



UNIL | Université de Lausanne

Unicentre

CH-1015 Lausanne

<http://serval.unil.ch>

---

Year : 2019

## DETERMINANTS INDIVIDUELS ET ORGANISATIQNNELS DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ET DU BURNOUT DES POLICIERS

Burba Magdalena

Burba Magdalena, 2019, DETERMINANTS INDIVIDUELS ET ORGANISATIQNNELS DE  
L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ET DU BURNOUT DES POLICIERS

Originally published at : Thesis, University of Lausanne

Posted at the University of Lausanne Open Archive <http://serval.unil.ch>

Document URN : urn:nbn:ch:serval-BIB\_015DE656ED7A4

### **Droits d'auteur**

L'Université de Lausanne attire expressément l'attention des utilisateurs sur le fait que tous les documents publiés dans l'Archive SERVAL sont protégés par le droit d'auteur, conformément à la loi fédérale sur le droit d'auteur et les droits voisins (LDA). A ce titre, il est indispensable d'obtenir le consentement préalable de l'auteur et/ou de l'éditeur avant toute utilisation d'une oeuvre ou d'une partie d'une oeuvre ne relevant pas d'une utilisation à des fins personnelles au sens de la LDA (art. 19, al. 1 lettre a). A défaut, tout contrevenant s'expose aux sanctions prévues par cette loi. Nous déclinons toute responsabilité en la matière.

### **Copyright**

The University of Lausanne expressly draws the attention of users to the fact that all documents published in the SERVAL Archive are protected by copyright in accordance with federal law on copyright and similar rights (LDA). Accordingly it is indispensable to obtain prior consent from the author and/or publisher before any use of a work or part of a work for purposes other than personal use within the meaning of LDA (art. 19, para. 1 letter a). Failure to do so will expose offenders to the sanctions laid down by this law. We accept no liability in this respect.



UNIL | Université de Lausanne

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE

**DETERMINANTS INDIVIDUELS ET ORGANISATIONNELS DE  
L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL ET DU BURNOUT DES POLICIERS**

THÈSE DE DOCTORAT

présentée à la

Faculté des Sciences sociales et politiques  
de l'Université de Lausanne

pour l'obtention du grade de

Docteur en psychologie

par

Magdalena Burba

Directeur de thèse

Dr. Koorosh Massoudi

Co-Directeur de thèse

Professeur Dr. Jérôme Rossier

Jury

Dr. Ingrid Gilles

Professeur Dr. Christian Maggiori

Professeur Dr. Valentino Pomini

LAUSANNE

2019



UNIL | Université de Lausanne

Faculté des sciences  
sociales et politiques

### IMPRIMATUR

Le Décanat de la Faculté des sciences sociales et politiques de l'Université de Lausanne, au nom du Conseil et sur proposition d'un jury formé des professeurs

- Koorosh MASSOUDI, directeur de thèse, Maître d'enseignement et de recherche à l'Université de Lausanne
- Jérôme ROSSIER, co-directeur de thèse, Professeur à l'Université de Lausanne
- Ingrid GILLES, Responsable de recherches à Unisanté à Lausanne
- Christian MAGGIORI, Professeur à la Haute école de travail social HES-SO à Fribourg
- Valentino POMINI, Professeur à l'Université de Lausanne

autorise, sans se prononcer sur les opinions de la candidate, l'impression de la thèse de Madame Magdalena BURBA, intitulée :

**« Déterminants individuels et organisationnels de l'engagement au travail et du burnout des policiers »**



Jean-Philippe LERESCHE  
Doyen

Lausanne, le 19 mars 2019





## Remerciements

Je témoigne de la reconnaissance à toutes les personnes qui ont croisé mon chemin durant ce labeur et qui m'ont aidée à l'élaboration de cette thèse en échangeant des discussions approfondies, ou parfois juste un mot. Plus précisément, je tiens à exprimer ma gratitude à mon directeur de thèse, Koorosh Massoudi, pour m'avoir accompagnée dans la majeure partie de ce travail et dans l'évolution de ma vie de thésarde. D'une grande patience, il m'a permis de grandir sur le plan scientifique et personnel, à travers défis et encouragements. Grâce à son sens de la rhétorique, il a été un modèle dans le débat d'idées et dans la réflexion scientifique. Sa capacité de vue d'ensemble et ses conseils ont été précieux pour m'aider à faire des liens, pour donner du sens et prendre de la hauteur sur les thématiques abordées. Je remercie également Jérôme Rossier pour sa confiance et sa disponibilité en acceptant de reprendre la co-direction de cette thèse. Sa rigueur ainsi que son regard éclairé m'ont été d'une grande aide pour finaliser ce travail. Je lui suis reconnaissante de m'avoir transmis le sens du professionnalisme. Mes remerciements s'adressent également à Jean-Pierre Dauwalder, qui m'a accueillie dans son équipe et qui a encouragé ce travail dans ses prémisses. Je remercie chaleureusement mes collègues de la chaire conseil et orientation de l'université de Lausanne pour leur amitié et leur solidarité. Merci aussi à Francisca Krings qui a co-dirigé une partie de cette aventure.

Je remercie chaleureusement Ingrid Gilles, Christian Maggiori et Valentino Pomini pour leur intérêt pour mon travail et d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse. Leurs conseils ont permis d'envisager ce travail sous un autre angle, en améliorant l'équilibre de mon propos et en augmentant la qualité de ce travail.

J'exprime également ma gratitude aux institutions policières romandes sans lesquelles ce travail n'aurait pas pu être réalisé. Mes remerciements s'adressent aux différents commandants pour leur confiance et leur soutien, aux intervenants des unités RH et des services psychologiques pour leur disponibilité et l'accueil de ma démarche, ainsi qu'aux policiers qui m'ont accordé leur confiance et ont pris le temps de répondre aux interviews et aux questionnaires.

Je remercie finalement mes parents, Teresa et Alojzy Burba, ainsi que mon frère Bart Burba et mes amis d'avoir compris mon manque de disponibilité et de m'avoir soutenue moralement.



## Résumé

Cette recherche s'est donné pour objectif de cerner au travers de deux études distinctes les déterminants individuels et organisationnels de l'engagement professionnel et du burnout en milieu policier romand. Une étude quantitative auprès de 896 participants a permis de comparer l'incidence relative des contraintes organisationnelles, de la justice organisationnelle et de la personnalité sur le burnout à l'aide du JD-R modèle. Une étude qualitative a été réalisée auprès de 13 participants. Une approche qualitative a mis en évidence les représentations des policiers quant aux facteurs d'usure professionnelle. Les résultats suggèrent que l'usure professionnelle provient principalement de demandes psychologiques élevées associées à une faible latitude décisionnelle. L'engagement résulte des ressources à disposition des policiers. Dans la discussion, différentes mesures de soutien individuel et organisationnel sont envisagées, comme des formations afin de développer des stratégies d'adaptation et l'instauration d'une gestion managériale plus souple.

## Abstract

The purpose of this research was to identify, through two separate studies, the individual and organizational determinants of professional engagement and burnout in the French-speaking police environment. A quantitative study of 896 participants compared the relative impact of organizational strain, organizational justice and personality on burnout by using the JD-R model. A qualitative study was carried out with 13 participants. A qualitative approach highlighted the representations of policemen about factors of professional wear. The results suggest that professional wear comes mainly from high psychological demands associated with low decision latitude. The commitment results from the available resources to the policemen. In the discussion, different measures of individual and organizational support are envisaged, such as training to develop adaptation strategies and the introduction of more flexible managerial management.

Mots-clefs : Stress, engagement, burnout, police, personnalité, soutien social, latitude décisionnelle, contrainte organisationnelle, justice organisationnelle, JD-R modèle



# Table des matières

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>1</b> | <b>Introduction.....</b>  | <b>11</b>  |
| <b>2</b> | <b>Concepts théoriques.....</b>                                     | <b>17</b>  |
| 2.1      | Exigences et ressources .....                                       | 17         |
|          | <i>Exigences : Charge de travail et demande psychologique.....</i>  | <i>18</i>  |
|          | <i>Ressources : Contrôle et latitude décisionnelle .....</i>        | <i>19</i>  |
|          | <i>Ressources : Communauté et soutien social.....</i>               | <i>20</i>  |
|          | <i>Ressources : Équité et justice organisationnelle.....</i>        | <i>21</i>  |
| 2.2      | Facteurs individuels.....   | 24         |
|          | <i>Caractéristiques sociodémographiques .....</i>                   | <i>24</i>  |
|          | <i>Personnalité.....</i>  | <i>26</i>  |
| 2.3      | Le processus motivationnel .....                                    | 31         |
|          | <i>La motivation.....</i>   | <i>31</i>  |
|          | <i>L'engagement professionnel.....</i>                              | <i>33</i>  |
|          | <i>Recherches sur l'engagement.....</i>                             | <i>36</i>  |
|          | <i>Conséquences de l'engagement.....</i>                            | <i>38</i>  |
| 2.4      | Le processus d'atteinte à la santé .....                            | 39         |
|          | <i>Le stress professionnel.....</i>                                 | <i>39</i>  |
|          | <i>Approche interactionniste.....</i>                               | <i>41</i>  |
|          | <i>Approche transactionnelle.....</i>                               | <i>44</i>  |
|          | <i>Le burnout.....</i>  | <i>46</i>  |
|          | <i>Recherches sur le burnout .....</i>                              | <i>49</i>  |
|          | <i>Conséquences du burnout.....</i>                                 | <i>55</i>  |
| 2.5      | Burnout et police .....   | 58         |
|          | <i>Paradoxes professionnels.....</i>                                | <i>63</i>  |
| 2.6      | Rappel des questions de recherche .....                             | 66         |
| <b>3</b> | <b>Etude quantitative.....</b>                                      | <b>68</b>  |
| 3.1      | Introduction thématique.....  | 68         |
| 3.2      | Méthodologie.....   | 70         |
| 3.3      | Territoire romand.....  | 70         |
|          | <i>Procédure .....</i>  | <i>73</i>  |
|          | <i>Participants .....</i>   | <i>74</i>  |
|          | <i>Instruments .....</i>  | <i>75</i>  |
|          | <i>Analyse.....</i>   | <i>79</i>  |
| 3.4      | Résultats .....   | 82         |
|          | <i>Analyses descriptives.....</i>                                   | <i>82</i>  |
|          | <i>Analyse des démographiques.....</i>                              | <i>83</i>  |
|          | <i>Analyse corrélacionnelle.....</i>                                | <i>85</i>  |
|          | <i>Modèles de prédiction du burnout et de l'engagement .....</i>    | <i>89</i>  |
| 3.5      | Discussion.....   | 100        |
|          | <i>Variables sociodémographiques et socioprofessionnelles .....</i> | <i>100</i> |
|          | <i>Déterminants organisationnels.....</i>                           | <i>101</i> |
|          | <i>Déterminants individuels.....</i>                                | <i>103</i> |
|          | <i>Effets indirects .....</i>                                       | <i>104</i> |
| <b>4</b> | <b>Etude qualitative .....</b>                                      | <b>109</b> |
| 4.1      | Introduction thématique.....  | 109        |
| 4.2      | Méthodologie.....   | 110        |
|          | <i>Procédure .....</i>  | <i>110</i> |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
|          | <i>Participants</i> .....   | 110        |
|          | <i>Entretiens</i> .....   | 111        |
|          | <i>Analyse</i> .....  | 112        |
| 4.3      | Résultats .....   | 115        |
|          | <i>Facteurs organisationnels</i> .....                              | 116        |
|          | <i>Facteurs opérationnels</i> .....                                 | 130        |
|          | <i>Facteurs personnels</i> .....                                    | 133        |
|          | <i>Répercussions</i> .....  | 142        |
|          | <i>Conseils prodigués par les policiers</i> .....                   | 151        |
| 4.4      | Discussion .....  | 153        |
| <b>5</b> | <b>Discussion finale</b> .....                                      | <b>161</b> |
| 5.1      | Discussion des résultats .....                                      | 161        |
|          | <i>Variables sociodémographiques et socioprofessionnelles</i> ..... | 161        |
|          | <i>Déterminants organisationnels</i> .....                          | 163        |
|          | <i>Déterminants individuels</i> .....                               | 169        |
|          | <i>Effets indirects</i> .....                                       | 172        |
| 5.2      | Limites de l'étude .....  | 174        |
| <b>6</b> | <b>Conclusion et perspectives</b> .....                             | <b>177</b> |
|          | <i>Perspectives de recherche</i> .....                              | 182        |
| <b>7</b> | <b>Références bibliographiques</b> .....                            | <b>185</b> |
| <b>8</b> | <b>Annexes</b> .....  | <b>227</b> |
| 8.1      | Appel à volontaires étude qualitative .....                         | 227        |
| 8.2      | Questionnaire d'investigation qualitatif .....                      | 228        |
| 8.3      | Résultats transmis aux participants .....                           | 230        |



# 1 Introduction

Depuis près de cinq décennies, les économies post-industrielles ont connu d'importants changements qui ont affecté non seulement la structure du marché de l'emploi, mais également la nature du travail. Il s'avère en effet que la globalisation, celle des marchés et du travail, a conduit à la prolifération d'une logique capitaliste, ultralibérale et à l'intensification de la concurrence internationale (Langlois, 2009). Cette mutation économique a à son tour impacté l'organisation du travail, soumettant ainsi les travailleuses et travailleurs à une accélération du rythme, une augmentation des charges et une croissance des exigences en matière d'adaptation et de flexibilité. De fait, le marché du travail globalisé est caractérisé par une dérégulation croissante et une incertitude permanente, poussant les entreprises à anticiper sans cesse les changements et à s'adapter aux lois du marché et aux progrès technologiques pour survivre.

Incertitude et insécurité, accélération du rythme et des exigences, individualisation des parcours et compétition effrénée : ces changements globaux contribuent à l'augmentation de la pression au travail, ce qui à son tour a des conséquences aussi bien pour la santé des individus que pour l'économie des pays industrialisés. Parmi eux, la Suisse n'est pas en reste. Selon une étude du Secrétariat d'Etat à l'économie (Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina, 2011), environ un tiers de la population suisse active relate être fréquemment ou très fréquemment stressée, les romands et les jeunes étant particulièrement touchés par ce phénomène, et les coûts du stress au travail sont estimés à 4,2 milliards de francs pour la Suisse (Ramaciotti & Perriard, 2003). Par ailleurs, en Suisse comme ailleurs, la sécurité de l'emploi et la stabilité des carrières sont de plus en plus remises en question, ce qui exige des individus d'intenses efforts de performance, d'adaptation et de formation continue afin de gérer leur carrière et garantir leur avenir professionnel. « Produire sa vie, se réaliser, se construire, autant de formulations contribuant à renvoyer l'image que le devenir de l'individu dépend de sa capacité à se gérer lui-même » (De Gaulejac, 2005).

L'un des effets les plus étudiés du stress chronique au travail est le burnout, qui constitue sans conteste une préoccupation actuelle pour le monde du travail, voire une menace essentielle pour la santé publique. De nombreuses études relèvent en effet la prévalence importante du burnout qui constitue un des motifs d'arrêt de travail les plus fréquents dans les pays développés (Bekker, Croon, & Bressers, 2005 ; Halbesleben & Demerouti, 2005 ; Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005 ; Maslach & Leiter, 2008 ; Truchot, 2004 ;

Schaufeli & Enzmann, 1998). La littérature scientifique met en avant plusieurs déterminants pouvant contribuer au développement et à la prévalence du burnout. Tout d'abord, certains auteurs relèvent un développement progressif résultant de l'écart entre les attentes initiales du travailleur – avec ses valeurs et ses aspirations - et la réalité de l'environnement de travail – avec ses contraintes et contingences, qui provoquerait un désenchantement, une désillusion chez l'individu (Edelwich & Brodsky, 1980). En outre, l'insécurité induit également une pression qui augmente le risque d'épuisement professionnel (El Akremi, 2006). Le rôle des stressors organisationnels, notamment la surcharge psychologique et émotionnelle, l'autonomie défaillante ou le climat social délétère, est également fréquemment mis en avant dans la littérature sur le burnout (Brown & Campbell, 1990, 1994; Karasek, 1998; Zapf, 2002).

Au-delà de cette tendance vers une augmentation générale de la pression au travail et la détérioration des conditions d'emploi, certains domaines professionnels semblent présenter, de par leurs caractéristiques et leurs finalités spécifiques, des risques particuliers et un terreau particulièrement propice au développement du burnout. Ainsi en est-il du travail des policiers qui les expose, outre les facteurs de risques classique, à des menaces particulières comme l'exposition à la violence physique ou psychologique, l'anticipation de dangers inhérents aux missions sur le terrain ou encore les horaires irréguliers et les interventions d'urgence. A ces facteurs de risques inhérents au métier des policiers s'ajoute un contexte régional et politique spécifique. Entre le début de cette recherche en 2008 et la récolte des données, les institutions policières ont vécu plusieurs événements, notamment l'entrée en vigueur d'un nouveau code de procédure pénale début 2011, une année avant la récolte des données. D'autre part, un grand nombre d'institutions ont vu en leur sein de profonds changements impliquant une réforme de la gouvernance (changement de direction de la Police cantonale vaudoise en 2008) ou encore des projets de réorganisation et de restructuration (voire par exemple la réorganisation de la police de Neuchâtel en 2009 ou le projet de création d'une police transcantonale entre le Jura et Neuchâtel, qui n'as pas abouti). Enfin, citons également des tensions internes, une insatisfaction exprimée à l'égard des conditions de travail (grève des contraventions des gendarmes en 2008) et une difficulté des institutions à recruter de nouveaux professionnels.

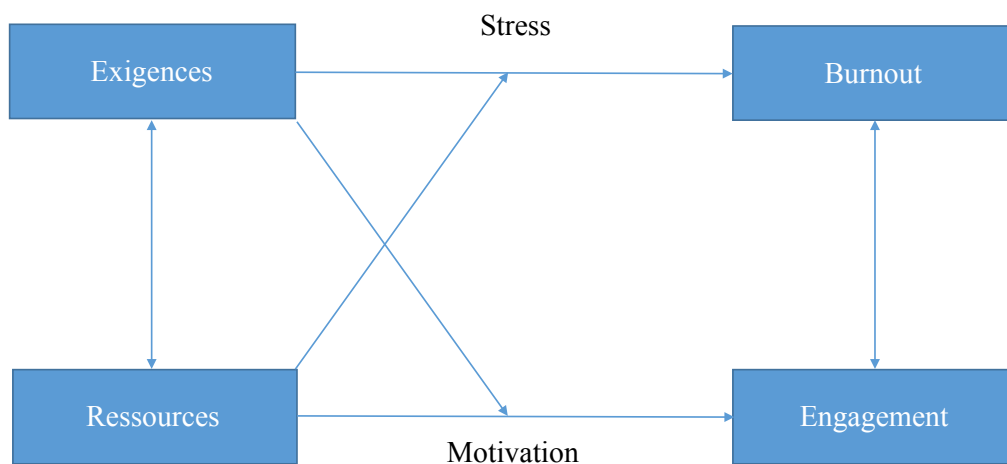
Pour résumer, les difficultés des policiers romands évoquées ci-dessus pointent du doigt les facteurs de risque déjà mentionnés dans la littérature, comme les restructurations organisationnelles, les tensions managériales, le sentiment d'injustice, le manque de latitude décisionnelle ou la surcharge de travail. Les policiers semblent donc représenter un groupe

particulièrement exposé aux problèmes de santé liés à leur exercice professionnel. Les études montrent en effet que le taux de burnout, tout comme la prévalence des troubles inhérents et associées comme l'abus de substances, le suicide, les problèmes conjugaux et familiaux ou encore l'insatisfaction professionnelle, sont plus élevés dans le domaine policier que dans d'autres secteurs d'activité (Brown & Campbell, 1990 ; Gilmartin, 2002 ; Golembiewski & Kim, 1990 ; Niederhoffer, 1967 ; Schaible & Gecas, 2010 ; Violanti, 1996). Pourtant bien entraînés contre l'adversité, les policiers ne semblent donc pas épargnés par le burnout (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003 ; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994 ; Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos, & Cropanzano, 2005).

