant donné que plusieurs emplois différents coexistent chez les policiers tels que : des enquêteurs, des patrouilleurs, des superviseurs et que nous n'avons pas séparé les répondants sur ce point, il est impossible d'affirmer que plusieurs cultures peuvent exister en fonction des sous types d'un même emploi. Il serait intéressant de mesurer cette variance dans une étude subséquente.

H7 : La profession de policier est associée à un niveau d'épuisement professionnel supérieur à celui des cols blancs.

Cette dernière hypothèse vise à comparer les policiers et les cols blancs du service de police. De cette façon, il est possible de déterminer si la profession est reliée au phénomène d'épuisement professionnel. Selon les résultats des analyses bivariées, la profession est effectivement significativement corrélée avec l'épuisement professionnel (-0.3362*) ainsi que les trois dimensions qui le composent ; l'épuisement émotionnel (-0.4122*), cynisme (-0.2890*), efficacité émotionnelle (-0.1263*). Dans tous les cas, le métier de policier serait en quelque sorte une variable protectrice contre ces trois dimensions et l'épuisement professionnel. En observant ces résultats, il semblerait possible d'affirmer que le fait d'être policier protège contre l'épuisement professionnel. Du moins plus que le fait d'être un col blanc du service de police de Montréal puisque la variable étant dichotomique, il s'agit seulement d'une valeur comparative entre les cols blancs et les policiers. Il y a toutefois un problème qui se doit d'être mentionné avant de tirer des conclusions.

Les résultats de l'analyse multivariée montrent que la variable de la profession semble moins significative. Elle n'est significative qu'avec l'épuisement émotionnel puisque son effet sur l'épuisement professionnel n'est pas significatif. Nous pouvons seulement soutenir l'hypothèse selon laquelle la profession est significativement associée avec l'épuisement émotionnel dans notre modèle ($\beta = -0.946$, $p = 0.005$). Étant donné que la profession est corrélée négativement avec l'épuisement

émotionnel, cela signifie que la profession de policier réduit les risques de souffrir d'épuisement émotionnel. Toutefois, est-il possible que cette relation soit causée par un faux positif? Le métier de policier est significativement corrélé avec le genre. Il semble y avoir plus d'hommes que de femmes dans les services policiers. Comme il est démontré que les femmes souffrent plus d'épuisement émotionnel (Ahola & al., 2006), il est possible que le genre influence les résultats. Cette variable est d'ailleurs associée positivement et de façon significative avec l'épuisement émotionnel, dans le modèle de régression linéaire multiple. Il y a peut-être d'autres facteurs pouvant influencer le niveau d'épuisement émotionnel dans le métier de policier, mais il n'est pas possible d'en dire plus avec les variables utilisées dans notre modèle. Toutefois, il n'en demeure pas moins qu'avec notre échantillon, les policiers ne souffriraient pas plus d'épuisement professionnel que les civils. Ces résultats sont contraires à notre hypothèse qui était basée sur certaines études antérieures (Zhao & al., 2002; Prenzler, 1997) qui suggéraient que le métier de policier était associé positivement à l'épuisement professionnel.

Il est donc important de découvrir pourquoi les résultats de notre étude ne coïncident pas avec les résultats de ces études. La réponse réside peut-être dans la présence de soutien social, de latitude décisionnelle, d'une culture de groupe ainsi que l'absence de supervision abusive et de demandes du travail élevées.

Au sujet du soutien social et de la culture de groupe, les résultats concordent avec la littérature. Le support par les pairs, le travail d'équipe et la collaboration permettent de réduire les effets des tensions causant l'épuisement professionnel (Glomseth & Gottschalk, 2009; Karasek, 2008; Prenzler, 1997). Pour les policiers de l'étude, il a été démontré à l'aide de l'analyse de corrélation que le soutien social et la culture de groupe sont significativement associés. De plus, la présence d'un bon niveau de latitude décisionnelle permettrait de faire face aux demandes du milieu du travail (Karasek & Theorell, 2000). Cette variable est également significativement et positivement associée avec le travail de policier. Il y a donc présence de plusieurs éléments de protection contre l'épuisement professionnel dans le milieu à l'étude.

Par ailleurs, dans la littérature, il est souvent mentionné que le milieu de travail des policiers est très bureaucratique, autoritaire et strict et peut nuire à la satisfaction au travail et augmenter le niveau de demandes psychologiques causant ainsi des tensions supplémentaires (Haar, 2005; McCarty & al., 2007). Dans l'étude en cours, les niveaux de demandes psychologiques et de supervision abusive sont associés négativement avec le travail de policier ce qui signifie que les policiers sont moins enclins à subir des abus venant des superviseurs et que leur travail est mieux adapté afin que les demandes psychologiques ne soient perçues comme un fardeau. La relation avec l'autorité chez les policiers est peut-être différente si nous comparons avec les cols blancs. Cela peut influencer sur leur perception de la supervision abusive. Cependant, la littérature mentionne que le modèle autoritaire de la police peut mener à des démissions et de l'insatisfaction en emploi (Haarr, 2005). Nous n'avons donc pas de preuve pour appuyer un changement de perception face à la supervision.

Si l'on se réfère à l'étude de (Marchand & al., 2007), il est vrai que l'emploi fait partie des variables importantes lors de l'étude de l'épuisement professionnel puisque plusieurs variables peuvent changer en fonction de l'emploi occupé. C'est un peu le cas dans ce mémoire. Si le niveau d'épuisement émotionnel est plus bas chez les policiers que les cols blancs, c'est peut-être en raison du niveau de supervision abusive et du niveau de demandes psychologiques qui semblent faibles en plus du niveau de soutien social élevé et la présence d'une culture organisationnelle prônant le travail d'équipe et le support.

Le métier de policier semble donc légèrement associé à une baisse du niveau d'épuisement professionnel si nous regardons les analyses bivariées. Cependant, nous ne pouvons qu'affirmer que l'épuisement professionnel est moins présent chez les policiers que les cols blancs du service de police pour des raisons variées comme le genre des policiers, la supervision abusive, le niveau d'autorité décisionnelle, d'utilisation des compétences ou même la culture de groupe présente dans le milieu policier. Cette hypothèse ne peut donc pas être totalement confirmée.

5.2 Limites de la recherche

L'une des limites importantes de ce mémoire réside dans la variable de la culture organisationnelle. Après avoir passé ledit questionnaire à plusieurs répondants, il est devenu clair que certaines personnes ne comprenaient pas toujours les questions. Ce questionnaire est plutôt simpliste et les questions demandent d'identifier si la culture est "Tolérante", "Prudente" ou "Précise". Une culture qui prône la tolérance n'est pas identique si elle est tolérante vis-à-vis des erreurs commises par les travailleurs qu'une culture tolérante envers les criminels. Ce genre de question peut porter à confusion et laisser place au jugement des répondants. L'alpha de Cronbach de ce questionnaire est tout de même bon, mais il pourrait sans doute être amélioré. Il est possible que l'amélioration des indicateurs puisse améliorer la construction des dimensions lors d'analyse factorielle.

De plus, l'utilisation de ce questionnaire pour identifier des styles de culture peut être difficile puisqu'il ne possède pas en soi de dimensions, mais seulement 26 indicateurs. La tâche d'identifier des types de cultures revient donc aux chercheurs ou professionnels du milieu du travail qui choisissent les dimensions en fonction d'analyse factorielle exploratoire ou confirmatoire. L'appellation des dimensions de la culture organisationnelle est donc laissée au jugement et à l'analyse des chercheurs ce qui fait en sorte que pour un même milieu, différents chercheurs peuvent nommer différemment les types de cultures organisationnelles puisque leur appellation est basée sur le jugement des chercheurs. N'étant pas d'éminent chercheur dans le domaine, les noms des types de cultures font donc référence à une autre étude. Ceci étant dit, lorsqu'il est question de culture de groupe dans ce mémoire, il ne s'agit pas du même modèle de culture de groupe qui est utilisé par Cameron Quinn et Rohrbaugh dans leur modèle nommé "Competing Value Framework" puisque les indicateurs sont différents. Toutefois, les types de cultures ont été nommés ainsi au meilleur de nos connaissances. D'ailleurs, pour répondre au besoin du milieu policier, le dernier type de culture organisationnelle est divisé en deux volets pour diviser le principe de respect des règles au principe de sécurité de l'entreprise, mais

ce type de culture n'est jamais significatif à cause des alphas de Cronbach trop faibles.