Au vu de ces observations quant à la détérioration des conditions de travail en général et des risques inhérents au métier de policier en particulier, il nous paraît donc particulièrement important d'étudier le burnout des policiers romands pour trois raisons essentielles : un intérêt personnel pour cette profession, le désir exprimé par les corps de police romands de mieux appréhender cette problématique et la rareté des recherches appliquées à la population policière. Ici se pose donc une question essentielle, celle du choix d'un modèle conceptuel pertinent permettant une approche valide et complète du burnout afin d'en dévoiler les antécédents en termes de facteurs propres à l'environnement professionnel ou relevant de caractéristiques personnelles. Pendant longtemps, la majorité des recherches sur le burnout se sont basées sur un modèle pathogénique portant uniquement l'accent sur les facteurs de risque, les sources de pression et les symptômes de détresse psychologique (Arnetz & Arnetz, 2001 ; Dormann & Zapf, 2004 ; Evers, Tomic, & Brouwers, 2002 ; Grandey, 2003 ; Heuven & Bakker, 2003 ; Leather, Lawrence, Beale, Cox, & Dickson, 1998 ; Neuman & Baron, 1998 ; Rafaeli & Sutton, 1990). Cependant, il serait réducteur de considérer les salariés uniquement comme des victimes passives livrées à des risques inéluctables et ainsi négliger l'identification des facteurs qui contribuent à la promotion de la santé des travailleurs et à l'assainissement des environnements de travail. Pour ce faire, certains modèles, inspirés de la psychologie positive et d'une perspective salutogénétique se sont intéressés aux ressources organisationnelles, aux opportunités de contrôle et d'innovation, à l'accès à l'information, au soutien de la hiérarchie et au climat social sécurisant qui peuvent favoriser l'engagement et l'implication au travail (El Akremi, 2006 ; Schaufeli et al., 2009 ; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Dans ce sens, le *Job Demands-Resources model* (JD-R, Bakker et Demerouti, 2006) représente à nos yeux un méta-modèle particulièrement complet qui tient compte à la fois des exigences et des ressources pour expliquer la santé et le bien-être au travail (voire figure 1).

La réflexion centrale de Demerouti est d'affirmer que si chaque emploi comporte un certain nombre de facteurs de risque qui lui sont propres, ces facteurs peuvent néanmoins être classés en deux groupes : les facteurs qui constituent des exigences, et les facteurs qui constituent des ressources. Les exigences se réfèrent aux aspects de l'activité qui nécessitent des stratégies d'ajustement ou de compensation et qui entraînent de la fatigue. Les ressources, quant à elles, sont vues comme génératrices de motivation en ce qu'elles permettent aux professionnels de se développer, d'être dans un processus d'apprentissage et de développement personnel. Par exemple, une ressource comme l'autonomie permet de valoriser l'individu en lui donnant une plus grande marge de manœuvre, en le responsabilisant, en lui témoignant par là même de la confiance comme preuve de reconnaissance de ses qualités. (Haberey-Knuessi, 2011)

Figure 1. Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2006)



Pour résumer, nous nous inspirerons du modèle JD-R pour étudier la santé au travail dans le contexte policier romand. Une première partie empirique, basée sur un questionnaire, permettra de s'intéresser aux liens proposés par le modèle général JD-R pour mieux comprendre la santé et le bien-être au travail. Il s'agira plus précisément d'identifier les facteurs de risque qui mènent au burnout et les facteurs protecteurs qui mènent à l'engagement au travail. Ce modèle nous permettra donc d'aborder la santé au travail de manière complète à travers sa manifestation aussi bien positive que négative. En accord avec les hypothèses sous-jacentes du JD-R, nous chercherons également à vérifier si certaines ressources modèrent la relation entre les charges et le burnout, ce qui nous permettra à identifier les véritables facteurs protecteurs face à l'épuisement et la démotivation. En outre, nous évaluerons également le rôle de certaines

prédispositions individuelles dans le développement du burnout conformément à la littérature existante (Maslach et al., 2001). Enfin, outre cette enquête par questionnaire sur un large échantillon, une étude qualitative nous permettra une analyse plus fine des exigences et des charges du milieu policier dans la deuxième partie de ce travail. Pour ce faire, des entretiens menés auprès d'un petit groupe de policiers permettront de comprendre leur vécu au travail et leur représentation du burnout.





## 2 Concepts théoriques

### 2.1 Exigences et ressources

L'étude de l'impact de l'environnement de travail sur la santé des travailleurs suscite l'intérêt de la recherche en Suisse et en Europe. Il est reconnu à l'heure actuelle que beaucoup de problèmes de santé sont liés aux conditions de travail (Conne-Perréard, Glardon, Parrat, & Usel, 2001). Les liens entre le burnout, l'engagement et l'environnement de travail ont été observés par la recherche (Maslach, 2003 ; El Akremi, 2006). De nombreux facteurs organisationnels ayant un impact sur le burnout et l'engagement sont répertoriés dans la littérature (Schaufeli & Enzman, 1998 ; Truchot, 2004 ; El Akremi, 2006). Ils renvoient généralement à la structure et à l'organisation du travail (Brown & Campbell, 1990, 1994), mais également aux risques psychosociaux. Les risques psychosociaux font référence à une multitude de thématiques comme le stress, la violence ou la dépression. « Ces thèmes recouvrent en effet les déterminants et les effets, sans distinguer entre les causes et les conséquences. Cette confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire car, interagissant fortement entre eux, ils sont plutôt de type circulaire ou systémique » (Nasse, Légeron & Bertrand, 2008, p.7). Retenons que les risques psychosociaux sont liés à la perception qu'un individu a de son activité professionnelle, perception qui influence son état psychologique. Ainsi, les demandes excessives dépassant les capacités perçues de la personne ou des efforts qui ne seraient pas récompensés amèneraient un déséquilibre, voire une inadaptation chez l'individu (Maslach & Leiter, 2008). De ce fait, « [...] les stratégies actuelles pour prévenir les problèmes de santé mentale liés au travail sont principalement orientées vers les individus, dans le but de modifier la réponse au stress (prévention secondaire) ou les problèmes de santé reliés au stress (prévention tertiaire) » (Vézina, Bourbonnais, Brisson & Trudel, 2006, p. 32). Il existe à l'heure actuelle deux modèles de risques psychosociaux admis par la communauté scientifique, dont le modèle de Karasek (1979) qui est un modèle précurseur au modèle JD-R, développé par Demerouti et ses collègues (2001), puis validé par Bakker et ses collègues (2003, 2004).

De récentes études longitudinales ont testé le modèle JD-R (Bakker & Demerouti, 2006 ; Bakker, Hakanen, & Demerouti, 2007 ; Demerouti et al., 2001), en montrant que les

demandes élevées augmentent le burnout inversement aux ressources qui augmentent l'engagement (Bakker et al., 2007 ; Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008 ; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Ce modèle, basé sur la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll et Shirom (2001), évalue tant les demandes que les ressources physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles face à la contrainte professionnelle. Il postule que les ressources jouent un rôle modérateur entre les demandes et la contrainte perçue. Les ressources organisationnelles, comme le contrôle au travail, l'accès à l'information, le support hiérarchique, le climat innovant et le climat social peuvent favoriser l'engagement et l'implication au travail. Si ces ressources font défaut, le professionnel risque de se montrer désengagé, d'être atteint dans sa santé et de développer un burnout (El Akremi, 2006).

Maslach et Leiter (1997 ; 2008) mettent en évidence six aspects organisationnels ayant une influence sur le burnout et l'engagement, à savoir la charge de travail, le contrôle, la récompense, la communauté, l'équité et les valeurs (Maslach et al., 2001 ; 1997). La charge de travail, le contrôle et la communauté renvoient aux demandes psychologiques, à la latitude décisionnelle et au soutien social selon modèle de Karasek (1979), tandis que la récompense et l'équité renvoient à la théorie de l'équité et de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001). Quant aux valeurs, elles peuvent être mise en lien avec la théorie de Freudenberg (1975) qui explique qu'un trop fort idéalisme amène à un désenchantement. Nous proposons de développer certains déterminants spécifiques dans la partie théorique suivante, à savoir les demandes psychologiques qui seront considérées comme une exigence, ainsi que la latitude décisionnelle, le soutien social et la justice organisationnelle qui seront considérées comme des ressources. Notons que nous ne mesurerons pas les valeurs dans ce travail, qui mettent en avant les attentes professionnelles des individus.

### Exigences : Charge de travail et demande psychologique

Les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la charge de travail dans les années 70 (Guillevic, 1991). La charge de travail a souvent été mise en cause dans l'étude du burnout et représente le facteur le plus évoqué par les personnes stressées (Toch, 2002). La surcharge de travail évoquée implique autant une surcharge d'ordre psychologique, comme la concentration ou l'exposition à la détresse, qu'une surcharge d'ordre physique comme la quantité de travail, le rythme de travail, les déplacements, les contraintes temporelles. L'étude de Vieli (2016), met en avant qu'en Suisse près d'un employé sur deux (48%) a perçu une augmentation des exigences sur son lieu de travail ces dernières années. L'étude de Grebner et ses collègues

(2011) met en évidence que les interruptions, le travail à un rythme élevé et la pression des délais sont les facteurs de stress prépondérants chez les travailleurs suisses. Les interruptions renvoient au fait de devoir abandonner une tâche en cours pour s'occuper d'une autre tâche.

Nous retiendrons le terme des demandes psychologiques tel qu'appréhendé par Karasek (1979) dans ce travail, qui désigne les exigences professionnelles, comme la charge psychologique de travail, la quantité de travail, les contraintes temporelles et les contraintes organisationnelles.

*Les demandes psychologiques* font référence à la quantité de travail à accomplir, de même qu'aux exigences mentales et aux contraintes de temps liées à ce travail. Ces dimensions sont mesurées par un questionnaire qui évalue si le sujet perçoit qu'une quantité excessive de travail lui est demandée, qu'il doit travailler très « fort », que son travail est très mouvementé, qu'il doit se concentrer intensément pendant de longues périodes, qu'il reçoit des demandes contradictoires, que sa tâche est souvent interrompue avant d'être terminée, qu'il a suffisamment de temps pour faire son travail, que son travail exige d'aller très vite et enfin qu'il est souvent ralenti dans son travail parce qu'il doit attendre que les autres aient terminé le leur (Vézina, Bourbonnais, Brisson, & Trudel, 2006, p. 34).

Un lien solide a été établi entre le burnout et des demandes psychologiques élevées. La littérature atteste que les demandes psychologiques augmentent la perception du stress, le burnout dont notamment la dimension d'épuisement émotionnel, les problèmes de santé et diminuent l'engagement et la satisfaction professionnelle (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 2001 ; Schaufeli & Enzmann, 1998). Que cette surcharge soit quantitative ou qualitative, elle use progressivement la capacité de l'individu à répondre aux demandes, jusqu'à l'épuisement. Une charge de travail modérée, donc soutenable, permet au contraire d'exploiter les compétences existantes ainsi que les élargir à d'autres champs d'activité (Landsbergis, 1988). Notons qu'une surcharge de travail peut mener au burnout alors qu'une sous charge de travail mène à l'ennui.

#### Ressources : Contrôle et latitude décisionnelle

Karasek et Theorell (1990) évoquent l'importance du contrôle au travail dans leur étude du stress. La latitude décisionnelle représente le niveau de contrôle de l'individu sur son travail ou le degré de liberté qu'il peut prendre dans ses décisions ainsi que la liberté d'utiliser ses compétences. Les conflits relatifs à l'activité professionnelle font émerger une perte de latitude

décisionnelle. Cette dernière est fortement corrélée à la dimension d'épuisement du burnout par son effet inhibiteur de l'action (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996 ; Lee & Ashfort, 1993). Bien que la relation avec le burnout soit moins forte, l'ambiguïté des tâches, plus précisément l'absence de direction dans le travail, est également un élément à mentionner. Néanmoins, l'ambiguïté laisse une place aux valeurs personnelles, un espace permettant dans certaines situations d'améliorer l'environnement professionnel.

Söderfeldt et ses collègues (2000) évoquent l'existence d'un lien entre le sentiment de cohérence et les contraintes professionnelles, qui ont été évaluées à partir du modèle *Job demand-control* de Karasek. Avec son équipe, il montre qu'une forte demande psychologique et une faible latitude décisionnelle diminuent le sentiment de cohérence et favorisent certaines pathologies comme le burnout. Plusieurs études observent que la latitude décisionnelle est corrélée négativement au burnout, notamment à la dimension d'épuisement émotionnel, ainsi qu'aux problèmes de santé et au stress et qu'il corrèle positivement avec l'engagement professionnel et la satisfaction (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 1996 ; Lee & Ashfort, 1993a ; Leiter, 1992).

#### Ressources : Communauté et soutien social

Le terme de communauté rend compte de la qualité générale des échanges sociaux au travail. Le soutien mutuel, la proximité et la capacité à travailler en équipe en font partie. Les études effectuées à propos du burnout se sont focalisées sur le soutien social, qu'il soit fourni par des supérieurs, des collègues ou des proches (Greenglass, Pantony, & Burke, 1988 ; Maslach et al., 1996). Le soutien informel procuré par les collègues est davantage lié au sentiment d'efficacité et à l'accomplissement professionnel, alors que le soutien apporté par la hiérarchie est lié à la dimension de l'épuisement (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986 ; Leiter & Maslach, 1988). Plusieurs études observent que le soutien social diminue l'épuisement professionnel, le stress, les problèmes de santé et augmente l'engagement professionnel ainsi que la satisfaction professionnelle (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 1996 ; Leiter & Maslach, 1988 ; Schnorpfeil et al., 2002). La qualité des interactions sociales modère le sentiment d'inégalité au travail selon Truchot et Deregard (2001). De manière générale, recevoir du soutien social augmente l'engagement au travail (Leiter & Maslach, 1988 ; Schnorpfeil et al., 2002). Buunk et Schaufeli (1993) mettent en avant dans leur étude qu'un environnement de travail positif et encourageant diminue le risque de burnout.

Un nombre considérable d'études a exploré l'effet du manque de reconnaissance dans le syndrome du burnout. Qu'il soit de type financier, institutionnel ou social, qu'il provienne de la hiérarchie, des collègues ou des usagers, un manque de récompense pour le travail fourni augmente le risque de burnout (Chappell & Novak, 1992 ; Glicken, 1983 ; Maslanka, 1996 ; Siefert, Jayaratne, & Chess, 1991) notamment en regard de la dimension de la réduction de l'accomplissement personnel (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 1996). Siegrist (1996) a mis en place un modèle axé sur la reconnaissance. Il démontra qu'un déséquilibre perçu entre les efforts extrinsèques et leur récompense prédit des troubles de la santé, auprès de tout professionnel. Pour illustrer ce déséquilibre, Davezies (2003) a étudié le sentiment d'exploitation qui outrepassa la classe ouvrière.

[...] des phénomènes tout à fait nouveaux apparaissent lorsque l'on s'intéresse aux catégories sociales qui passaient antérieurement pour privilégiées. C'est ainsi que le sentiment d'exploitation est exprimé par 40 % des employés et, - chiffre tout à fait impressionnant - par 30 % des cadres supérieurs [...] A travers le sort qui est fait à leur investissement dans le travail, à leur intelligence, à leurs exigences éthiques, les salariés font l'expérience du mépris. (Davezies, 2003, p.2)

Schein (1990) a défini plusieurs *Ancre de carrière* pour expliquer comment l'individu perçoit ses compétences, ses valeurs, ses désirs et ses besoins relatifs à la carrière. En général, l'ancre liée au service reflète la mission de l'organisation. En contrepartie du service rendu à l'organisation, l'individu recherche une reconnaissance liée à son dévouement. Notons que le soutien passe également par la reconnaissance, qui est une quête partagée par la majorité d'entre nous, malgré qu'elle semble de plus en plus éperdue dans les sociétés individualistes. Or, diverses recherches démontrent que les individus recevant une faible reconnaissance pour leur labeur sont susceptibles de manifester un niveau de détresse psychologique supérieur (Bakker et al., 2000). Au travers de son engagement, l'individu se trouve en quête de sens et de reconnaissance. Le sentiment de réciprocité prend toute son importance ici, et de nombreuses recherches ont souligné l'impact de la perception de la justice sur l'engagement des employés.

#### Ressources : Équité et justice organisationnelle

La thématique de la justice organisationnelle s'inspire de la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965 ; Adams et Freedman, 1976 cités par El Akremi, 2006). Nous proposons de retenir la définition suivante, qui suggère que « la justice organisationnelle réfère à l'équité perçue des

échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugre, 1998, p.13). C'est une préoccupation importante pour la plupart des individus. Le sentiment de justice reflète un besoin égocentrique, un besoin d'appréciation par les autres, et de continuité de soi. Ces besoins sont à l'origine des trois fondements motivationnels de la justice : le soi matériel, le soi relationnel et le soi moral (Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003). Le sentiment d'injustice se fonde en général sur la notion d'inégalité, par comparaison interpersonnelle. En ce sens, les collègues sont une importante source de comparaison sociale, d'identification et d'informations (Lamertz, 2002 ; Umphress, Labianca, Brass, Kass, & Scholten, 2003). Ce sentiment subjectif apparaît lorsqu'un individu ne se sent pas traité comme ses collègues (Ambrose & Cropanzano, 2003 ; Hopkins & Weathington, 2006 ; Judge & Colquitt, 2004 ; Liljegren & Ekberg, 2009 ; Moliner et al., 2005 ; Roberts & Markel, 2001 ; Ybema & Van Den Bos, 2010).

Les chercheurs l'ont subdivisée en 3 dimensions dans leurs travaux. La justice *distributive* représente la justice perçue des rétributions. Un traitement équitable maintient l'équilibre entre les contributions d'une personne et ses rétributions, en comparaison avec un référent (Adams, 1963, 1965). L'individu estime la proportionnalité des coûts et récompenses par rapport à ses investissements pour élaborer son sentiment de justice. La justice *procédurale* peut être appréhendée comme la justice perçue des processus, des moyens de rétribution. Elle représente le jugement subjectif des individus quant à la manière dont les rétributions sont distribuées et sur la perception de la justesse du processus de prises de décision (Thibaut & Walker, 1978 cités par El Akremi, 2006). Finalement, la justice *interactionnelle* représente la justice du traitement interpersonnel. Elle concerne la qualité du traitement interpersonnel qu'un individu reçoit d'un autre (Bies & Moag, 1986 cités par El Akremi, 2006) aussi bien dans les rapports professionnels horizontaux que verticaux.