L'analyse des variables d'interaction ne semble pas donner beaucoup de résultats significatifs. Il est possible effectivement que la culture doive être traitée comme une variable indépendante. Cependant, il est noté dans la littérature que mener une analyse avec des variables modératrices demande un modèle très rigoureux avec un échantillon plus important. Étant donné qu'un modèle avec variables modératrices présente automatiquement plus de variables, l'échantillon doit être plus grand. De plus, un modèle incluant les variables modératrices doit également inclure ces variables comme des variables indépendantes. La variance se voit divisée entre la variable indépendante et la variable modératrice. Il est souvent suggéré de créer des échelles de Likert plus longues pour permettre de mieux percevoir cette variance. La majorité des variables utilisées dans ce mémoire sont mesurées avec des échelles en 5 points ce qui ne permet peut-être pas d'avoir les meilleurs résultats. En terminant, il est également important d'avoir un nombre équivalent de répondants lorsque nous comparons deux groupes. Par exemple, avoir autant de policiers que de cols blancs dans notre échantillon permettrait une meilleure analyse (Frazier, 2004). Il est possible effectivement que la variance ne soit pas assez importante pour être démontrée dans l'étude puisque lors des analyses des 5 types de cultures avec leurs 7 variables d'interactions, la culture rationnelle et la culture du développement ne sont pas significativement associées à l'épuisement professionnel. Pourtant dans le modèle où nous retirons les variables d'interactions non significatives, ces deux types de cultures organisationnelles deviennent significativement associés à la variable dépendante.

Les variables d'horaires font également parties des limites de cette recherche. Les policiers travaillant sur des horaires en rotation, il n'était pas possible de bien mesurer les variables d'horaires étant donné que ce modèle d'horaire ne faisait pas partie des choix de réponses. L'intégration de la culture organisationnelle comme variable modératrice malgré l'analyse des 5 styles de culture de façon individuelle

donne des modèles à 19 variables. Une quantité aussi importante de variables pour une étude comprenant seulement 384 répondants diluent beaucoup trop les résultats pour que l'on puisse obtenir des valeurs significatives. De ce fait, il est également possible de perdre certains résultats. Certaines variables, sans être en colinéarité, semblent être en compétition l'une contre l'autre. Voici des exemples; la latitude décisionnelle et l'autorité décisionnelle ainsi que le soutien social et la culture de groupe. Pour les études à venir, il sera possible de simplifier le modèle en réduisant le nombre de variables indépendantes à l'étude.

5.3 Forces de la recherche

Cette recherche possède plusieurs forces importantes. En commençant par la méthode de collecte de données. Cette collecte effectuée avec un système informatisé avec écran tactile qui empêche le décalage des réponses a permis de conserver 384 répondants sur 410 puisque seules les personnes refusant de répondre pouvaient fournir des questionnaires incomplets. Les répondants pouvaient porter attention au questionnaire dans un endroit clos à l'écart de l'activité du poste de police et leur réponse était tout à fait anonyme.

La grande majorité des questionnaires sélectionnés ont fait l'objet de plusieurs études préalablement. Leur validité a maintes fois fait l'objet d'études approfondies et les alphas de Cronbach de ces questionnaires démontrent bien ce fait. Il n'existe qu'un seul questionnaire pour lequel nous émettons des critiques, il s'agit malheureusement du questionnaire sur la culture organisationnelle.