Colquitt (2001) considère que les quatre types de justice sont des mesures indépendantes. L'approche dominante dans la recherche sur la justice organisationnelle va dans le même sens, en mesurant quelles formes de justice influencent quels comportements. D'après Mansour et Bentein (2012), la justice organisationnelle devrait être appréhendée par une mesure unique. L'idée sous-jacente à une mesure de la justice globale réside dans le fait qu'un individu a un vécu global d'injustice ou de justice et qu'il n'opère pas de distinction mentale entre les différentes dimensions dans son jugement. Également d'après Greenberg (2001), l'individu

réagit à une expérience générale d'injustice. Rares sont les travaux empiriques qui ont mesuré la justice globale à ce jour (Ambrose & Schminke, 2009 ; Holtz & Harold, 2009 ; Rodell & Colquitt, 2009 ; Kim & Leung, 2007), mais ces derniers modèles seraient davantage robustes.

La justice organisationnelle est influencée par des facteurs situationnels. Aussi, un type mécanique de structure tel que celui de la police, où le pouvoir est centralisé, la hiérarchie forte et les règles formelles, est particulièrement influencé par la justice procédurale (El Akremi, 2006). Durant et suivant un changement organisationnel, la justice procédurale est une variable importante pour comprendre le burnout (Rioli & Savicki, 2006).

Le traitement juste des salariés augmente leurs performances (Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002 ; Rupp & Cropanzano, 2002) ainsi que les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, 1991). Ces derniers sont des comportements volontaires qui améliorent le fonctionnement de l'organisation. Ils sont spontanés, positifs et pro-sociaux (Skarlicki & Folger, 1997) et dépassent ce qui est requis (Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997) sans être formellement récompensés (Cardona, Lawrence, & Bentler, 2004). Le salarié, en fonction de son sentiment d'équité, va affaiblir ou accroître le niveau de ses comportements citoyens (Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001). Exempts d'une visée économique, ils font partie d'un échange social, ce qui explique que la justice interactionnelle exerce plus d'influence sur eux (El Akremi, 2006). La confiance et l'engagement du salarié dans l'organisation sont également renforcés par un traitement juste (Folger & Konovsky, 1989; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999). En effet, un nombre élevé d'études observe que la justice organisationnelle est corrélée à l'engagement (Simons & Roberson, 2003). Par ailleurs, la perception de la justice réduit le stress des employés (Cropanzano, Goldman et Benson, 2005, cités par El Akremi, 2006). Le sentiment d'injustice induit des effets opposés, en augmentant les comportements contre-productifs et le burnout (Lambert et al., 2010; Moliner, et al., 2005; Moliner et al., 2008).

Le manque de justice a non seulement un impact sur les attitudes au travail, mais également des conséquences sur la santé des individus. Différentes études affirment que le manque de justice est perçu comme un stressor majeur de la vie quotidienne. Il augmente les maladies cardiovasculaires, la tension, les problèmes d'immunité, la dépression, la consommation d'alcool et prédit la mortalité (Elo, Ervasti, Kuosma, & Mattila, 2008 ; Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen, & Keltikangas-Järvinen, 2003 ; Greenberg, 2006). Pour faire face à un sentiment d'injustice, l'individu va privilégier l'utilisation de stratégies de



coping (Hobfoll & Shirom, 2001). Si ces dernières s'avèrent inefficaces, le travailleur risque de développer des comportements contre-productifs au travail (*counterproductive work behavior – CWB*) (Bowling et al., 2010). Krischer, Penney et Hunter (2010) soulignent que l'adoption d'attitudes contre-productives au travail, tout comme l'application de stratégies de coping, réduiraient l'épuisement émotionnel, tandis que Barsky et Kaplan (2007) n'ont pas trouvé de lien entre la justice et les traits de personnalité.

Après avoir parcouru les exigences et les ressources dont nous vérifierons les liens à l'aide du JD-R modèle, nous proposons d'aborder le processus motivationnel et le processus d'atteinte à la santé dans le texte qui suit pour comprendre de quelle manière elles mènent à l'engagement ou au burnout.

## **2.2 Facteurs individuels**

La recherche a mis en évidence de faibles liens entre certaines variables individuelles, comme les caractéristiques sociodémographiques, et l'engagement ou le burnout (Maslach, 2003). Néanmoins, nous avons vu l'importance des caractéristiques individuelles en regard des réactions face au stress, selon le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984). Il est reconnu que la personnalité joue un rôle fondamental dans la perception du stress et du bien-être. La manière dont l'individu explique ce qui lui arrive appartient à sa propre subjectivité (Rossier, Rigozzi, & Berthoud, 2002 ; Massoudi, 2009). Au vu de l'importance que prend la personnalité comme prédicteur dans la littérature scientifique, nous avons choisi de l'inclure dans notre recherche.

### **Caractéristiques sociodémographiques**

Rares et contradictoires sont les études analysant l'impact des variables sociodémographiques sur le burnout (Ahola, et al., 2006 ; Schaufeli & Enzmann, 1998). De même, il existe peu d'études mettant en lien les variables sociodémographiques et l'engagement professionnel. Maslach et Leiter (2008) expliquent la difficulté d'isoler les variables sociodémographiques souvent complexes, rendant tout essai d'interprétation compliqué.

Une étude menée entre 1999 et 2003 auprès de divers professionnels révèle que l'engagement augmente faiblement avec l'âge (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). D'autres études confirment cette corrélation positive. Paillé (1991), Cohen (1993) ainsi que Beck et Wilson (2000) expliquent cette relation par l'ancienneté plutôt que par l'âge lui-même, qui serait associée à la satisfaction et à des meilleures positions hiérarchiques. Certaines recherches

sur le burnout vont dans le même sens, en stipulant qu'il serait plus fréquent chez les moins de 30 ans (Schaufeli & Enzmann, 1998). Cela serait dû au stress de l'entrée sur le marché du travail, le stress de l'insertion professionnelle, un manque de socialisation et de mauvaises stratégies de coping en début de carrière. Il faut remarquer que ces résultats sont peu congruents avec l'idée que le burnout se développe progressivement lorsque l'individu est confronté à un stress chronique (Maslach et al., 2001). Cela dit, d'autres études confirment ce lien positif entre âge et burnout (e.g., Ahola et al., 2006). Ces résultats sont expliqués par la structure contemporaine du travail, exigeant continuellement de nouvelles qualifications et une flexibilité, amenant un rythme face auquel les travailleurs plus âgés semblent plus vulnérables.

Le genre ne semble pas avoir de relation convaincante avec l'engagement (Schaufeli et al., 2006). Kushman (1992) et Mathieu et Zajac (1990) ont examiné quatorze études à ce sujet sans pouvoir constater de lien significatif. De même, le genre ne semble pas avoir de lien avec le burnout (Schaufeli & Enzman, 1998). Cela dit, la dépersonnalisation semble être plus importante chez les travailleurs de sexe masculin et l'épuisement émotionnel serait un peu plus élevé chez les personnes de sexe féminin (Maslach et al., 2001). D'autres auteurs (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002) avancent que le burnout serait légèrement plus élevé chez les femmes, toutes professions confondues. Ces dernières auraient moins de latitude décisionnelle que les hommes (Langelaan et al., 2007).

Le statut conjugal n'apporte pas de résultats concluants en regard de l'engagement. Le mariage est parfois faiblement associé à l'engagement (Mathieu, & Zajac, 1990) alors que d'autres études ne trouvent pas de lien significatif (Abdulla et Shaw, 1999). Bien que peu d'études aient analysé le statut conjugal en relation avec le burnout, il apparaît que d'avoir une famille serait un facteur protecteur, au travers du soutien qu'elle apporterait. Les célibataires, notamment les hommes, présenteraient des scores plus élevés de burnout que les personnes mariées ou vivant en couple (Ahola et al., 2006) en raison d'un manque de soutien social.

La recherche a parfois mis en évidence une faible corrélation positive entre le niveau d'éducation et l'engagement (Mathieu, & Zajac, 1990), mais la plupart des études ne trouvent pas de lien significatif (Abdulla et Shaw, 1999). Mowdays, Porter et Steers (1892) ainsi que Saba, Guérin et Wils (1992) expliquent que plus un employé est instruit, plus il a des attentes élevées que l'organisation échoue à satisfaire. Le niveau d'éducation n'a également pas de lien clair avec le burnout. De hauts niveaux de qualification amèneraient l'individu à occuper des postes à responsabilité, sources de stress. Or, ces personnes semblent moins exposées au

burnout (Ahola et al., 2006). Ces résultats introduisent d'autres facteurs explicatifs, comme entre autres la latitude décisionnelle qu'un individu possède dans un poste à responsabilité (Maslach et al., 2001). Les cadres seraient également mieux formés à la gestion du stress (Langelaan et al., 2007).

### Personnalité

Rolland (2004) explique que les traits de personnalité sont inscrits biologiquement, sans pouvoir être directement observables par autrui ou par introspection. Néanmoins, des *adaptations caractéristiques* peuvent se former, par apprentissage, dans l'interaction entre ces traits et l'environnement. Ces dernières guident la conduite d'un individu.

Si l'on synthétise les très nombreuses définitions, les traits de personnalité peuvent être décrits comme des configurations de conduites (cognitions, affects, comportements) manifestant une relative cohérence intra-individuelle et une relative stabilité temporelle, ce sont des prédispositions à se comporter (cognitions, affects, comportements) de manière identifiable en réponse aux exigences de la situation, qui caractérisent une personne, permettent de la différencier d'autres personnes et en font une personne unique (unicité interindividuelle). (Rolland, 2004, p. 17)

Autrement dit, « Les traits de personnalité sont des dimensions décrivant des différences individuelles dans les *tendances* à manifester des configurations cohérentes et systématiques de pensées, d'émotions et d'actions » (McCrae & Costa, 1990, p. 23).

La théorie sociocognitive, plus précisément le processus du déterminisme réciproque considère que l'interaction entre la personne et l'environnement explique le comportement (Bandura, 1999). Favoriser la compatibilité entre les individus et leur environnement de travail permettrait d'atteindre un niveau optimal de productivité dans un cadre professionnel (Salami, 2011). Les traits de personnalité ne subissent pas directement les effets de l'environnement de travail, étant des tendances fondamentales de l'être humain (Pervin, 2005), en étant tout de même en constante interaction avec l'environnement professionnel (Salami, 2011). La théorie de l'équilibre dynamique (Kahn & Byosieres, 1992) rejoint la théorie sociocognitive en avançant que l'exposition aux mêmes conditions environnementales provoque des réactions psychologiques, physiologiques et comportementales différentes selon les individus en raison de leurs traits de personnalité. Les caractéristiques personnelles et organisationnelles modulent la réaction d'un individu aux stressseurs. Les traits de personnalité sont considérés comme

relativement stables par la majorité des chercheurs (Eysenck, 1990 ; Hampson, 1982 ; Watson & Pennebaker, 1989 ; Costa & McCrae, 1989).

La recherche a mis en lien le locus de causalité avec le stress. Les personnes ayant un locus de causalité externe, c'est-à-dire qui attribuent les événements à des facteurs externes comme la chance ou le hasard (Rotter, 1954) et les individus qui utilisent des stratégies de coping évitant ou axées sur les émotions obtiendront des scores plus élevés de stress (Hahn, 2000). Aussi, la communauté scientifique s'est intéressée à la théorie des types comportementaux. Le type A est une personnalité décrite par deux cardiologues américains Friedman et Rosenman (1959) qui ont étudié les facteurs de risque coronariens. Ce modèle comportemental est adopté par des personnes impatientes, compétitives, agressives et contrôlantes, qui seraient davantage exposées au risque de burnout et à un engagement fort, voire une surimplication contrairement à des personnalités de type B, dont les comportements seraient plus modérés (Zawieja, 2014). Cela dit, la théorie des types comportementaux a été progressivement remise en question par les spécialistes de la psychométrie étant donné le manque de validité des outils de mesure, jusqu'à être abandonnée au profit des traits de personnalité (Massoudi, 2009). Tupes et Christal (1961) ont mis en évidence les cinq grands facteurs de la personnalité, à savoir le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture, l'agréabilité et la conscience. Ces facteurs ont ensuite été popularisés entre autres par Norman (1963), ainsi que Goldberg (1990). La dimension du névrosisme renvoie à la stabilité émotionnelle et englobe plusieurs traits, comme l'anxiété, la colère, la dépression, la timidité sociale, l'impulsivité et la vulnérabilité au stress. La dimension de l'extraversion renvoie à la sociabilité et comprend des traits tels que la chaleur, la grégarité, l'assertivité, l'activité, la recherche de sensations et les émotions positives. La dimension de l'ouverture renvoie à la curiosité et à l'ouverture d'esprit. Elle réunit des traits d'ouverture aux rêveries, à l'esthétique, aux sentiments, aux actions, aux idées et aux valeurs. La dimension de l'agréabilité renvoie à la sympathie et englobe des traits tels que la confiance, la droiture, l'altruisme, la conformité, la modestie et la sensibilité. Finalement, la dimension de la conscience renvoie à l'organisation et comporte des traits comme la compétence, l'ordre, le sens du devoir, la recherche de réussite, l'autodiscipline et la délibération. Dans le but de détecter les personnes plus sensibles au burnout, plusieurs traits de personnalité ont été étudiés par les scientifiques, notamment à l'aide du modèle à 5 facteurs (Costa & McCrae, 1985) qui évalue les habitudes, les attitudes, les relations interpersonnelles et les compétences sociales (Wiggins, 1996). Schaufeli et Enzmann (1998) ont répertorié plus d'une centaine de travaux prenant en compte une facette de personnalité. Malheureusement, ces

études ont principalement testé des relations simples (Hogan, 1990) et le choix des variables varie selon les chercheurs (Bakker et al., 2002).

Le névrosisme, qui corrèle avec une personnalité de type A (Rosenman et al., 1964), a suscité l'intérêt des chercheurs. Notons également que l'affectivité négative (Watson & Clark, 1984) est semblable au névrosisme. Appréhendée comme un facteur de vulnérabilité au stress et à la détresse émotionnelle, elle peut être considérée comme une dimension stable de la personnalité ou comme une tendance à évaluer négativement les situations de stress selon les auteurs. Au contraire, avoir une image de soi positive et une stabilité émotionnelle favorise l'engagement. La recherche a démontré que le niveau de compétence perçu entretient une forte corrélation avec l'engagement (Lee, 1992 ; Mathieu & Zajac, 1990). Le névrosisme corrèle fortement avec l'activisme professionnel et la surimplication selon Grebot et ses collègues (2017). Moyle (1995) souligne le rôle modérateur de l'affectivité négative qui amplifie l'impact de différents stressseurs comme la charge de travail et le manque de latitude décisionnelle sur le bien être. Une forte relation entre le névrosisme et le stress (Massoudi, 2009 ; McCrae & Costa, 1991 ; Rolland, 2003) ainsi que le burnout (Hart, 1994 ; 1995 ; Zellars, Hochwarter, Hoffman, Perrewe, & Ford, 2004) a été mise en évidence. Plus précisément, le névrosisme entretient un lien positif avec l'épuisement émotionnel (Hochwalder, 2006 ; Miner, 2007 ; Piedmont, 1993 ; Zellars, Perrewe, & Hochwarter, 2000) et la dépersonnalisation (Bühler & Land, 2003 ; Hills, Francis, & Rutledge, 2004 ; Piedmont, 1993). A l'inverse, le névrosisme entretient un lien négatif avec l'accomplissement personnel (Bakker et al., 2006 ; Kokkinos, 2007). Les personnes ayant une faible estime de soi, ayant une tendance à focaliser sur les échecs, davantage en proie à la détresse psychologique et à l'instabilité émotionnelle perçoivent davantage de stress. Les individus axés sur les sentiments plutôt que sur les pensées seraient plus vulnérables au burnout, particulièrement dans la dimension interpersonnelle (Maslach et al., 2001 ; Maslach & Leiter, 2008). Les études attestent également que la dimension du névrosisme contribue à une santé détériorée, à une insatisfaction professionnelle et à un engagement professionnel bas (Andreassen, Ursin, & Eriksen, 2007 ; Fontana & Abouserie, 1993 ; Friedman & Booth-Kewley, 2003 ; Lau, Hem, Berg, Ekeberg, & Torgersen, 2006 ; Pishghadam & Sahebjam, 2012 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Certains chercheurs considèrent que le névrosisme joue un rôle d'amplificateur de symptômes (Stone & Costa, 1990). Contrairement au burnout, l'engagement serait corrélé de manière négative avec le névrosisme et de manière positive avec l'extraversion (Langelaan et al., 2007). D'autres études montrent que l'affectivité négative et le névrosisme entretiennent un lien négatif avec la justice

(Wanberg, Gavin, & Bunce 1999 ; Folger & Konovsky, 1989 ; Cohen-Charash & Spector, 2001). Elovainio et ses collègues (2003) ont mis en évidence qu'un névrosisme élevé augmente la détérioration de la santé lorsque la perception de la justice procédurale et interactionnelle est basse.

L'extraversion est un autre trait communément testé en relation avec le burnout et l'engagement. La littérature atteste que l'extraversion est liée négativement au burnout et contribue à une perception basse du stress, à un risque faible de burnout, une bonne santé, une satisfaction professionnelle et un engagement professionnel élevé (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009 ; Burke, Matthiesen, & Pallesen, 2006 ; Cano-Garcia, Padilla-Munoz, & Carrasco-Ortiz, 2005). Plus précisément, l'extraversion entretient un lien négatif avec l'épuisement émotionnel (Francis, Loudon, & Rutledge, 2004 ; Ghorpade, Lackritz, & Singh, 2007 ; Michielsen, Willemsen, Croon, De Vries, & Van Heck, 2004 ; Strom & Rothmann, 2003) et la dépersonnalisation (Bühler & Land, 2003 ; Francis et al., 2004 ; Ghorpade et al., 2007 ; Tomic et al., 2003). À l'inverse, l'extraversion entretient un lien positif avec l'accomplissement personnel (Deary et al., 2006 ; Eastburg, Williamson, Gorsuch, & Ridley, 1994 ; Francis et al., 2004 ; Kim, Shin, & Umbreit, 2007 ; Miner, 2007). Les personnes enclines aux émotions positives, se comportant de manière sociable et assertive seraient donc protégées du burnout et davantage engagées (Burke, Matthiesen, & Pallesen, 2006). Les résultats de Arora et Rangnekar (2016) mettent en évidence un impact positif des interactions entre l'extraversion et l'ouverture sur l'engagement. L'extraversion a également un lien avec la justice d'après une étude d'Avery (2003). Hogan et Hogan (1989) établissent également un lien positif entre l'extraversion et les comportements pro-sociaux.