C'est la première fois que la culture organisationnelle est intégrée dans un modèle ou les facteurs du travail tels que décrits par Karasek et Theorell sont utilisés. Nous pouvons donc assister à certaines observations inattendues comme le conflit entre la culture de groupe et le soutien social. L'étude permet également de préciser que la culture n'est pas une variable modératrice, qu'elle agit directement sur l'épuisement professionnel.

L'utilisation de 3 modèles différents d'analyses multivariées permet une meilleure analyse des résultats puisque nous pouvons identifier plus facilement les problèmes comme la complexité du modèle et les possibles interactions entre les variables.

L'utilisation de coefficient de régression non standardisé semble être un avantage pour cette recherche puisqu'il semble que l'utilisation de coefficient de régression standardisé permet moins de tirer des conclusions viables lors d'analyse de variables modératrices (Frazier, 2004).

5.4 Recherches futures

Étant donné la présence de policiers dans ce mémoire, il aurait été intéressant de mesurer l'effet d'une culture où la sécurité et la stabilité sont importantes sur l'épuisement professionnel. Cependant, les résultats des analyses multivariées montrent que ces variables ne sont pas significatives. La littérature mentionne régulièrement que le milieu dans lequel les policiers travaillent est risqué, qu'il peut y avoir de la violence, des complications et donc que les demandes psychologiques peuvent être grandes (Aaron, 2000). La présence d'une culture prônant la prudence, la précision, le respect des règles, la prévisibilité peut réduire ces risques. Il sera possible de vérifier cette dernière position dans une prochaine étude.

Il pourrait également être intéressant de déterminer si la culture organisationnelle change en fonction de l'emploi spécifique chez les policiers. La littérature mentionne la possibilité de trouver des cultures différentes en fonction des différences de fonction dans un même emploi (Martin, 1992). Étant donné que la culture semble forte chez les policiers, il serait intéressant de voir dans quelle mesure elle peut changer avec les particularités des emplois.

De plus, il serait intéressant de comprendre pourquoi les niveaux de supervision abusive et de demandes psychologiques sont plus faibles chez les policiers que les

cols-blancs lorsque la littérature mentionne que le milieu policier est strict avec des demandes psychologiques élevées (Zhao, 2004). Il serait également possible d'intégrer la variable leadership dans les prochaines études. Sera-t-il possible d'apporter des réponses à la question précédente avec d'autres variables pouvant être associées au modèle?

6. Conclusion

Malgré le fait que nous ne puissions confirmer l'hypothèse sur l'effet du soutien social, il est possible de répondre à plusieurs questions. Tout d'abord, la supervision abusive augmente effectivement le risque de souffrir d'épuisement professionnel. C'est d'ailleurs une variable ayant beaucoup d'influence. Les demandes psychologiques augmentent également le niveau d'épuisement professionnel, mais il est impossible de déterminer le rôle d'un horaire atypique. Certaines variables réduisent le niveau d'épuisement professionnel, c'est le cas de la latitude décisionnelle, de la culture rationnelle et de la culture de groupe. Cette dernière culture entre malheureusement en conflit avec le soutien social dans notre étude réduisant par le fait même le nombre d'hypothèses pouvant être confirmées.

Il est intéressant de voir la complexité de la culture organisationnelle. L'influence de cette variable sur l'épuisement professionnel peut changer en fonction du type de culture présent dans le milieu du travail. Une culture de groupe ou rationnelle réduit le niveau d'épuisement professionnel tandis qu'une culture du développement augmente le niveau d'épuisement professionnel.

Il faut également ajouter que plusieurs cultures peuvent être identifiées dans un même milieu du travail. L'intensité de la culture organisationnelle peut varier en fonction de l'emploi et il est possible de voir deux cultures ou plus cohabiter dans un même milieu. Ces cultures peuvent être partagées plus spécifiquement par certains employés. La culture peut donc être plus puissante en fonction de l'emploi des individus. Il serait intéressant, pour approfondir le sujet, de faire une étude où l'on sépare les policiers en fonction des particularités de leurs tâches. Toutefois, il faudra sans doute avoir un échantillon plus important pour faire une telle étude.