Le névrosisme et l'extraversion sont deux dimensions devenues incontournables dans tout modèle théorique de personnalité. Un troisième trait de personnalité entretient des liens importants avec le stress selon Massoudi (2009), à savoir la conscience. Quelques auteurs comme Bakker et ses collègues (2006) ainsi que Zellars et ses collègues (2000) n'ont pas trouvé de liens entre les dimensions du burnout et la conscience. Néanmoins, la plupart des études suggèrent que la dimension de la conscience serait un facteur protecteur du burnout (Massoudi, 2009 ; Rolland, 2003 ; Young & Corsun, 1999). Elle contribue à un stress bas, à un risque faible de burnout, une bonne santé et un engagement professionnel élevé (Fontana & Abouserie, 1993 ; Juthberg, Erikson, Norberg, & Sundin, 2008 ; Lau et al., 2006 ; Vearing & Mak 2007). Plus précisément, la facette de la conscience entretient un lien négatif avec l'épuisement

émotionnel (Mills & Huebner, 1998) et la dépersonnalisation (Kokkinos, 2007). À l'inverse, la conscience entretient un lien positif avec l'accomplissement personnel (Deary et al., 2006 ; Hochwalder, 2006 ; Kim et al., 2007 ; Piedmont, 1993). Les individus réfléchissant avant d'agir, qui se montrent volontaires, organisés et déterminés seraient donc moins vulnérables au stress (Young & Corsun, 1999). Il semble que la conscience favoriserait l'engagement jusqu'à un certain point car une étude met en avant un lien positif entre l'activisme professionnel et la conscience (Andreassen, Hetland, & Pallesen, 2010). Miller et ses collègues (1999) expliquent qu'une forte relation entre la conscience et la performance au travail est avérée. Or, la performance au travail n'est pas prise en compte dans la plupart des modèles explicatifs du stress. D'autres études Les auteurs suggèrent que la conscience modère la relation entre les stressés et la détresse psychologique. La conscience est le meilleur prédicteur des comportements productifs selon Salgado (2002). Plusieurs recherches mettent en avant que des personnalités peu consciencieuses, peu stable émotionnellement et peu agréables sont les meilleurs prédicteurs des comportements de représailles au travail (Cullen & Sackett, 2003 ; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003).

La personnalité permettrait donc de distinguer les personnes plus vulnérables au risque de burnout et les personnes susceptibles de s'engager. La combinaison de ces trois traits s'avère déterminante dans la prédiction du stress et des difficultés professionnelles (Györkos, Becker, Massoudi, De Bruin, & Rossier, 2012 ; Massoudi, 2009). Les auteurs ont distingué deux influences dans le processus du stress selon la personnalité. Il s'agit de l'exposition aux stressés, à savoir la tendance d'un individu à expérimenter une situation stressante, et la réactivité aux stressés, c'est à dire la propension d'un individu à montrer des réactions physiques ou émotionnelles à un événement stressant (Bolger & Zuckerman, 1995). L'exposition aux stressés est mesurée par des modèles de médiation, tandis que la réactivité aux stressés, est mesurée par des modèles de modération. Nous choisissons d'appréhender le lien entre la personnalité et la réactivité aux stressés dans notre propos. Plusieurs études empiriques ont considéré les traits de personnalité comme des variables modératrices intervenant dans le processus du stress (Becker, 2012 ; Demerouti et al., 2001 ; Györkos et al., 2012 ; Leiter & Harvie, 1997 ; Massoudi, Györkos, Becker, Rossier, & De Bruin, 2010 ; Parkes, 1994 ; Peters, Godaert, Ballieux, & Heijnen, 2003 ; Penney & Spector, 2005). L'article de Györkos et collègues (2012) suggère que le risque de détérioration de la santé mentale est exacerbé par le névrosisme alors qu'il serait diminué par le trait de personnalité consciencieux.

Nous avons choisi de tester l'effet direct du névrosisme, de l'extraversion et de la conscience sur le burnout et l'engagement professionnel. Par ailleurs, nous proposons de vérifier l'effet modérateur de ces variables sur la relation entre les demandes psychologiques et le burnout ainsi que l'engagement. L'effet modérateur des facteurs individuels est rarement étudié en amont, en termes d'attentes face à la justice (Colquitt & Greenberg, 2003). La recherche a davantage investi l'étude des modérateurs individuels en aval, en termes de conséquences et d'attitudes relatives à la perception de justice (Brockner et al., 1998 ; De Cremer, 2003 ; De Cremer & Van Knippenberg, 2004 ; Vermunt, Van Knippenberg, Van Knippenberg, & Blaauw, 2001).

### 2.3 Le processus motivationnel

La majorité des adultes consacrent une grande partie de leur temps à leur métier. Le bien-être ou le mal-être au travail constituent donc une dimension importante dans la vie des individus, impactant également la sphère privée. La recherche sur le bien-être au travail affiche une littérature relativement déséquilibrée. Les études sont davantage axées sur la prévention du mal-être plutôt que sur la promotion du bien-être. En Europe, plusieurs pays mettent en avant le bien-être au travail au travers d'actions relatives à la promotion de la santé au travail ou de prévention. Par exemple, la Belgique a introduit une loi sur le bien-être. Ces politiques proactives dirigées vers le bien-être des travailleurs se donnent pour objectifs un accomplissement professionnel plus satisfaisant sur le long terme, un meilleur équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et les exigences de la vie familiale et la promotion d'une conception de l'entreprise en meilleure adéquation avec les valeurs de la société moderne (Grosjean, 2004). Entre autres, la motivation a suscité l'intérêt de la recherche. Perçu comme le principal facteur de la performance au travail sur le plan individuel, les entreprises se sont rapidement intéressées à augmenter la motivation des salariés (Roussel, 2000).

#### La motivation

Tolman (1932) ainsi que Lewin (1936) seraient les premiers chercheurs à s'intéresser au concept de motivation. Les facteurs qui influencent la motivation peuvent être internes ou externes. « [...] la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité » (Roussel, 2000, p. 5). Pour définir plus précisément la



motivation, il s'agit d' « [...] un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000, p. 5).

Deci et Ryan (1975, 1985, 2000) élaborent la théorie de l'évaluation cognitive. D'après leurs travaux, l'individu aurait besoin de se sentir compétent et autodéterminé. Le besoin de compétence englobe la capacité à interagir efficacement avec l'environnement. Si l'environnement de travail renvoie à l'individu un feed-back positif sur ses performances, le besoin de compétence augmentera. Le besoin d'autodétermination représente la capacité à pouvoir choisir face à des situations différentes. Le locus de causalité perçu influence la satisfaction de ces besoins. Si l'individu perçoit que son environnement est à l'origine de son comportement, il perçoit un locus de causalité externe. S'il perçoit au contraire que son environnement de travail favorise son autonomie, s'il se perçoit comme responsable de ses choix et de ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination. Ainsi, ces besoins susciteraient la motivation intrinsèque au travers d'un processus motivationnel dépendant de facteurs dispositionnels et contextuels (El Akremi, 2000). Selon la théorie du système motivationnel de Ford (1992), les besoins tant biologiques que psychologiques sont à la source de la motivation. L'individu construirait des buts personnels en prenant en compte son contexte. Pour tenter de les atteindre, il mettrait en place des processus d'évaluation et de régulation cognitive afin d'ajuster son comportement en vue de parvenir au résultat désiré. Ford (1992) catégorise les différents buts selon les conséquences intrapersonnelles ou les conséquences environnementales désirées. Par exemple, en ce qui concerne les conséquences intrapersonnelles, les buts affectifs incluent le divertissement, le bien-être et la tranquillité. Les buts cognitifs regroupent l'exploration, la créativité et la compréhension. Les buts d'organisation subjective englobent le besoin de transcendance et de sensation d'unité humaine. En ce qui concerne les conséquences environnementales désirées, nous retrouvons la catégorie des buts de confiance comme l'individualité, l'auto-détermination et l'acquisition de ressources. Les buts d'intégration incluent les relations sociales, la responsabilité sociale et l'équité. Les buts d'activité regroupent la maîtrise, la sécurité et le management. Les activités les plus motivantes seraient celles qui permettent à l'individu d'atteindre ou de contribuer à plusieurs objectifs simultanément. L'individu s'appuie sur ses croyances de capacités personnelles et ses croyances contextuelles pour établir un pronostic sur l'atteinte de l'objectif fixé. Selon Ford (1992), les émotions participeraient également à cette évaluation subjective.

Pour résumer, l'hypothèse principale de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le sentiment de compétence et d'attribution interne motive le comportement individuel. Nous pouvons faire le lien avec la latitude décisionnelle de Karasek (1979) qui renvoie au contrôle sur la tâche et à la liberté d'utiliser ses compétences. Deci et Ryan (1985) distinguent trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination.

La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel). Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, l'amotivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient (Roussel, 2000, p. 14).

Nous pouvons ici également faire le lien entre l'amotivation et la facette du manque d'accomplissement personnel dans le processus du burnout. Meyer et Gagne (2008) suggèrent qu'à l'heure actuelle, il manque un lien entre la motivation et l'engagement dans la recherche scientifique. Les auteurs proposent de percevoir l'engagement comme une facette de la théorie de l'autodétermination. Pour Novacek et Lazarus (1990), la motivation est indispensable à l'engagement car elle en assure généralement le déclenchement.

### L'engagement professionnel

L'engagement professionnel est un concept multidimensionnel apparu récemment en lien avec les recherches sur l'épuisement professionnel. En effet, à partir des années 90, Maslach et Leiter (1997) adoptent une conceptualisation plus large du burnout. D'après eux, l'engagement serait l'opposé conceptuel du burnout (Maslach et al., 2001; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002) en étant une source de motivation et de bien-être (Schaufeli et al., 2002). Le concept d'engagement professionnel a coïncidé avec l'apparition de la psychologie positive (Schaufeli et al., 2009). Elle se focalise sur la salutogenèse, c'est-à-dire sur les aspects sains du fonctionnement humain dans le but de les renforcer, contrairement à la pathogenèse qui s'intéresse aux pathologies dans le but de les soigner (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). En se développant, la psychologie positive s'est intéressée au champ

professionnel, de manière à renforcer et augmenter la performance sur le lieu de travail (Luthans, 2002).

L'engagement a largement suscité l'intérêt de la psychologie organisationnelle au cours des dernières décennies. Deux formes d'engagement se distinguent dans la littérature. L'engagement organisationnel ou occupationnel renvoie à l'attachement de l'individu à son organisation de travail, tandis que l'engagement professionnel renvoie à l'identification et l'adhésion de l'individu à son métier (Collie, Shapka, & Perry, 2011). Bien que ces termes soient distincts dans la littérature internationale, nous avons choisi de retenir le terme d'« engagement professionnel » dans ce travail, en raison de son utilisation courante dans les articles de langue française. Tout comme la motivation, la littérature révèle que l'engagement organisationnel et l'engagement professionnel prédisent significativement la performance (Firestone & Pennell, 1993) et l'intention de rester ou de quitter sa profession (Day, Elliot, & Kington, 2005).

Schaufeli et ses collègues (2002) développent un concept d'engagement constitué de trois dimensions. La vigueur, le dévouement et l'absorption. Tout comme le burnout, l'engagement n'est pas un état, mais un processus dans lequel ces trois dimensions interagissent. Nous retenons leur définition de l'engagement, à savoir « un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Schaufeli et al., 2002, p 6). La vigueur fait référence à l'énergie, la détermination, une forte résistance mentale au travail et la persévérance face aux difficultés professionnelles. La conscience, l'enthousiasme, le sens du travail, la compétition et la fierté envers son travail définissent le dévouement. Cette deuxième facette inclut un niveau affectif et comprend l'identification à la profession et l'implication professionnelle. L'absorption renvoie à un comportement proche du concept de flow<sup>1</sup> de Csikszentmihalyi (1990). Cette attitude de concentration élevée, telle que définie dans l'absorption, correspond néanmoins à un état de longue durée en comparaison avec le concept de flow ou à un état hypnotique accompagné d'une distorsion de l'espace et du temps.

---

<sup>1</sup> Expérience optimale de concentration sans effort associée à un sentiment de liberté et d'unité entre corps et esprit, accompagnée d'une distorsion temporelle.

L'engagement traduit donc l'attachement, la force des liens entre les individus dans le cadre professionnel. Il peut être perçu « [...] comme l'ensemble dynamique des comportements qui, dans un contexte donné, manifeste l'attachement à la profession, les efforts consentis pour elle ainsi que le sentiment du devoir vis à vis d'elle et qui donne sens à la vie professionnelle au point de marquer l'identité professionnelle et personnelle » (Jorro, & De Ketele, 2013, p. 11). L'approche psychologique perçoit l'engagement comme la volonté d'un individu à s'identifier aux buts et aux croyances d'une organisation. Cet attachement émotionnel offre un sentiment d'appartenance (Mowday, Porter et Steers, 1982).

Bien que s'éloignant du JD-R modèle, d'autres auteurs comme De Gaulejac (2005) expliquent la notion d'engagement organisationnel, à savoir l'adoption des valeurs et des objectifs de l'entreprise (Mowday, 1979) par un processus psychodynamique.

L'entreprise propose un idéal et demande à ses agents de le partager et de le nourrir. Ce processus de captation de l'Idéal du Moi par un idéal collectif favorise l'identification, la mobilisation psychique et l'adhésion. L'entreprise se présente comme un objet d'investissement commun (objet au sens psychanalytique du terme) que chacun est invité à intérioriser, à prendre en soi, à introjecter. (De Gaulejac, 2005, p. 62)

Dès lors que le salarié projette son idéal sur l'institution, son engagement s'amplifie. L'auteur compare ce processus au lien amoureux, procurant non seulement du plaisir par projection, introjection et idéalisation, mais éveillant également de l'angoisse, plus précisément l'angoisse de la perte d'objet, une tension exacerbée par les objectifs visant la perfection et la concurrence permanente. Outre la peur du licenciement, objective ou intériorisée, les individus semblent sous emprise. Or, le mécanisme de défense activé face à l'angoisse est le repli sur soi ou l'activisme. Faire pour ne plus penser. C'est ce conflit d'ordre intrapsychique qui provoque la souffrance psychique, les troubles psychosomatiques, les dépressions et l'épuisement professionnel. Nous pouvons ici tirer un lien avec la dissonance, qui corrèle sensiblement avec l'épuisement émotionnel selon Zapf (2002). Clot (2005) illustre bien le repli sur soi dans la citation suivante.

La psychopathologie du travail est coutumière de ce genre de ruminations intérieures : l'activité contrariée est « ravalée », très largement « mise en souffrance », source d'une impuissance à agir qui débouche souvent sur une amputation du pouvoir d'action. Ne pas pouvoir faire se révèle alors l'origine

paradoxe d'une fatigue chronique plus dangereuse et moins connue que celle engendrée par l'activité réalisée. (Clot, 2005, p. 61)

Pour résumer, l'approche sociale considère la relation entre l'individu et son organisation. Les ressources organisationnelles, comme la latitude décisionnelle, l'accès à l'information, le support de sa hiérarchie, le climat innovant et le climat social peuvent favoriser l'engagement et l'implication au travail. Si ces ressources font défaut, le professionnel risque d'être moins engagé, d'être plus à risque d'avoir des problèmes de santé et de développer un burnout (El Akremi, 2006).

Pour aller plus loin, la perspective existentielle postule que les individus qui valorisent le travail et l'identité professionnelle souhaiteront s'accomplir dans un travail épanouissant. « La signification du travail, selon l'approche existentielle, est conditionnée par des facteurs essentiellement psychologiques et sociaux, mais évoluant au-delà de ceux-ci ; il est lié, par exemple, aux besoins d'épanouissement et de transcendance de l'individu de même qu'à son désir de réussite » (Duchesne, & Savoie-Zajc, 2005, p.71). Ces besoins de transcendance et de dépassement de soi renvoient au sommet de la pyramide de Maslow (1972). Du moment que les besoins de base comme la sécurité sont comblés, l'individu cherchera davantage à combler des besoins existentiels visant son épanouissement. Dans cette perspective, ce sont le besoin d'épanouissement et de réussite qui motivent l'individu à s'impliquer dans son travail (Morin, 1996). « En somme, l'engagement au travail est relié à des facteurs psychologiques, sociaux et existentiels répondant aux besoins de la personne de s'identifier à l'organisation ou à sa profession, d'être en relation avec celles-ci ou de vivre une expérience d'accomplissement de soi lui permettant de trouver un sens à sa vie » (Duchesne, & Savoie-Zajc, 2005, p.70).

### Recherches sur l'engagement

L'approche salutogénique postule que l'engagement serait l'opposé conceptuel du burnout (Maslach et al., 2001; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). S'appuyant sur une étude de Russell et Carrol (1999), Schaufeli et Bakker (2004) remettent en question la pertinence du MBI pour mesurer l'engagement. Pour eux, l'engagement et le burnout ne seraient pas deux pôles opposés d'une échelle bipolaire, mais seraient des états différents négativement corrélés l'un à l'autre. Pour mesurer la vigueur, le dévouement et l'absorption, Schaufeli et ses collègues (2002 ; 2004) ont développé le *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) (2002). Une étude de Schaufeli et collègues (2002) a par la suite

montré une forte corrélation négative entre les sous-échelles du UWES et du MBI sur un échantillon de 621 étudiants universitaires en Espagne, 723 au Portugal et 309 au Pays Bas. Ces liens semblent stables à travers les pays. En regard de ces résultats, le succès académique et l'efficacité professionnelle seraient davantage en lien avec l'engagement plutôt qu'avec une des trois sous-échelles du MBI (Gonzalez-Romá et al., 2006 ; Schaufeli et al., 2002 ; Schaufeli & Bakker, 2004).

Irving et Coleman (2003) observent que l'implication organisationnelle exacerbe la relation entre les stresseurs et la tension au travail. Wasti (2005) observe également un effet aggravant de la surimplication sur la santé de l'individu. D'après Oligny (2009), la rigidité du milieu policier favoriserait l'émergence d'une interaction déséquilibrée. L'auteur suggère que le policier s'adapte à sens unique, notamment en renonçant à ses idéaux. D'autres études mettent en avant que l'excès d'engagement aurait des conséquences négatives sur la santé physique et psychologique des individus (Kinman & Jones, 2008 ; Van Vegchel & al., 2005). Cela signifie que l'investissement personnel peut être d'une telle intensité qu'il mène à l'épuisement. Brickman et ses collègues (1987) expliquent que la surimplication serait prédisposée chez les personnalité de type A et qu'elle serait nuisible. Hargreaves (1994) explique cet excès d'engagement par souci de l'autre, par peur de sembler incompetent, par peur de l'individualisme. Pour Siegrist (2001), la surimplication trouverait son origine dans d'un déséquilibre entre les efforts réalisés et les récompenses perçues. Il définit la surimplication comme « un ensemble d'attitudes, de comportements et d'émotions qui reflètent des efforts excessifs associés à un fort désir d'être approuvé et estimé » (Siegrist, 2001, p. 55).

L'intensité du travail n'est même pas forcément incompatible avec un certain « bonheur professionnel ». Certains apprécient, de façon plus ou moins durable, l'excitation, voire l'exaltation qu'apporte un travail réclamant une mobilisation permanente et y trouvent des moyens de s'exprimer, de se faire reconnaître, voire de se construire. Toutefois, quand les exigences sont trop fortes, l'équilibre risque de n'être que temporaire. Etre obligé de côtoyer sans cesse leurs propres limites, c'est être exposé à craquer, sous l'effet de l'usure, ou d'une surcharge due à un changement dans leur vie professionnelle ou personnelle. Car les formes modernes d'organisation ne se prêtent pas au retrait. Elles exigent un engagement psychologique de la part des salariés. « Craquer » expose donc à la fois à un risque

de perte d'emploi et à de graves souffrances morales – vécues sur le mode de l'échec personnel (Gollac, & Volkoff, 2006, p. 13).

### Conséquences de l'engagement

L'engagement professionnel a surtout été étudié en relation avec le bien-être des employés dans l'entreprise. Il est associé à de nombreux bénéfices. Les résultats montrent qu'un engagement affectif important protège du stress et du burnout (Lee et Ashforth, 1996 ; Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000). L'engagement entretient de liens positifs avec les comportements citoyens (Tremblay et al., 2010), diminue l'absentéisme (Burton, Lee et Holtom, 2002), diminue le turn-over, augmente l'assiduité, la performance, la qualité du service et l'adhésion organisationnelle (Morin & Archambault, 2001). L'engagement, qui implique une identification à la profession et se construit dans un rapport affectif avec cette dernière, présente un lien positif avec l'intention de persister dans le parcours professionnel (Blau et Holladay, 2006). Cet attachement émotionnel procure un sentiment d'appartenance (Mowday, Porter et Steers, 1982) important pour l'équilibre d'un individu. Aussi, l'attachement à son métier permet d'avoir davantage d'expériences positives (Barroso da Costa, 2015) et augmente ainsi l'estime de soi et l'optimisme. Firestone et Pennell (1993) montrent une corrélation positive entre l'engagement professionnel des enseignants et le succès des élèves. Les auteurs suggèrent que l'engagement professionnel est en lien avec la réussite des élèves et qu'il renforcerait également le lien affectif avec la profession.

Au niveau comportemental, l'engagement organisationnel entretient une relation négative avec le départ volontaire de l'entreprise, que cela soit l'intention de quitter l'entreprise ou le départ réel (Allen et Meyer, 1996 ; Barroso da Costa, 2015). La méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) relève un lien robuste de  $-0.46$  entre l'engagement affectif et l'intention de quitter. Ces auteurs relèvent également un lien positif entre l'engagement organisationnel et la présence au travail ainsi que l'implication au travail. Par ailleurs, l'engagement serait positivement associé à la performance au travail, à savoir l'accomplissement des tâches demandées (Bentein, Stinglhamber, & Vandenberghe, 2000) ainsi qu'à la volonté de faire du travail de qualité (Gagnon, Gosselin, & Paquet, 2007).

Concernant les facteurs interpersonnels, l'engagement serait positivement lié à la satisfaction des clients (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Colarelli et Bishop (1990) mettent en évidence que l'engagement professionnel est négativement corrélé avec les conflits interpersonnels.

Pour résumer, un engagement professionnel sain conduit à une bonne santé mentale et à une bonne qualité de vie. Un nombre élevé d'études en psychologie démontre que l'engagement est positivement associé au bien-être personnel et aurait ainsi un effet protecteur sur la santé de l'individu (Brault-Labbé, 2007 ; Lee, Carswell, & Allen, 2000), même si cet engagement est intense (Jodoin, 2000). L'engagement intense est défini par Jodoin (2000) comme un fort enthousiasme, l'acceptation des aspects négatif au travail et une grande persévérance malgré les obstacles. C'est le surengagement, à savoir un intérêt prépondérant pour le travail, la négligence de sa vie personnelle à cause du travail et une persistance compulsive dans les tâches qui est négativement associé au bien-être. Les effets d'un surengagement peuvent donc porter préjudice à la santé d'un individu au même titre que le burnout.

## 2.4 Le processus d'atteinte à la santé

Les liens entre santé et travail sont souvent complexes car ils sont multifactoriels. Les variables sont difficiles à isoler et le sens de la causalité pas évident à établir. De plus, les effets néfastes sur la santé apparaissent souvent en différé dans le temps (Gollac, & Volkoff, 2006). Etant donné que les maladies professionnelles ne sont pas reconnues du point de vue de l'assurance-accidents (LAA) en Suisse, elles échappent aux statistiques (Conne-Perréard, & al., 2001). Néanmoins, des recherches en sociologie du travail ont mis en évidence une intensification du travail. « À tous les niveaux de la vie de travail, la pression du temps s'accroît. Les parcours professionnels sont marqués par la précarité, la mobilité plus ou moins volontaire, la polyvalence mise en place de façon souvent hâtive. Les horaires atypiques, bousculés, imprévisibles, nocturnes, se répandent. Les actes de travail s'effectuent de plus en plus souvent avec des butées temporelles nombreuses et strictes » (Gollac, & Volkoff, 2006, 13). Le stress, que nous proposons d'explorer dans le texte qui suit, fait partie d'une des formes d'atteinte à la santé pouvant mener à l'épuisement professionnel.

### Le stress professionnel

Selon Neveu (1995), la manière d'aborder et de comprendre le burnout dépend étroitement de la théorie sous-jacente que l'on adopte à propos de la notion de stress. La partie qui suit propose de présenter certaines théories permettant d'appréhender le stress et l'épuisement professionnel. Nous aborderons en fin de chapitre l'approche interactionnelle, puis l'approche transactionnelle retenue dans ce travail.



L'usage du terme *stress* est controversé tant ses conceptualisations théoriques sont nombreuses. « [...] La popularité croissante du terme en tant que phénomène de société, et son incorporation dans le langage quotidien ont contribué à l'émergence d'un amalgame de différents concepts scientifiques disparates et parfois incompatibles » (Massoudi, 2009, p. 1). Pour retenir une définition du stress, nous avons choisi l'appréhender comme une « relation particulière entre la personne et l'environnement, qui est évaluée par la personne comme exigeant ou dépassant ses ressources et mettant en danger son bien-être » (Lazarus & Folkman, 1984, p. 18, trad. Massoudi, 2009, p.7).

Les modèles classiques du stress, comme le modèle de Selye (1956), postulent que le stress est un facteur antécédent du burnout. Soulignons qu'il existe plusieurs types de stress. Un stress adapté peut avoir des effets bénéfiques sur l'individu. Par exemple, Compennolle (1994) a tenté de définir le rendement d'une personne en fonction du niveau de stress. Pour lui, une gestion préventive et optimale du stress impliquerait tant l'individu que l'organisation au travers de formations et de dépistage organisationnel des sources de stress. Dans ses travaux, il a cherché à déterminer un niveau de stress favorisant la stimulation, la croissance et le développement tant personnel qu'institutionnel. En effet, les managers savent qu'un stress raisonnable peut être bénéfique pour trois raisons essentielles : le stress normal canalise l'attention, il mobilise les capacités psychiques et il incite à l'action (Collins & St-Yves, 2011).

Si le stress s'avère trop intense, trop prolongé ou répété à de trop brefs intervalles, il se transforme en stress inadapté. Plusieurs modèles ont été développés pour expliquer le processus qui provoque un stress inadapté, comme le modèle du syndrome général d'adaptation de Selye (1956). En se basant sur des mesures physiques, l'auteur suggère un modèle biomédical dans lequel le stress agit en trois étapes : l'alarme, la résistance et la récupération. Le stress résulte d'une menace et l'individu entre instantanément dans une phase d'alarme. Lors d'un événement stressant, le corps éprouve une courte sensation de paralysie avant de pouvoir mobiliser toutes les ressources nécessaires pour faire face à l'adversité (Selye, 2013). L'organisme réagit comme si sa survie était menacée. Le corps et l'esprit restent mobilisés autant de temps que le stresser l'exige pour retrouver ensuite leur état initial dans la phase de récupération. Néanmoins, si le stresser perdure dans le temps et que la phase de résistance se rallonge, l'individu deviendra trop vulnérable et ne pourra pas récupérer de manière adéquate les ressources épuisées avec le temps.

La critique principale de cette approche dite physiologique réside dans l'absence d'une prise en compte des perceptions individuelles relatives à l'évaluation de l'événement stressant. Cette approche considère avant tout les stresseurs exogènes. En effet, elle suggère que les réactions au stress sont similaires chez tous les individus, face à différentes menaces perçues. Or, ne tenant pas compte des facteurs psychologiques ou endogènes, elle ne tient pas suffisamment compte des différences interindividuelles dans l'appréhension du stress (Mason, 1975). *Le retentissement subjectif* expliquerait les différences interindividuelles de réponses au stress professionnel chronique (Koleck, Bruchon-Schweitzer, Thiebaut, Dumartin, & Sifakis, 2000). Autrement dit, c'est la perception individuelle du stress, en termes d'intensité, qui est fortement associé au burnout. Précisons que les chercheurs ont longtemps appliqué des modèles prédictifs simples de type « stimulus-réponse » dans une démarche behavioriste ou déterministe, comme postulé par le modèle de Seyle (1956). Ce n'est que par la suite qu'ont été testés des modèles prenant en compte l'individu et son contexte. Ils peuvent être regroupés en deux approches, l'approche interactionniste et l'approche transactionnelle (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001 ; Cox & Griffith, 1995).

#### Approche interactionniste

Selon l'approche interactionniste conceptualisée par Lewin (1951), les comportements d'un individu ainsi que son bien-être et sa santé dépendent conjointement de l'environnement et de l'individu. Cette approche holistique explique les attitudes et les comportements en fonction de l'équilibre entre la personne et son environnement. Suite à la reconnaissance de cette influence conjointe, plusieurs manières permettent d'appréhender l'appariement selon les questions de recherche (Schneider, 2001). Deux principaux modèles ergonomiques du stress professionnel ont été conceptualisés dans le prolongement de cette approche, à savoir la théorie de l'ajustement au travail (Person-Environment Fit Theory) défendu par Dawis et Lofquist (1984) et le modèle « demande-contrôle au travail » de Karasek (1979) ainsi que son dérivé « demande-contrôle-support au travail » (Jonhson & Hall, 1988 ; Jonhson, Hall, & Theorell, 1989).

Le modèle de Dawis et Lofquist (1984), comme celui de French, Caplan et Van Harrison (1982), soutiennent que l'inadéquation entre l'individu et son environnement provoque le stress de deux manières. Soit les ressources extrinsèques ne sont pas suffisantes pour satisfaire les besoins de l'individu, soit l'individu ne dispose pas des capacités pour répondre aux exigences professionnelles (Edwards, Caplan, & Van Harrison, 1998). Les

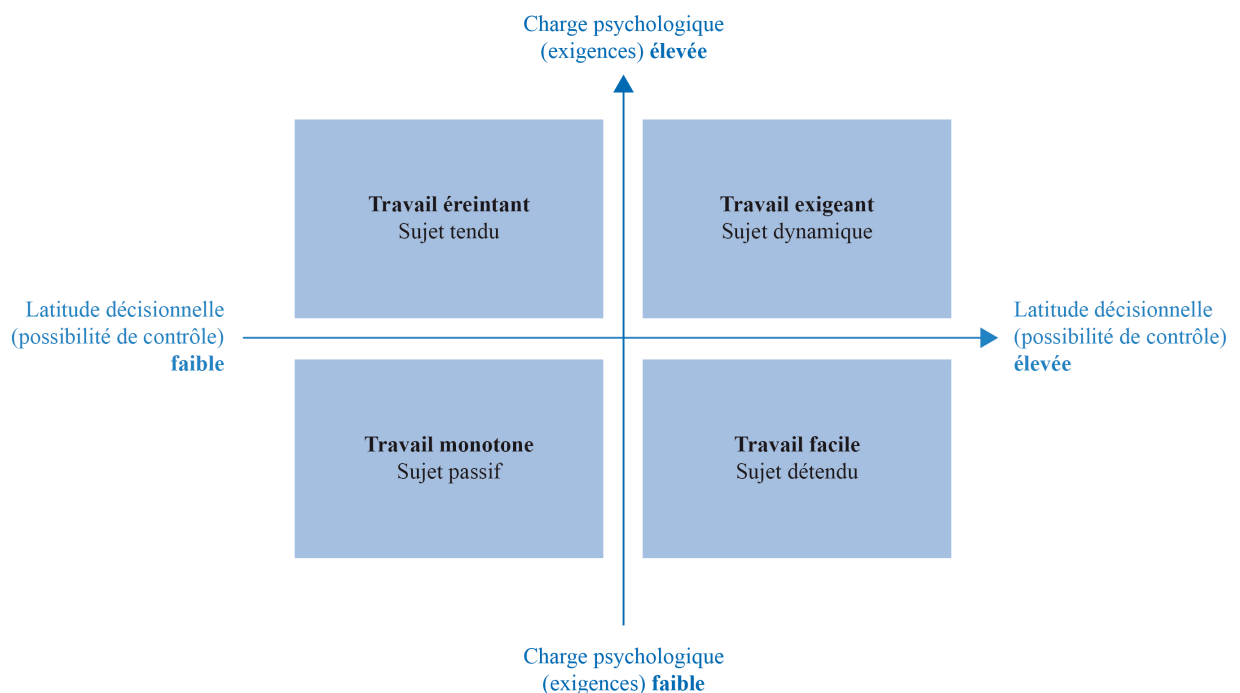
ressources individuelles et environnementales modulent la relation entre la personne et son environnement. Cette théorie met en évidence que l'interaction entre l'individu et son environnement peut produire de la tension ou une adaptation (Edwards, et al., 1998). Elle est principalement critiquée pour sa vision très générale (Massoudi, 2009).

Karasek (1979) a proposé un modèle bidimensionnel du stress. Ce modèle est le plus répandu parmi tous les modèles du stress. Il postule que des demandes psychologiques élevées combinées à une latitude décisionnelle faible sur l'activité provoque un stress. Les deux facteurs permettent donc d'évaluer le degré de risque d'une situation professionnelle pour l'individu. Les demandes psychologiques représentent la contrainte provenant des exigences psychologiques et de la charge de travail. Rappelons que la latitude décisionnelle représente le niveau de contrôle de l'individu sur son travail ou le degré de liberté qu'il peut prendre dans ses décisions ainsi que la liberté d'utiliser ses compétences. Une forte demande psychologique associée à une faible latitude décisionnelle prédisposerait l'individu à vivre un burnout alors que combinée avec une latitude décisionnelle élevée, cette demande psychologique stimulerait les capacités d'apprentissage et le développement de compétences. Karasek (1979) définit quatre catégories d'environnement professionnel, avec leurs conséquences sur le bien-être des individus selon les combinaisons des deux facteurs précités. Ces catégories sont représentées dans la figure ci-dessous, et comprennent le travail monotone, où le sujet est passif, le travail facile où le sujet est détendu, le travail éreintant où le sujet est tendu et le travail exigeant, où le sujet est actif et dynamique.

Le travail monotone comprend des postes passifs, où la charge de travail est faible en regard des compétences de l'individu tout comme la latitude décisionnelle. Cette configuration est associée à une baisse de motivation et de satisfaction professionnelle. Elle est également associée à l'absentéisme et au turnover. Le travail monotone correspond à des métiers tel que vendeur ou conducteur de véhicules (Guignon, Niedhammer, & Sandret, 2008). Le travail éreintant comprend des postes stressants, combinant une forte demande psychologique et peu de latitude décisionnelle. Les professions concernées par cet environnement de travail sont les opérateurs de téléphone, les aides soignantes et les serveurs. Leurs tâches sont rythmées par des requêtes multiples qui ne peuvent pas être déterminables dans le temps, et les sollicitations sont aléatoires (Guignon et al., 2008 ; Van Wassenhove, 2014). Cette configuration est celle qui expose le plus au stress et donc la plus propice au burnout. Le travail facile correspond à des postes où la demande psychologique est faible, tandis que le travailleur détient également

une grande latitude décisionnelle. Cet environnement professionnel comprend des formateurs ou des individus œuvrant pour l'action culturelle, ainsi que les architectes ou les scientifiques (Guignon et al., 2008 ; Van Wassenhove, 2014). Le travail exigeant et dynamique englobe des postes très actifs, combinant une forte demande psychologique tout en laissant une grande latitude décisionnelle au travailleur, libre d'effectuer son travail de la manière dont il le souhaite. Cette environnement professionnel comprend les cadres, les ingénieurs et les médecins (Guignon et al., 2008 ; Van Wassenhove, 2014).

Figure 2. Modèle de Karasek (1979)



Ce modèle a par la suite été complété par Johnson et ses collègues (Johnson & Hall, 1988 ; Johnson, Hall, & Theorell, 1989) qui a proposé de tenir compte d'une troisième dimension, à savoir le soutien social (Roos & Cohen, 1987). La dimension du soutien social a été incluse dans les travaux ultérieurs de Karasek (Karasek & Theorell, 1990). De manière générale, ce facteur aurait un effet modérateur sur la relation entre les deux premiers facteurs et le niveau de stress. Plus le soutien social est important, par exemple au travers d'aide à l'accomplissement de certaines tâches ou de guidance, plus la situation se profile favorablement pour l'individu.

Comme Karasek (1998), Gollac (2005) suggère que l'intensité du travail influence la santé et le bien-être, selon la demande psychologique et la latitude décisionnelle. Le burnout

est davantage associé à une demande psychologique forte au travail, tandis que la dépression et l'anxiété sont plutôt associées à une latitude décisionnelle faible d'après le modèle de Karasek (1998). Ce modèle suggère une gestion du stress en modifiant l'environnement. Le soutien social modère l'impact des demandes psychologiques sur le burnout ainsi que l'impact de la latitude décisionnelle sur la dépression. Bien qu'étant une réduction de la réalité, le modèle de Karasek est invariable à travers les cultures et de nombreux chercheurs l'ont utilisé dans leurs études. L'association entre la contrainte professionnelle et les problèmes de santé a été clairement démontrée (Van Wassenhove, 2014).

Nous avons donc choisi de mesurer les variables du modèle de Karasek, appliqué au JD-R, car il est considéré comme un de ces antécédents (Demerouti et al., 2001). Le JD-R s'est construit sur les recherches de Karasek, mais également sur les recherches de Hobfoll et Shirom (2001) qui intègrent leur théorie dans l'approche transactionnelle que nous proposons d'aborder ici.