Les policiers semblent avoir un niveau d'épuisement émotionnel inférieur aux cols blancs qui travaillent dans le même milieu. Nous pouvons dire que les policiers vivent moins d'épuisement émotionnel à cause de la culture organisationnelle, le haut niveau de latitude décisionnelle, le faible niveau de supervision abusive et de

demandes psychologiques ainsi que le déséquilibre entre le nombre d'hommes et de femmes au sein des policiers ayant répondu à notre questionnaire. Ce résultat est toutefois à l'opposé de plusieurs études, il est très intéressant de le constater. Il aurait été encore plus intéressant de voir un lien avec l'épuisement professionnel comme indice global, mais malheureusement, cette association n'est pas significative. La culture organisationnelle n'a pas fini d'être un objet de recherche dans le monde académique. Ceci étant dit, il est sans doute plus judicieux d'en faire l'analyse en tant que variable indépendante que modératrice lors d'étude avec l'épuisement professionnel.

Bibliographie

- Aaron, J. D. K. (2000). Stress and Coping in police officers. *Police Quarterly*, 3(4), 438-450.
- Agervold, M., & Gemzoe Mikkelsen, E. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress*, 18(4), 336-351.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsa, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., . . . Lonqvist, J. (2006). Burnout in the general population Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11-17.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey : An Internet Study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15(1), 245-260.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctionnal organization : Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial psychology*, 21(8), 709-732.
- Barnett, R.C., Gareis, K.C., Brennan, R.T. (1999). Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout. *Journal of occupationnal health psychology*. 4(4), 307-317.
- Boersma, K., & Lindblom, K. (2009). Stability and change in burnout profiles over time: A prospective study in the working population. *Work & Stress*, 23(3), 264-283.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J., & Vézina, M. (1996). Job strain and psychological distress in white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 22(2), 139-145.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vezina, M., & Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 34(1), 20-28.

- Brun, J. P., & Martel, J. (2003a). *L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail : Fascicule 1*. Québec: Université Laval.
- Brun, J. P., & Martel, J. (2003b). *Les causes du problème : les sources du stress au travail : Fascicule 2*. Québec: Université Laval.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Montréal: Les éditions logiques. 236p.
- Burke, R. J., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2006). Gender differences in policing: reasons for optimism? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(3), 513-523.
- Buzawa, E., Austin, T., & Bannon, J. (1994). The role of selected sociodemographic and job-specific variables in predicting patrol officer job satisfaction : a reexamination ten years later. *American journal of police*, 13(2), 51-75.
- Cameron, K.S, Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing Values framework*. Wiley. 272p.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normativ beliefs and shared behavioral expectations in organizations : The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72(1), 1299-1330.
- Crank, J.P. (1998). Understanding police culture. *American journal of criminal justice*. 24(1), 151-154.
- Daveluy, C., Pica, L., Audet, N., Courtemanche, R., Lapointe, F., Côté, L., & al., e. (2000). *Enquête sociale et de santé 1998*. Québec: Institut de la statistique du Québec.
- Day, A.L., Sibley, A., Scott, N., Tallon, J.M., Ackroyd-Stolarz, S. (2009). Workplace risks and stressors as predictors of burnout : the moderating impact of job control and team efficacy. *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 26(1), 7-22.
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science and Medicine*, 50, 1317-1327.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press. 470p.
- 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.
- Denison, D.R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organization development : A competing value approach. *Research in organizational change and development*, 5, 1-21.
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2004). *La gestion des organisations : Principes et tendances au XXIe siècle*. Saint-Laurent: ERPI. 640p. Chapitre 10 : Leadership
- Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., Haines, V. (2012). Organizational Culture, Work Organization Conditions, and Mental Health: A proposed Integration. *International Journal of Stress Management*, 19(2), 81-104.
- DMS-IV-TR*. (2000). Washington D.C: American Psychiatric Association. 943p.
- Dolan, S. L., Gosselin, E., & Carrière, J. (2007). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Montréal: Gaëtan morin, Chenelière éducation. 494p.
- Euwema, M. C., Kop, N., & Bakker, A. B. (2004). The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, 18(1), 23-38.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., & Delongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115-134.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). the contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.