### Approche transactionnelle

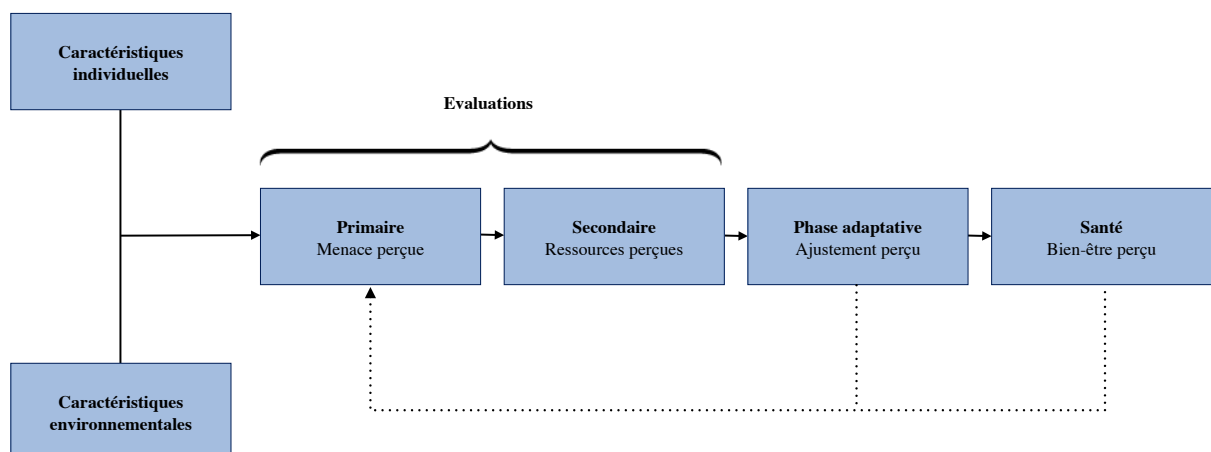
Si l'approche interactionniste propose d'observer l'écart entre la situation et l'individu face à un stressor, l'approche transactionnelle met l'accent sur l'évaluation subjective d'un individu sur une situation stressante. Elle s'intéresse aux interactions entre la personne et son environnement. Le stress se manifeste dans cette interaction. L'approche de MacKay et Cooper (1987) différencie les demandes internes de l'individu, comme la rigueur et l'ambition, des demandes externes provenant de l'institution, telles que des demandes de productivité et de qualité. Elle distingue également les ressources internes de l'individu, comme ses compétences et capacités, des ressources externes comme la logistique ou l'assistance à disposition du travailleur. Hobfoll et Shirom (2001) font émerger le concept d'équilibre entre les demandes et les ressources. Le modèle de conservation des ressources de Hobfoll et Shirom (2001) explique qu'un individu tire parti de ses ressources matérielles, affectives et dispositionnelles pour faire face aux contraintes de la vie quotidienne. Hobfoll (1989) considère l'individu comme acteur de sa propre vie, mu par une tendance à chercher activement de la satisfaction dans son existence. Il gèrerait ses ressources en conséquence. Quel que soit l'obstacle, il mettrait en place des stratégies de coping, autrement dit des mécanismes d'adaptation tant réactifs que proactifs. Le coping peut être défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux destinés à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui menacent ou dépassent les ressources d'un individu » (Lazarus & Folkman, 1984). En développant des

stratégies de coping, l'individu peut entrer dans une spirale de gains ou dans une spirale de pertes si ses efforts d'adaptation sont inefficaces. Dans ce cas, il n'arrivera pas à faire face et surmonter les contraintes, en développant un burnout (El Akremi, 2006).

Les stratégies de coping actives, telles que la recherche de soutien social et le coping centré sur le problème, réduisent le stress et ses conséquences (Koleck et al., 2000), contrairement au coping centré sur les émotions et au coping évitant, excepté si l'individu change de travail par évitement. Un style de coping passif et défensif augmenterait le stress et le risque d'épuisement professionnel contrairement à un style de coping actif, notamment le coping confrontant qui serait associé au sentiment d'efficacité (Maslach, 2003). L'individu opère une évaluation cognitive de la situation et décide de la stratégie de coping à adopter en fonction du déséquilibre perçu. Il agira en conséquence et évaluera à nouveau les ressources qu'il a à disposition ainsi que les demandes, en boucle de rétroaction. Ce modèle est considéré comme un des premiers modèles dynamiques du stress. Il a permis de dépasser la vision linéaire des modèles déterministes en adoptant une perspective circulaire, tout comme le modèle de Lazarus et Folkman (1980) présenté dans la Figure 3.

Le modèle de Lazarus et Folkman (1980) adopte une perspective transactionnelle pour décrire le stress en tenant compte de l'aspect social, psychologique et physiologique. Il permet d'appréhender les mécanismes du stress de manière plus holistique (Massoudi, 2009). Aussi bien influencé par des facteurs environnementaux que personnels, l'individu va donner sens à la situation problématique à laquelle il est confronté au travers d'une chaîne séquentielle d'évaluations illustrée ci-dessous.

Figure 3. Modèle transactionnel (Lazarus & Folkman, 1984, adapté par Massoudi, 2009)



Lazarus et Folkman (1984) considèrent que le stress est déterminé de manière conjointe par les caractéristiques individuelles et environnementales ainsi que leur relation. Le stress professionnel proviendrait d'un manque de compatibilité et d'adéquation entre l'individu et son milieu (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ces éléments vont influencer l'évaluation primaire, au cours de laquelle l'individu va focaliser son attention sur la menace perçue pour déterminer sa nature. Dans un second temps, il procédera à l'évaluation des ressources qu'il perçoit comme disponibles. Plus l'écart entre la menace et les ressources semble grand selon l'appréciation de l'individu, plus il va ressentir du stress. Il adaptera son comportement en conséquence, par des conduites d'ajustement, autrement dit des mécanismes de coping. L'évaluation de la situation s'opère au niveau cognitif souvent de manière inconsciente. Elle est influencée par les buts et croyances personnelles de chaque individu et varie dans le temps. L'évaluation de la situation détermine les comportements d'ajustement de l'individu face au stress. Selon les conséquences du comportement ajusté, l'individu va réévaluer la situation (Lazarus & Folkman, 1984 ; Massoudi, 2009). C'est pourquoi les auteurs appréhendent le stress comme un phénomène subjectif car appartenant à un vécu personnel, à un moment donné, dans un processus dynamique.

Cette théorie comporte l'avantage de tenir compte des différences individuelles (Park & Folkman, 1997), et contribue à comprendre les mécanismes cognitifs et émotionnels au sein de la transaction entre la personne et son environnement (Massoudi, 2009). Certaines limites ont été identifiées par Hobfoll (2001). L'évaluation faite par l'individu intervient uniquement face à la situation stressante. Cette conception ne prend ainsi pas en compte la capacité d'anticipation des individus. En focalisant sur les comportements d'ajustement, elle ne prend également pas en compte les schémas comportementaux stables des individus (Massoudi, 2009). De plus, ce modèle se centre sur l'individu et ne permet pas de penser aux interactions entre un groupe d'individus et à la dynamique des systèmes. Il ne permet pas de prendre en compte l'organisation dans son ensemble (Hobfoll, 2001). Après avoir abordé le processus du stress en tant que prémisses du burnout, nous proposons de développer l'épuisement professionnel plus en détail dans le propos qui suit.

### Le burnout

Au fil des siècles, l'Occident a souffert de différents types de pathologies associées à la fatigue. Au 17<sup>e</sup> siècle la *mélancolie aristocratique*, autrement dit ennui, fait son apparition sous forme de tristesse, de manque de force et de sensation de fatigue. Selon Lorient (2000), ces

symptômes sont l'expression d'une certaine nostalgie d'un passé idéalisé. Il la décrit comme une forme de déviance acceptée, résultant d'une transformation normative des règles de conduite au sein de l'organisation royale. De manière similaire, les premiers cas de neurasthénie apparaissent lorsque le travail physique n'est plus indispensable à une vie aisée dans la classe bourgeoise, ce qui peut induire un certain ennui. Ce trouble est diagnostiqué à la fin du 19<sup>e</sup> siècle au travers de symptômes tels que l'affaiblissement musculaire, la perte de mémoire et l'insomnie. A partir des années 1930, le diagnostic de neurasthénie n'est plus exclusivement attribué aux bourgeois, mais s'étend à toutes les classes sociales suite à la reconnaissance d'une certaine charge mentale associée au travail manuel et ouvrier. Durant de nombreuses années, la maladie est réduite à la sphère privée de l'existence et ses causes abordées exclusivement en termes individuels. Une étiologie plus large de la maladie a pu être conçue à cette époque, en considérant qu'il « existe des risques inhérents à la vie sociale et que l'individu ne peut être tenu seul responsable des risques auxquels il est exposé » (Massé, 2003, p. 24). Il aura fallu attendre les débuts des années 60 pour que certains individus s'identifient au héros du roman de Greene « A burn-out case ». L'intrigue de ce roman amène un architecte célèbre et désabusé par sa notoriété à tout quitter pour se retirer dans la jungle et retrouver du plaisir et un sens à sa vie. Le concept de qualité de vie au travail est apparu pour faire face à la consommation de masse et à la perte de repères causée par une vie effrénée. L'idée que le burnout puisse potentiellement concerner tout le monde suscite l'intérêt de la communauté scientifique. Loretta Bradley évoque en 1969 un stress particulier lié au travail sous le vocable burnout. En effet, la souffrance n'étant plus uniquement liée à des facteurs endogènes permet d'ouvrir d'autres pistes de réflexion quant à l'impact de facteurs exogènes. S'ajoutent alors aux facteurs individuels des facteurs contextuels et environnementaux, externes à l'individu. Ginsberg observe en 1974 des réactions physiologiques et comportementales chez des hommes d'affaires soumis à un stress chronique résultant de situations de compétition ou d'ascension sociale. Il reprend le terme de burnout pour décrire ces réactions (Ginsberg, 1974). Freudenberger (1975) décrit un épuisement extrême suite à un désenchantement pour son travail. Ainsi, la thématique devient populaire pour les personnes ayant expérimenté une situation similaire dans leur réalité professionnelle.

La conception du burnout résulte d'observations sur le terrain selon une démarche de type bottom-up (Maslach, 2003). S'appuyant sur la perception des individus pour construire un modèle explicatif au lieu de s'appuyer sur une théorie préétablie, le phénomène a suscité des débats dans la communauté scientifique. Chacun défendait sa conceptualisation du burnout,



empêchant un dialogue constructif à son propos (Maslach et al., 2001). Ce n'est qu'à la suite de nombreuses études empiriques menées entre autres par Maslach et ses collègues que le caractère scientifique du concept a fait l'objet d'un consensus. L'utilisation du terme *burnout* n'a pas été égal pour toutes les professions. Mettre en avant son stress, voire son épuisement, définit en soi une identité professionnelle par la reconnaissance des difficultés inhérentes à l'activité exercée. Barkley et Knight (1992) évoquent un usage symbolique du burnout dans certaines professions, comme chez les infirmiers, pour légitimer les difficultés professionnelles.

À l'heure actuelle, de nombreux chercheurs ont tenté de définir l'épuisement professionnel, qui reste perçu comme un mal-être diffus. Emprunté à la terminologie aérospatiale, le vocable anglais *burnout* représente l'épuisement du carburant d'une fusée engendrant une surchauffe et une explosion du réacteur, semblable à une carbonisation psychologique (Girault, 1989, cité par Moisson & Gamassou, 2008). De nombreuses définitions du burnout sont utilisées dans les milieux professionnels, notamment dans la sphère médicale. Afin de mieux appréhender le syndrome d'épuisement professionnel, nous avons retenu la définition de Maslach et son équipe, qui a le plus influencé la recherche dans ce domaine. Le burnout « est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de manque d'accomplissement personnel qui se produit chez les individus qui travaillent en relation avec autrui » (Maslach, 1982, p.3 ; Maslach et Jackson, 1986, p.1).

Considéré comme un syndrome psychologique, sa nosologie reste néanmoins floue. Les professionnels de la santé s'accordent néanmoins sur le fait que l'épuisement professionnel se manifeste en général par un épuisement physique et mental accompagné d'affects négatifs (Ayala M. Pines, 1993; Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). En outre, « [...] au-delà d'un *burnout* appréhendé comme un *état*, la recherche a aussi insisté sur le *processus séquentiel* du *burnout*, qui se développe dans la durée et en plusieurs étapes » (El Akremi, 2006, p. 290). Le mécanisme de protection est adaptatif dans un premier temps. Néanmoins, s'il perdure et que son intensité augmente, ce mécanisme devient progressivement pathologique. « Le burnout complet correspond à un point d'impasse intenable et existentiel. Ce qui chavire, c'est le sens même de l'individu avec ses valeurs. L'évitement de la source de l'épuisement procure en début de processus un soulagement immédiat mais cette défense [...] devient la cause de l'aggravation du syndrome » (Association canadienne pour la santé mentale, Marciel, 1992, p. 22).

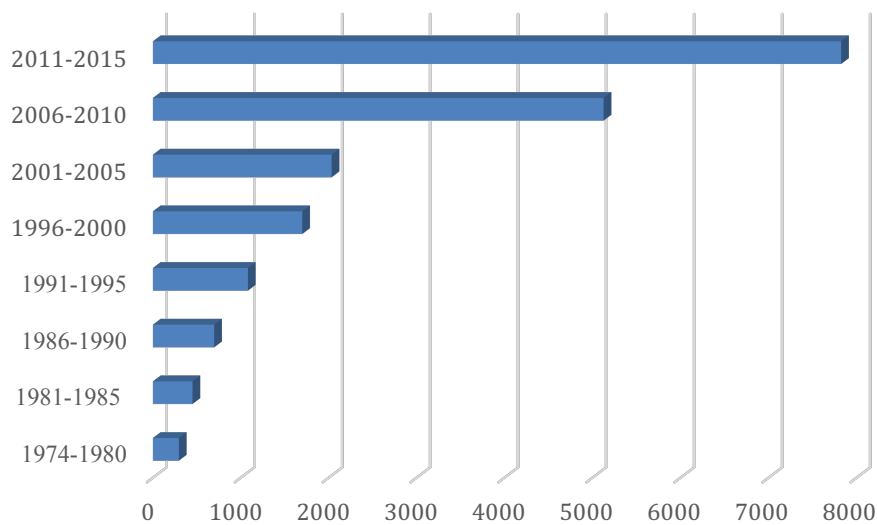
Nous avons vu que la popularité de la notion de burnout amène à utiliser ce terme d'une manière indifférenciée dans le langage commun, souvent confondu avec d'autres concepts, comme entre autres la fatigue, l'insatisfaction au travail et la dépression (Mauranges & Canoui, 2001). La confusion provient d'une fréquente comorbidité avec la dépression sur un plan clinique, alors que les symptômes dépressifs sont davantage des conséquences de l'épuisement professionnel. Par ailleurs, la multiplicité des définitions proposées, l'absence de consensus sur son étiologie et l'absence de classification diagnostique en fait un sujet de recherche controversé. Le présent chapitre théorique nous permettra d'approfondir la compréhension du processus séquentiel du burnout.

### Recherches sur le burnout

Au milieu des années 70 aux Etats-Unis, les chercheurs ont d'abord tenté de décrire et d'étudier la prévalence de l'épuisement professionnel. Leurs travaux étaient essentiellement descriptifs. Freudenberger (1974) est communément cité comme le premier auteur ayant décrit le phénomène. Ce dernier a observé ses collègues dans une structure de soin, apportant leur aide et leurs services à des usagers en difficulté. Le burnout a alors été identifié dans des professions d'aide et de services qui sont reconnues être stressantes sur un plan interpersonnel et émotionnel. L'auteur l'appréhendait comme la maladie du battant. En effet, les premières recherches suggéraient qu'un excès d'engagement menait au burnout. « Il faut avoir été enflammé pour être consumé » (Pines, 1993). Les premières hypothèses se focalisaient sur l'écart entre des attentes initiales fortes et un travail exigeant et peu gratifiant, soit dans les représentations erronées qu'un individu projette sur son futur métier. Dans les années 80, des études quantitatives ont progressivement été menées auprès d'une population plus étendue. C'est à ce moment que différents instruments de mesure ont été testés pour évaluer le burnout, notamment en psychologie clinique et sociale. La première version du Maslach Burnout Inventory était conçue pour les services d'aide et de soin (MBI, Maslach et al., 1997). Actuellement, le Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) est l'échelle la plus utilisée dans le monde scientifique grâce à ses propriétés psychométriques. D'abord cantonné à mesurer le burnout chez les travailleurs sociaux et les soignants, plusieurs variantes de cet instrument ont été ensuite élaborées pour évaluer d'autres contextes professionnels comme l'armée, celui des cadres dirigeants, des informaticiens, des policiers et des entrepreneurs (Burke, 1987 ; Gyskiewicz & Buttner, 1992 ; Lee & Ashforth, 1993 ; Leiter, Clark, & Durup, 1994). Ces études ont mis en évidence une modification de la structure factorielle initiale, notamment pour les sous-échelles de dépersonnalisation et d'épuisement,

ayant tendance à former un facteur unique. La sensibilité est effectivement une qualité nécessaire dans le cadre de certaines fonctions impliquant entre autres une relation de soutien, ou une relation thérapeutique. Cela dit, toute profession s'exposant aux relations interpersonnelles ne requière pas nécessairement ce savoir-être, pouvant même devenir une entrave au succès professionnel (Leiter & Schaufeli, 1996). L'instrument initial, bien que mettant en évidence le rapport d'un individu à son travail, ne pouvait pas être appliqué à tout domaine d'activité. Le Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) a alors été conçu afin d'inclure les professions dans lesquelles la relation interpersonnelle est occasionnelle, voire absente (MBI-GS, Leiter & Schaufeli, 1996). Cette version a été retenue pour le milieu policier. Les items de la sous-échelle initiale de l'épuisement émotionnel sont repris de manière générique, sans référence aux émotions et aux clients. La sous-échelle de la dépersonnalisation a été remplacée par la sous-échelle du cynisme, remplaçant la prise de distance face aux individus par la prise de distance face au travail. Ces modifications ont l'avantage d'éviter le biais de désirabilité sociale quel que soit le domaine d'activité (Leiter & Schaufeli, 1996). La mesure de l'efficacité professionnelle est relativement identique à la mesure initiale de l'accomplissement personnel, incluant des aspects plus larges comme la satisfaction relative au succès professionnel passé, présent et futur. Entre-temps, le questionnaire a été élargi au monde professionnel dans son ensemble (Maslach et al., 2001). Les études actuelles se concentrent davantage sur la prévention de ce syndrome (Maslach & Leiter, 2008). Nous avons comptabilisé 3'497 articles concernant le burnout dans le domaine des sciences sociales entre 1974 et 2000 répertoriés dans Web of Science. Entre 2000 et 2015, nous comptabilisons 16'137 articles publiés sur le burnout sur cette même base de données. Nous pouvons observer cette évolution dans la Figure 4. D'après la base de donnée de l'APA psycnet, Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker et Michael P. Leiter sont les auteurs ayant le plus participé à des publications concernant le burnout, avec des modèles validés et largement utilisés par le monde scientifique.

Figure 4. Evolution du nombre de publications sur le burnout dans le domaine des sciences sociales



Les recherches sur le burnout ont principalement été menées dans des milieux professionnels caractérisés par un contact étroit avec un public-client, comme entre autres les professions de la santé, des services, de l'enseignement (Moisson & Gamassou, 2008). Appréhendé dans des métiers spécifiques d'aide et de services au siècle passé, le burnout est aujourd'hui devenu un risque potentiel pour toute personne active dans le monde du travail (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). D'après El Akremi (2006), aucune profession n'est épargnée. Récemment, d'autres recherches ont montré des cas de burnout dans la sphère du couple, de la vie de famille ou chez les sportifs (Boudoukha, 2009).

Actuellement, la théorie de Maslach (1982) est la plus populaire pour appréhender la thématique du burnout (Maslach & Goldberg, 1998). Ce modèle complète les théories unidimensionnelles existantes en ajoutant une dimension interpersonnelle et une dimension intrapersonnelle au vécu du stress (Maslach, 2003). S'ajoutent donc à l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel. L'épuisement émotionnel est le signal d'alarme prédominant du syndrome, une dimension nécessaire dans l'étude du burnout sans pour autant être suffisante, réduisant le phénomène au stress. Il renvoie au sentiment d'avoir épuisé ses ressources émotionnelles et physiques. L'épuisement émotionnel renvoie au manque d'énergie. La personne est « vidée nerveusement », a perdu tout son entrain, n'est plus motivée par son travail qui devient une corvée. Elle ne réalise plus le travail qu'elle effectuait auparavant. Elle ressent de la frustration et des tensions. L'épuisement émotionnel est souvent lié au stress et à la dépression. Une profession mettant l'individu face à des demandes d'ordre

émotionnel risque, de part sa nature, d'épuiser la capacité de l'individu à s'impliquer professionnellement (Maslach, 2003 ; Maslach et al., 2001).

La dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du syndrome d'épuisement professionnel. Elle renvoie au développement d'attitudes impersonnelles, détachées, négatives et cyniques envers les personnes dont on s'occupe. L'individu ne se sent plus concerné par son travail, dresse une barrière qui l'isole des usagers et de ses collègues. Cette attitude permet de s'adapter au manque d'énergie et de motivation. Les individus étant perçus sur un mode négatif, leurs demandes, leurs besoins apparaissent moins pressants, moins urgents à résoudre. Les tentatives de distanciation sur le plan émotionnel et cognitif visent à adopter des attitudes cyniques et détachées à l'égard du bénéficiaire du service. En ne prenant pas en compte les qualités humaines propres à chaque client, leurs demandes sont instrumentalisées et paraissent plus faciles à satisfaire. Ce mécanisme de prise de distance protège l'individu de l'épuisement et explique la forte corrélation observée entre l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation dans de nombreuses recherches institutionnelles (Maslach et al., 2001).

Finalement, la réduction de l'accomplissement personnel constitue la dimension personnelle du burnout. Il s'agit de la dévalorisation de son travail et de ses compétences, la croyance que les objectifs ne sont pas atteints, la diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité. La personne ne s'attribue aucune capacité à faire avancer les choses, convaincue de son inaptitude à répondre efficacement aux attentes de son environnement. Le lien avec l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation est moins évident à cerner. La réduction de l'accomplissement personnel est quelquefois appréhendé comme la conséquence distincte de l'épuisement et de la dépersonnalisation, et d'autres fois d'une combinaison des deux (Byrne, 1994 ; Lee & Ashforth, 1996). Cette diminution du sentiment d'efficacité est difficile à éviter en situation d'épuisement ou en situation d'indifférence face aux bénéficiaires des services (Maslach, 2003).

Freudenberger (1974) considérait que seuls les travailleurs engagés possédant attentes irréalistes pouvaient souffrir de burnout, s'acharnant à poursuivre un objectif vain. Ils s'épuisaient au fil du temps en constatant qu'ils ne parviennent pas à atteindre leur but et deviendraient ainsi cyniques. La désillusion expliquerait le burnout. Or, selon Schaufeli, Taris et Van Rhenen (2008), le monde professionnel est perçu de manière plus réaliste par les jeunes actuellement. Ces auteurs suggèrent que le burnout résulte d'un déséquilibre entre les demandes

faites au travailleur et ses ressources pour y faire face. La précarisation du travail et l'augmentation du rythme de travail ne permettraient pas de récupérer l'énergie dépensée suite aux efforts consentis. Cet écart réduirait le sentiment d'efficacité professionnelle. Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) ont utilisé le modèle des exigences-ressources au travail dans le prolongement de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll & Shirom, 2001). Ils postulent que l'épuisement professionnel se développe conjointement avec le désengagement. Dans ce modèle l'engagement et le burnout sont deux variables opposées mesurées indépendamment. Bien qu'ayant reçu un écho positif dans le domaine de la recherche, certaines faiblesses sont relevées par Halbesleben et Buckley (2004). Les conséquences du manque de ressources ne sont pas uniquement liées au désengagement d'une manière distincte, mais également à l'épuisement et elles covarient (Schaufeli & Bakker, 2004 ; Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

Certains chercheurs émettent l'hypothèse que le burnout résulte d'une exposition prolongée et répétitive au stress professionnel (Maslach, 2001). Selon Hemingway et Maclagan (2004), les individus vivent un conflit entre les missions exigées par l'entreprise et leurs valeurs personnelles et/ou par les valeurs communiquées par l'entreprise et la réalité de terrain. Si l'individu ne peut pas se montrer cohérent en adoptant un comportement congruent avec ses valeurs, il perdrait sa motivation intrinsèque et/ou extrinsèque. Les individus réduisent alors leur engagement professionnel par une prise de distance par rapport aux valeurs de l'entreprise pour se protéger (Schaufeli, 2006 ; Schaufeli & Bakker, 2004).

La théorie de l'équité (Walster, Berscheid, & Walster, 1973), dont s'inspire la théorie de la justice organisationnelle, considère qu'un individu évalue son apport (temps, effort et expérience) et les résultats obtenus (récompenses et reconnaissance du travail) (Walster et al., 1973). Dans cette optique, certains chercheurs ont vérifié l'hypothèse qu'un manque de réciprocité au travail pouvait accroître le risque du burnout (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld, & VanDierendonck, 2000 ; Schaufeli, Van Dierendonck, & Van Gorp, 1996). Un supérieur perçu comme juste et encourageant protégerait ses subordonnés du burnout et faciliterait l'acceptation de changements organisationnels majeurs (Leiter & Harvie, 1997). Notons que Maslach et Leiter (2008) décrivent l'équité au travers de trois éléments : la confiance, l'ouverture et le respect.

S'inspirant du modèle tridimensionnel de Maslach, des chercheurs ont suggéré différents modèles développementaux. Bien que leurs modèles diffèrent, les auteurs s'accordent

sur le fait que le burnout résulte d'un processus séquentiel. Connaître précisément son évolution permettrait de mieux cerner l'étiologie du syndrome et permettrait aux professionnels d'identifier les sujets à risque d'une manière précoce afin d'améliorer les stratégies de prévention (Lee & Ashfort, 1993).

Le modèle de Leiter et Maslach (1988) postule qu'en termes de séquences, le sentiment de diminution de l'accomplissement professionnel est provoqué par la dépersonnalisation, elle-même résultant d'un épuisement émotionnel intense (Foletti, 2012). Leiter et Maslach (1997) considèrent que le burnout apparaît chez un individu exposé à un stress professionnel chronique. Tant en termes de qualité que de quantité, les demandes excessives et répétées constitueraient l'origine du burnout. L'étiologie du burnout serait donc organisationnelle selon ces auteurs (Maslach & Leiter, 1997). Le stress accumulé provoquerait un épuisement émotionnel, considéré comme une conséquence du stress. L'individu se distancierait ensuite psychologiquement des usagers ou de son travail pour se protéger (Taris, Le Blanc, Schaufeli, & Schreurs, 2005). Prendre de la distance sur le plan émotionnel dans le cadre d'un environnement sollicitant fortement les émotions permettrait au travailleur de mieux faire face au stress et de continuer à être fonctionnel dans le cadre de son emploi. Néanmoins, le travailleur risque de se comporter de manière négative et inhumaine si cette réaction devenait excessive. En perdurant, la dépersonnalisation amènerait ensuite un sentiment de manque d'efficacité et d'accomplissement personnel (Maslach et al., 2001).

Le modèle de Leiter et Maslach (1988) est le plus utilisé dans les études sur le burnout. Plusieurs études ont confirmé la séquence dans laquelle l'épuisement émotionnel prédit la dépersonnalisation, qui prédit le manque d'efficacité, auprès d'infirmières (Leiter & Maslach, 2009) et d'enseignants (Greenglass, Burke, & Konarski, 1998). Néanmoins, ce modèle n'est pas accepté de manière unanime dans la communauté scientifique. Taris et ses collègues (2005) ont conduit une étude longitudinale pour établir l'ordre d'apparition des sous-dimensions présentées dans les trois précédents modèles. Les résultats confirment un lien positif entre épuisement et dépersonnalisation, confirmant le modèle de Leiter et Maslach (1988) et celui de Lee et Ashfort (1993). Selon leurs résultats, l'épuisement prédit la dépersonnalisation dans le temps et, de manière simultanée, la dépersonnalisation prédit l'épuisement futur. Les auteurs (Taris et al., 2005) suggèrent que la dépersonnalisation serait une stratégie dysfonctionnelle de coping. Nous retiendrons le modèle de Leiter et Maslach dans notre propos, étant le plus utilisé dans la communauté scientifique.

### Conséquences du burnout

Il est aujourd'hui reconnu par la communauté scientifique que le burnout peut influencer la santé générale au travers des symptômes physiques, psychologiques, comportementaux et interpersonnels (Malach-Pines & Keinan, 2006). Burke et Mikkelsen (2006) soulignent l'impact néfaste du burnout sur la santé globale du travailleur. Outre des perturbations de l'humeur, des capacités cognitives (priorités, concentration, mémoire) et des capacités décisionnelles et attentionnelles, Violanti et Aron (1994) suggèrent que les policiers souffrant de burnout peuvent adopter des comportements à risque. Autant un policier souffrant de burnout peut représenter un danger pour autrui, autant il peut représenter un risque pour lui-même en adoptant des comportements auto-agressifs, comme le suicide (Stuart, 2008). D'après Violanti et ses collègues (1986), les policiers se suicideraient trois fois plus que l'ensemble de la population. Michel Oligny (2009) rapporte que le taux de suicide serait deux à six fois plus élevé au sein des institutions policières que dans les autres professions. Des statistiques décrivent que les policiers ont trois à huit fois plus de risques de mourir par suicide que par homicide (Chamberlin, 2000).

Le syndrome d'épuisement professionnel doit avoir une validité différentielle pour représenter une catégorie diagnostique. Kahill (1988) définit le burnout par différents types d'affects négatifs pouvant se confondre avec la dépression. Plusieurs chercheurs ont ensuite établi une distinction entre le burnout et la dépression (Bakker et al., 2000 ; Glass & McKnight, 1996 ; Leiter & Durup, 1994). La différence principale réside dans le fait que la dépression affecte toutes les facettes de la vie d'un individu, alors que le burnout est spécifiquement en lien avec le contexte du travail, un aspect déjà suggéré par Warr (1987). Maslach et ses collègues (2001) ont mis en avant cinq critères diagnostiques du burnout, plus précisément une prédominance de symptômes dysphoriques, des symptômes psychiques et comportementaux, des symptômes liés au travail, une primauté de ces symptômes chez des personnes ne possédant pas d'antécédents psychiatriques et psychologiques, une diminution du sentiment d'efficacité personnelle consécutive à des attitudes et des comportements négatifs. Certains auteurs (Korczak, Huber, & Kister, 2010) expliquent qu'il n'existe pas encore de démarche globalement validée et standardisée pour poser le diagnostic différentiel du burnout. Actuellement, la non classification diagnostique perdure. Pour se rapprocher au plus près d'un diagnostic clinique, certaines recherches (Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Schaap, & Kladler, 2001) ont utilisé la neurasthénie (WHO, 1992) de la CIM-10 pour diagnostiquer le burnout.



Les conséquences physiques du burnout sont semblables aux conséquences du stress, comme les maux de tête, les migraines, les maux de dos, les troubles gastro-intestinaux, les ulcères, la tension musculaire, l'hypertension, le diabète, la grippe, la perte d'énergie, les troubles du sommeil, ou les troubles musculo-squelettiques (Bourgault & Meloche, 1981 ; Burke & Mikkelsen, 2006 ; Greiner & Krause, 2006 ; Leiter & Maslach, 2000 ; Schaufeli & Bakker, 2004). D'après Maslach et ses collègues (2001), les symptômes physiques dus au stress sont principalement liés à la sous-dimension de l'épuisement émotionnel. Une étude récente (Langelaan, Schaufeli, Van Doornen, Bakker, & Van Rhenen, 2007) contredit ces résultats en ne soulignant aucune différence entre des personnes souffrant de burnout et un groupe contrôle en regard de leur charge allostatique, autrement dit en regard de leur homéostasie physiologique face au stress. Ces résultats sont obtenus auprès d'une jeune population de managers masculins. Pour expliquer ces résultats, les auteurs (Langelaan et al., 2007) suggèrent que les jeunes ont accumulé moins de stress durant leur parcours professionnel, et que les managers ont plus d'outils pour gérer le stress. Finalement, ils ajoutent que les femmes et les non-managers ont moins de pouvoir de décision, ce qui aurait un impact néfaste sur leur santé.

En clinique, les symptômes physiques sont souvent considérés comme psychosomatiques, c'est-à-dire ayant une origine psychologique. L'individu souffrant de ces symptômes subit généralement de nombreuses investigations médicales en vain, avant d'être pris en charge par des professionnels de la santé mentale. Les traitements médicamenteux soulagent les symptômes, mais n'éradiquent pas la cause de la souffrance. Par ailleurs, il n'est pas évident pour un individu d'adhérer à une explication d'ordre psychologique face à des symptômes physiques, ce qui peut entraver sa compliance au traitement psychothérapeutique par manque de sens.

Les conséquences psychologiques du burnout ne sont pas des moindres. Plusieurs études ont observé le lien entre le burnout et la satisfaction professionnelle. Une méta-analyse effectuée par Faragher, Cass et Cooper (2005) suggère que l'insatisfaction professionnelle est liée aux problèmes de santé mentale, comme le burnout, la dépression et l'anxiété. Le burnout diminuerait de la même manière le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi et augmenterait les idées suicidaires (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000 ; Fogarty, Singh, & Moore, 2000 ; Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994).

Une recherche a souligné le lien entre le burnout et la dépression chez les enseignants (Schonfeld, 1990). L'auteur indique que le stress, le burnout et les symptômes dépressifs sont

favorisés par le manque de contrôle sur l'environnement de travail. Les sentiments comme l'insatisfaction, l'irritabilité, la rigidité sont répertoriés par Bourgault et Meloche (1981). La dépression et l'anxiété sont des troubles fréquemment associés au burnout. Ils ont des symptômes distincts bien qu'habituellement comorbides. Ils ont une étiologie commune d'après Glass et McKnight (1996).

Il est vrai qu'en cas de burnout, le tableau clinique dressé par les professionnels de la santé présente souvent des comorbidités, notamment avec la dépression. L'émergence lente et pernicieuse du burnout amène l'individu à persister face à l'adversité et à cumuler les troubles par adaptation progressive. Le mal-être s'installe inconsciemment, l'individu supporte graduellement les maux et s'établit dans un nouvel équilibre dysfonctionnel, non seulement cognitif, mais également comportemental.

Un nombre conséquent d'études a observé un lien entre le burnout et la baisse de performance professionnelle, l'absentéisme, la prolongation des pauses et l'isolement tant social dans la vie privée qu'interpersonnel sur le lieu de travail. Selon certains, il s'agit de phénomènes précurseurs à l'abandon du poste, voire de la carrière (Maslach & Leiter, 2008 ; Singh et al., 1994). L'absentéisme est une conséquence non négligeable du burnout, ainsi que la rotation de la main-d'œuvre et les démissions (*turnover*) (Bourgault et Meloche, 1981). Une étude californienne impliquant plus de 1'500 travailleurs sociaux montre que le burnout médiatise le lien entre le stress professionnel et l'intention de quitter son poste de travail (Kim & Stoner, 2008). Par ailleurs, le stress au travail constitue un facteur potentiel de consommation de neuroleptiques et de psychostimulants (Sikora, Moore, Greenberg, & Grunberg, 2008 ; Wiesner, Windle, & Freeman, 2005). D'après Bourgault et Meloche (1981), le risque d'abus de substances comme le tabac, l'alcool, les drogues ou les médicaments serait augmenté par le burnout.

Les bouleversements vécus au travail ne sont pas sans conséquences sur l'entourage social de l'individu. Les relations interpersonnelles avec les collègues se détériorent fréquemment avec l'émergence de conflits, entravant ainsi le bon déroulement du travail. De même, le burnout influencerait la vie personnelle de l'individu, notamment les relations familiales (Burke & Greenglass, 2001). L'individu se retire, s'isole, devient arrogant et présente des traits paranoïaques (Bourgault & Meloche, 1981). Plusieurs auteurs mettent en évidence qu'un individu souffrant de burnout évalue péjorativement son partenaire de vie. Le burnout aurait donc un impact sur la vie familiale et conjugale (Jackson & Maslach, 1982 ; Zedeck,

Maslach, Mosier, & Skitka, 1988). Les travailleurs jugent que leur activité professionnelle influence de manière négative leur vie de famille, devenant une source d'insatisfaction et de conflits (Burke & Greenglass, 2001 ; Burke & Mikkelsen, 2006).

## 2.5 Burnout et police

L'image du métier de policier attire des individus spécifiques dans la profession, par un processus d'auto-sélection (Ryan, Sacco, McFarland, & Kriska, 2000). Les policiers ont le sentiment d'être un groupe à part d'après Charbonneau (2000). Suite à leur entrée en fonction, les policiers adhèrent rapidement à l'image identitaire de « combattant du crime » d'après Herbert (1998). Les individus qui choisissent le métier de policier savent que c'est un domaine difficile et pourtant, ils continuent à s'engager. Cela laisse penser que les idéaux, le sens et les valeurs prennent une importance particulière. D'après Meylan (2007) les institutions policières suggèrent aux membres du personnel d'être entièrement dévoués à leur métier et d'être fortement impliqués dans leurs tâches, les amenant à confondre leur identité personnelle et leur identité professionnelle en étant policier 24h/24h. Cette exemplarité est exigée tacitement et implicitement jusque dans la sphère privée. La culpabilité due au conflit entre la sphère professionnelle et la sphère familiale pèse également dans la balance des stressés (Brown & Campbell, 1994). De plus, la nature imprévisible et dangereuse du métier de policier contraint les agents à devenir hypervigilants. Cette hypervigilance constante perturbe le fonctionnement d'un individu jusque dans les autres domaines de sa vie (Gilmartin, 2002).

La recherche a abondamment documenté la présence d'une culture organisationnelle informelle, qui influence fortement les attitudes des policiers. Herbert (1998) identifie six normes informelles qui structurent le monde policier. La loi, le contrôle bureaucratique, le machisme, la sécurité, la compétence et la morale déterminent les règles et les pratiques du personnel dans une sous-culture unique. Selon Van Mannen (1973), le processus de *devenir policier* a été négligé par la recherche et mal maîtrisé par l'organisation policière. L'auteur affirme que les policiers deviennent un sous-groupe mis à l'écart de la société. Les activités des policiers amènent une cohésion particulière entre collègues et participent à la formation d'une « culture émotionnelle » propre à la profession (Frewin, Stephens, & Tuffin, 2006). La majorité des policiers, hommes ou femmes, ont adopté une stratégie collective de défense, la virilité en tant que valeur réactionnelle, pour faire face aux risques de la profession. Cette croyance en l'invulnérabilité masculine, nécessaire pour leur bien-être mental, interdit l'expression de la peur et de la souffrance au travail. La peur doit être surmontée pour pouvoir travailler, pour être

fiable tant à ses propres yeux qu'à ceux des autres. « La virilité est associée à la maîtrise infaillible du réel. Un homme, un « vrai », est censé de pas avoir peur, ne pas connaître le doute ou la défaillance, ne pas commettre d'erreur et se rendre maître de la situation ». (Molinier, 2006, p. 206). Pour exprimer leurs émotions, les policiers possèdent un vocabulaire respectant certaines règles tirées de leurs expériences. L'expression de sentiments personnels leur est implicitement prohibée (Pogrebin & Poole, 1991), la rhétorique utilisée est principalement non émotionnelle. Lumb et Breazeale (2002) parlent d'un « code de silence » généré au sein des institutions au détriment de la santé mentale des policiers et aggravant l'épuisement professionnel. A défaut de se taire, l'humour noir est une pratique discursive souvent utilisée pour se distancier des situations potentiellement traumatiques. Cette manière de décharger les émotions peut paraître choquante pour des personnes extérieures. Or cela permet de renforcer les liens de solidarité entre collègues (Schaible & Gecas, 2010). D'après Anshel (2000), un policier est enfermé dans l'idée qu'un vécu de stress ou de problèmes est un signe de faiblesse. Demander de l'aide signifie pour lui qu'il défaille dans son rôle censé être infaillible et lui renvoie une image de lui-même difficilement concevable. Or, lorsque les situations stressogènes se succèdent et s'accumulent, l'expression du stress est capitale tant pour le gérer que le soulager (Kohan & Mazmanian, 2003).