- Gilmour, H., & Patten, S. B. (2007). La dépression et les problèmes au travail. *Rapports sur la santé*, 18(1), 9-23.
- Glomseth, R., & Gottschalk, P. (2009). Police personnel cultures : a comparative study of counter terrorist and criminal investigation units. *Criminal Justice Studies*, 22(1), 3-15.
- Haarr, R. N. (2005). Factors affecting the decision of police recruits to "drop out" of police work. *Police quarterly*, 8(4), 431-453.
- Harrington, J.M. (2001). Health effects of shift work and extended hours of work. *Occup Environ Med*. 58, 68-72.
- Harris, S. G. (1994). Organizational Culture and Individual Sensemaking : A Schema-bases Perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321.
- Jaskyte, K. (2010). An Explanatory Examination of Correlates of Organizational Culture. *Administration in Social Work*, 34(5), 423-441.
- Jiao, A. J. (2001). Police and Culture : A comparison between China and the United States. *Police Quaterly*, 4(2), 156-185.
- Karasek, R. (2008). Low social control and physiological deregulation : The stress disequilibrium theory, towards a new demand-control model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*(6), 117-135.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R., & Theorell, T. (2000). The Demand-Control-Support Model and CVD. *Occupational Medecine: State of the Art Review*, 15(1), 78-83.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- 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.
- Levi, L. (2000). Stressors at the workplace: theoretical models. A Historical Review. *Occupational medicine: State of the Art Review, 15*(1), 69-73.
- Liu, C., Nauta, M. N., Spector, P. E., & Li, C. (2008). Direct & Indirect conflicts at work in China & the US : A cross-cultural comparison. *Work & Stress, 22*(4), 295-313.
- Loftus, B. (2009). Police occupational culture : classic themes, altered times. *Policing and Society, 20*(1), 1-20.
- Marchand, A. (2007). Mental health in Canada: Are there any risky occupations and industries? *International Journal of Law and Psychiatry, 30*(4-5), 272-283.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of Health and Illness, 27*(5), 602-627.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2005). Work and Mental Health: The experience of the Quebec workforce between 1987 and 1998. *Work, 25*(2), 135-142.
- Marcoulides, G.A., Heck, R.H. (1993). Organizational culture and performance ; proposing and testing a model. *Organizational science, 4*(2), 209-225.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations : three perspectives*. Oxford university press, 240p.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.

- McCarty, W. P., Zhao, J., & Garland, B. E. (2007). Occupational Stress and Burnout between Male and Female Police Officers : Are there any gender differences? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30(4), 672-691.
- Melamed, S., Ugarten, V., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y., Froom, P. (1999). Chronic Burnout, somatic arousal and elevated salivary cortisol levels. *Journal of psychosomatic research*. 46(6), 591-598.
- Melé, D. (2003). Organizational Humanizing Cultures : Do They Generate Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 45, 3-14.
- Miller, J., & Wolf, J. (2002). Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance. *Management sciences for health*, 11(3), 1-22.
- Morin, E., & Aubé, C. (2007). *psychologie & management*. Montréal: Gaëtan Morin, Chenelière éducation. 477p.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture : an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1770-1789.
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence follower's affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on follower's perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nielsen, M. L., Rugulies, R., Smith-Hansen, L., Christensen, K. B., & Kristensen, T. S. (2006). Psychosocial work environment and registered absence from work: Estimating the etiologic fraction. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(3), 187-196.
- O'Reilly, A., C., Chatman, J., & Caldwell, F., D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Ouchi, W. G. (1980). Market, Bureaucracies & Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Paoline, E. A. (2004). Shedding Light on Police Culture : An examination of Officer's Occupational Attitudes. *Police Quarterly*, 7(2), 205-236.
- Parent-Lamarche, P. (2008). Une étude sur le rôle modérateur des traits de personnalité sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et la détresse psychologique. *Université de Montréal*, 175 p.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (2005). *Personnalité : théorie et recherche*. Saint-Laurent: ERPI.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Poskiene, A. (2006). Organizational culture and innovations. *Engineering economics*, 1(46), 45-50.
- Prenzler, T. (1997). Is there a police culture. *Australian Journal of Public Administration*, 56(4), 47-59.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 5(2), 122-140.
- Rapport du groupe de travail mandaté par l'institut de la santé publique et des populations et par l'institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies. (2004). *Élaborer un programme de recherche à long terme sur la santé mentale en milieu de travail*. Ottawa, Canada ; Institut de recherche en santé du Canada, préparé par CPG International, 1-31.
- Rousseau, D.M. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations, *group & organization studies*, 15(4), 448-460
- Rugulies, R., Aust, B., Siegrist, J., von dem Knesebeck, O., Bultmann, U., Bjorner, J. B., & Burr, H. (2009). Distribution of effort-reward-imbalance in Denmark and its prospective association with a decline in self-rated health. *JOEM*, 51(8).

- Schaible, L.M., Gecas, V. (2010). The impact of emotional labor and value dissonance on burnout among police officers. *Police quarterly*, 13(3), 316-341.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C., Klader, A. (2001). On the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology and health*, 16(1), 565-582.
- Schaufeli, W.B., Enzman, D. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout measure. *Journal of occupational and organizational psychology*. 71(1) 331-351.
- Scheeres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures : values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 223-236.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco: Wiley Imprint. 464p.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & De Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation*. Saint-Laurent: ERPI. 593p.
- Schultz, M., Hatch, M.J. (1996). Living with multiple paradigms : the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *The academy of management reviews*, 21(2), 529-557.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. T., & Marshall, M. N. (2003). Implementing culture change in health care : theory and practice. *Internation Journal for Quality in health care*, 15(2), 111-118.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill Book Company. 324p.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of Burnout. *Work & Stress*, 19(3), 263-270.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

- Siegrist, J., & Peter, R. (2000). The Effort-Reward Imbalance Model. *Occupational Medicine: State of the Art Review*, 15(1), 83-87.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimaki, M., Honkonen, T., . . . Virtanen, M. (2009). The association of social support at work and in private life with mental health and antidepressant use: the Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 115(1-2), 36-45.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Spector, P. E., Coulter, M. L., Stockwell, H. G., & Matz, M. W. (2007). Perceived violence climate : A new construct and it's relationship to workplace physical violence and verbal aggression, and their potential consequences. *Work & Stress*, 21(2), 117-130.
- Stansfeld, S. A., Head, J., Fuhrer, R., Wardle, J., & Cattell, V. (2003). Social inequalities in depressive symptoms and physical functioning in the Whitehall II study: exploring a common cause explanation. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 57, 361-367.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334.
- Taris, T. W., Stoffelsen, J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & van Dierendonck, D. (2005). Job control and burnout across occupations. *Psychological Report*, 97(3), 955-961.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M., & O'Neil, P. (1996). Stress and Organizational Culture. *British journal of social workers*, 26, 647-665.

- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Revue internationale de gestion*, 30(2), 37-49.
- Van Der Linden, D., Keijsers, G.P., Eling, P., Van Schaijk, R. (2005). Work stress and attentional difficulties : an initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress*, 19(1), 23-26.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., & Arcand, R. (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, (cycle 1.2)*. Québec: Institut de la statistique du Québec. 50p.
- Williams, E., Baier Manwell, L., Konrad, T.R., Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. *Health Care Manage*, 32(3), 203-212.
- Wilkins, K., & Beudet, M. P. (1998). Le stress au travail et la santé. *Rapports sur la santé*, 10(3), 49-66.
- WorldHealthOrganization. (2005). *Mental health policies and programmes in the workplace*. Suisse: Who press. 81p.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward tactics. *Journal of emotional abuse*, 6(1), 49-65.
- Zhao, J., He, N., & Lovrich, N. (2002). Predicting five dimensions of police officer stress: looking more deeply into organizational settings for sources of police stress. *Police Quaterly*, 5(1), 43-62.