Confrontation à la mort, exposition à la violence, événements inattendus ne pouvant pas être anticipés, les situations de détresse font partie de la profession policière. Le métier de policier répond clairement à un besoin social. Les situations dans lesquelles la police est impliquée sortent du commun. Les individus font recours aux policiers lorsqu'ils ne se sentent pas capables de résoudre une problématique par eux-mêmes (Meylan, 2007). L'exposition aux dangers augmente la solidarité des policiers, autrement dit l'esprit de corps avec des liens semblables à ceux d'une famille. Bien qu'en charge d'êtres humains et devant gérer des situations délicates, les policiers ne s'identifient pas à une profession stressante d'après Monjardet (1996).

Ils se reconnaissent peu dans cette notion de stress qui traduit à leurs yeux le jaillissement de la fragilité individuelle et l'incapacité du groupe à gérer les problèmes rencontrés. Les difficultés sont généralement réglées en amont par la discussion entre collègues et avec la hiérarchie de proximité ; le stress est réservé aux cas les plus dégradés de policiers isolés. (Loriol, 2010, p. 117)

Pourtant, le métier de policier est considéré comme une activité particulièrement stressante (Charbonneau, 2000). Il est propice aux traumatismes psychologiques (Mitani, Fujita, Nakata, & Shirakawa, 2006). Chevalier (2009) parle du « police trauma syndrome », qui toucherait plus de 70 % de policiers suite à un incident critique ou par cumul de stress d'après Anderson (cité par Chevalier, 2009). L'auteure compare le travail policier à la guerre, tous deux générateurs de traumatismes psychologiques. Malgré tout, les policiers parviennent à répondre aux contraintes professionnelles spécifiques au métier. Ils arrivent à produire des résultats bien que cela engendre certains coûts, notamment en lien avec l'épuisement professionnel.

La question du burnout en milieu policier peut être abordée sous plusieurs angles de recherche. Les principales études abordent les facteurs de stress générant des symptômes (Loo, 1986 ; Stratton, Parker, & Snibbe, 1984 ; Oligny, 2010 ; Violanti & Aron, 1993). D'autres études se centrent sur les stratégies d'adaptation différenciées (Cooper & Grimley, 1983 ; Kirkcaldy, Cooper, Furnham, & Brown, 1993 ; Kirkcaldy, Brown, & Cooper, 1998). L'influence du soutien social provenant des collègues, de la hiérarchie ou des usagers sur le stress des policiers constitue un autre axe de recherche (Kaufman & Beehr, 1989 ; Patterson, 2003). Un petit nombre d'études abordent le stress policier dans un contexte sociopolitique et administratif accusant un système judiciaire inefficace en Lituanie (Zukauskas, Dapsys, Susinskas, & Jasmontaite, 2001). Finalement, la dernière perspective se penche sur les stressseurs organisationnels de l'organisation policière (Kop et al., 1999).

L'exposition et l'anticipation de la violence, qu'elle soit physique ou psychologique, sont une source de stress. Il est vrai que l'intransigeance et l'agressivité des clients sont des facteurs de burnout (Arnetz & Arnetz, 2001 ; Dormann & Zapf, 2004 ; Evers et al., 2002 ; Rafaeli & Sutton, 1990), surtout si le salarié se trouve en continuelle interaction avec l'utilisateur (Grandey, 2003; Heuven & Bakker, 2003). La souffrance engendrée par l'exposition à la violence semble aller de soi. Or, ce facteur ne constitue pas la principale source d'épuisement professionnel dans le discours des hommes et des femmes de terrain. Les facteurs organisationnels comme le manque de support administratif et social, la participation limitée dans les prises de décisions et le manque d'opportunités pour avancer dans sa carrière sont davantage mentionnés en tant que stressseurs par les policiers que les rencontres violentes avec les usagers (Alexander, 1999).

Sur un plan théorique, il est admis que le burnout peut amener l'individu à exprimer de l'agressivité envers les clients (Cordes & Dougherty, 1993) ou envers l'organisation en

adoptant des comportements contre-productifs. Néanmoins, les recherches sont rares et avant tout axées sur la dépersonnalisation. Les comportements agressifs du salarié proviennent d'un niveau élevé de dépersonnalisation selon Leiter (1991), sous une forme de retrait psychologique permettant de stabiliser les émotions. La facette de la dépersonnalisation est fortement associée à l'usage de la force, jusqu'à amener les policiers à adopter une attitude violente à l'égard la population civile (Kop et al., 1999; Stearns & Moore, 1993). Ainsi,

L'état de délabrement émotionnel causé par la nature des conditions de travail fragilise le « rapport citoyen » à la base du métier de policier. Ce dernier ne se sent plus concerné par la nature spécifique des situations humaines et sociales rencontrées. L'acte de violence est l'aboutissement d'une rupture de ce contrat psychologique (Rousseau, 1995) passé à l'origine de son recrutement avec la société et les valeurs démocratiques que le métier est censé préserver. (El Akremi, 2006, p. 280)

Kop et Euwema (2001) observent dans leur recherche que les policiers souffrant de burnout sont moins enclins à utiliser leurs compétences relationnelles dans des tâches de résolution de problèmes. De même, Alcorn et Petrie (1999) soulignent que les policiers manifestant un épuisement émotionnel élevé et une réduction de leur sentiment d'accomplissement personnel expriment des attitudes plus négatives à l'égard des femmes victimes de violence conjugale, manifestant ainsi un cynisme plus élevé. Selon quelques recherches récentes, le burnout médiatise la relation entre le contexte de travail et les attitudes envers le travail (Leiter & Maslach, 2005 ; Smoktunowicz et al., 2015).

L'exposition à la violence physique fait d'abord émerger la peur chez l'individu, s'ensuivant d'une diminution des ressources émotionnelles et cognitives (Rogers & Kelloway, 1997; Schat & Kelloway, 2000). Toutefois, la violence réellement exercée n'est pas la seule à produire ces effets. Se sentir menacé dans son environnement engendre les mêmes réactions (Hall & Spector, 1991). Etre victime de violence n'est pas seulement la subir, mais également l'anticiper ou y assister (Taylor, 1989). La violence physique diffère de la violence psychologique. Cette dernière, malgré son caractère subtil et difficilement objectivable, accentue la souffrance par sa persistance et sa chronicité. « Ce type d'incidents correspond à ce qu'une littérature abondante sur le stress nomme « les tracasseries quotidiennes » (daily hassles) » (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman, & Lazarus, 1982 ; Kanner, Coyne, Schaefer, & Lazarus, 1981 ; Lazarus & Folkman, 1984, cités par El Akremi 2006, 269). Ces micro-

facteurs de stress peuvent avoir un impact plus important qu'un incident intense mais isolé. Plusieurs études se sont penchées sur les effets de la violence chez le personnel soignant. Elles montrent que des réactions émotionnelles intenses peuvent être occasionnées par des formes bénignes d'agressivité (Lanza, 1985, 1992 ; Macpherson, Eastley, Richards, & Mian, 1994). Kop, Euwema et Schaufeli (1999) ont constaté que les policiers souffrant de burnout avaient davantage recours à la violence à l'égard des civils.

Bien que la plupart des gens pensent que la violence est le plus grand facteur de stress du métier de policier, les facteurs organisationnels ont une influence sur l'épuisement professionnel (Brown & Campbell, 1990, 1994). Une étude effectuée auprès de la police israélienne (Malach-Pines & Keinan, 2006) révèle que les policiers ressentent comme stressés un salaire bas et inadéquat, un manque de sens et de ressources, une surcharge de travail, une promotion lente et des horaires irréguliers. Dans cette étude, il est intéressant de relever que le burnout corrèle davantage que le stress avec des réponses négatives associées aux symptômes physiques et émotionnels, tels un désir de rester ou de quitter l'emploi ou une mauvaise atmosphère de travail. Par ailleurs, le burnout corrèle également avec l'insatisfaction au travail et le sens donné à son travail, alors qu'un lien avec le stress n'a pas été mis en évidence. Pines, Ayala, Maslach et Keinan (2005) affirment que le stress et le burnout, outre leurs antécédents, s'expérimentent et s'expriment différemment.

Les difficultés communément évoquées par les policiers à propos de la structure de travail sont la surcharge de travail, tant quantitative que qualitative, et les horaires décalés (Toch, 2002), ainsi que le manque de support administratif et social, la participation limitée dans les prises de décisions et le manque d'opportunités pour avancer dans sa carrière (Alexander, 1999). Le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle sont également des stressés (Brown & Campbell, 1994). Par ailleurs, le manque de sensibilité, les supervisions inadéquates et le micromanagement sont vécus par les policiers comme très stressants (Brown & Campbell, 1994 ; Malloy & Mays, 1984 ; Toch, 2002). La structure hiérarchique de la police pourrait être qualifiée de paramilitaire et laisse en ce sens peu de pouvoir de décision aux subordonnés (Raemy & Meylan, 2009). Ces éléments soulignent l'importance des facteurs organisationnels, notamment de la manière dont ils sont ressentis par les professionnels.

Burke et Mikkelsen (2006) ont mené une recherche auprès d'officiers de police norvégiens. Les auteurs soulignent notamment l'influence de la dépersonnalisation et de l'épuisement émotionnel sur le sentiment de satisfaction au travail. Ils observent également une

plus grande insatisfaction chez les officiers qui ne peuvent plus progresser dans leur carrière, ayant atteint un plafond. Une étude de Haarr (2005) observe une corrélation entre le burnout et l'envie de démissionner chez les policiers. Ces études sont principalement basées sur des auto-évaluations. Quelques recherches ont confirmé cette baisse de performance grâce à des évaluations des bénéficiaires (Leiter, Harvie, & Frizzell, 1998 ; Vahey, Aiken, Sloane, Clarke, & Vargas, 2004).

D'après Oligny (2009), la fréquence de divorce chez les policiers serait deux à quatre fois plus élevée que dans les autres professions. Une étude souligne que les policiers les plus épuisés émotionnellement préfèrent rester seuls qu'entourés de leur famille et que la désocialisation serait une conséquence du burnout (Jackson & Maslach, 1982, cité par Hawkins, 2001). Bien que ces aspects inhérents au métier de policier contribuent aux difficultés professionnelles, les aspects émotionnels du travail et l'organisation policière y concourent probablement, d'après Schaible et Gecas (2010), malgré le faible nombre de recherches à ce propos (Martin, 1999 ; Rafaeli & Sutton, 1991 ; Stenross & Kleinman, 1989).

### Paradoxes professionnels

Bien qu'à notre époque la plupart des trajectoires professionnelles ne soient plus prédéterminées par un unique métier, les policiers semblent encore s'engager dans leur profession à vie, étant ainsi à l'écart de cette nouvelle norme. Leur ascension hiérarchique est souvent prédéfinie. Cette sécurité de l'emploi ne les protège pourtant pas des difficultés professionnelles et de l'usure. Le mode de vie est en constante évolution. Depuis le 19<sup>ème</sup> siècle, le mode de vie urbain anonyme augmente aux dépens du mode rural communautaire. D'après Denat (2002), 65% de la population mondiale sera urbaine en 2020, concentrée dans des mégapoles. Selon l'auteur, les mœurs évoluent et les références aux valeurs de base comme l'église, l'école et les parents s'effritent. A l'heure actuelle, la société revendique davantage ses droits que ses devoirs. Denat (2002) explique que la criminalité est devenue davantage visible avec le développement des médias ce qui augmente le sentiment d'insécurité. Non seulement plus visible, la criminalité augmente.

Pendant les quarante dernières années, les taux de délinquance ont augmenté de manière croissante jusqu'au rythme d'environ 10 % par an. Les taux de délinquance signalée sont de quatre à six fois plus élevés que durant les années 1960. Dans les pays en développement et en transition, ces niveaux de criminalité ont augmenté de façon encore plus inquiétante. Et il ne s'agit là que de criminalité connue. On oublie



souvent qu'à peine la moitié des infractions sont signalées aux services de police (Dubet, 2002).

Pourtant, en parallèle se développe une intolérance à l'agressivité. Les relations dures, fondées sur la force, sont désapprouvées par les pressions morales et religieuses. Une réaction verbale un peu virulente est rapidement considérée comme une agression. Comment gérer l'augmentation de la délinquance, apaiser l'insécurité de la société et être efficace et crédible sans faire usage de la force ?

Les policiers sont soumis à une série de paradoxes dans le cadre de leur activité, comparables à la double contrainte que Watzlawick (1972) a décrit dans ses travaux sur la communication, à savoir un énoncé contenant deux injonctions qui s'opposent. Ainsi, l'individu se trouve dans l'impossibilité de répondre à l'une d'elles sans violer l'autre. Ces situations paradoxales se retrouvent dans le milieu policier où les individus sont confrontés à deux attitudes contradictoires, à savoir une soumission aux règles et aux procédures au travers d'une codification stricte à l'interne, et une responsabilisation conséquente de leurs actes et décisions à l'externe.

A titre d'exemple, il existe une pression populaire, médiatique et politique très grande pour l'obtention de résultats rapides et, en même temps, une pression parallèle très forte pour le respect absolu des droits des personnes. De même, on attend de la police qu'elle fasse preuve de transparence, tout en respectant strictement le secret, ou qu'elle exécute davantage de travail avec moins de moyens en période de pénurie. Parmi les autres paradoxes auxquels les policiers sont confrontés, il convient de relever les multiples rôles qui leur sont demandés en matière de répression, de prévention ou encore d'écoute sociale. (Raemy & Meylan, 2009, p. 93)

En termes de paradoxes, les auteurs ajoutent l'ambivalence de la population. Les individus expriment de la gratitude pour leur protection ainsi que de la colère et de l'ingratitude lorsque la police est contrevenante. La société contemporaine attend des policiers d'être « plus gentils que gentils » et « plus durs que durs » dans le cadre de leurs fonctions (Schaible & Gecas, 2010). Ces visions contradictoires de la police amènent les professionnels à ressentir un conflit de rôle. Selon l'internalisation de l'image identitaire choisie, certains adhèrent aux récents changements organisationnels, tandis que d'autres les rejettent. Les valeurs des policiers sont

influencées par un processus de socialisation complexe. D'après l'étude de Zhao, He et Lovrich (1998), le consensus vis-à-vis des valeurs augmente avec les années de service.

Les policiers sont ainsi pris dans des conflits où s'affrontent des valeurs, des situations favorables à la survenue d'un épuisement professionnel. Ils détiennent un fort contrôle sur la vie d'autrui par un pouvoir de discrétion dans leurs interventions (Schaible & Gecas, 2010), alors qu'ils ne possèdent que peu d'autonomie dans les attitudes qu'ils adoptent et dans les jugements qu'ils élaborent face aux situations dans le cadre d'interventions. Les policiers sont également soumis à un paradoxe intrapsychique en devant observer un état de vigilance accrue tout en conservant une attitude aimable auprès des usagers (Payette, 1985). Aussi, des conflits d'intérêts insolubles pour les policiers ont été observés par Coleman (2008), notamment la violation des droits humains. D'après l'auteur, le policier viole les droits humains, par exemple en procédant à une arrestation, en usant de violence ou en mettant en péril le droit le plus fondamental d'un individu dans certaines circonstances, le droit à la vie. De Gaulejac (2005) accuse également les injonctions paradoxales émises par le système managérial.

La résistance la plus fréquente est le clivage entre un « Moi organisationnel », celui qui semble répondre aux exigences de l'entreprise, et un autre « Moi », le Moi « véritable », celui qui se révèle à l'extérieur, dans les lieux d'expression intimes ou privés. Le « Moi officiel » manifeste son enthousiasme et son adhésion. Le « Moi privé » murmure ses réticences et ses critiques. (De Gaulejac, 2005, 78-79)

Certains individus acceptent d'être instrumentalisés par stratégie, un comportement similaire à l'état agentique décrit par Milgram (1974). L'expérience de Milgram a mis en évidence un fort degré d'obéissance des individus face à l'autorité dans un processus de soumission.

Les conditions de possibilité d'agirs alternatifs ne sont pas toujours réunies. Loin s'en faut. Lorsque les contraintes institutionnelles ne cèdent pas, ou ne peuvent être détournées ou outrepassées individuellement ou collectivement, l'angoisse ou l'inquiétude peuvent être à l'origine de vécus de stress au travail dans le sens où s'installe un régime de double contrainte qui écrase les mouvements psychiques créatifs, interprétatifs, inventifs, mobilisés ordinairement par les cliniciens. (Laval, 2008, p. 88)

Lorsque les attentes et les pressions croisées de l'organisation contredisent les croyances et les émotions du policier, ce dernier risque d'éprouver un sentiment d'inauthenticité, voire d'aliénation contribuant à l'insatisfaction professionnelle et au burnout. Si le policier n'est pas en accord avec les attentes imposées par l'institution, il devra exprimer des émotions qui sont incohérentes avec son ressenti, autrement dit, il vivra une dissonance émotionnelle. Cette dissonance peut être vécue *profondément*, en se mettant dans un état altéré pour adopter artificiellement les attitudes attendues ou en *surface*, en adoptant les attitudes attendues sans éprouver les émotions relatives (Schaible & Gecas, 2010). Les auteurs confirment que les personnes se mettant dans un état altéré pour gérer des émotions contradictoires présentent de plus hauts niveaux de dépersonnalisation, alors que l'expression des émotions en surface et la suppression des émotions diminuent indépendamment le niveau d'épuisement émotionnel. La dépersonnalisation serait en soi un mécanisme de coping ou de défense chez les policiers. D'après leurs résultats, la dissonance émotionnelle et de valeurs n'ont pas d'impact significatif sur la diminution de l'accomplissement personnel. Toutefois, l'incongruence entre la distanciation des événements traumatiques et l'affichage d'émotions humaines face aux usagers est pointée par les auteurs dans le processus de burnout. Il est donc reconnu que l'intelligence émotionnelle réduit le niveau de burnout (Schaible & Gecas, 2010).

Depuis quelques années, les institutions policières américaines et européennes tentent de se réorganiser autour d'une nouvelle philosophie en se redéfinissant dans un concept de police communautaire (Maguire, 1997) et en se détachant de la culture paramilitaire jusqu'alors prédominante. Pour gagner en légitimité, les institutions policières se sont efforcées d'être davantage orientées vers le service ou le marketing (Bayley & Shearing, 1996).

## **2.6 Rappel des questions de recherche**

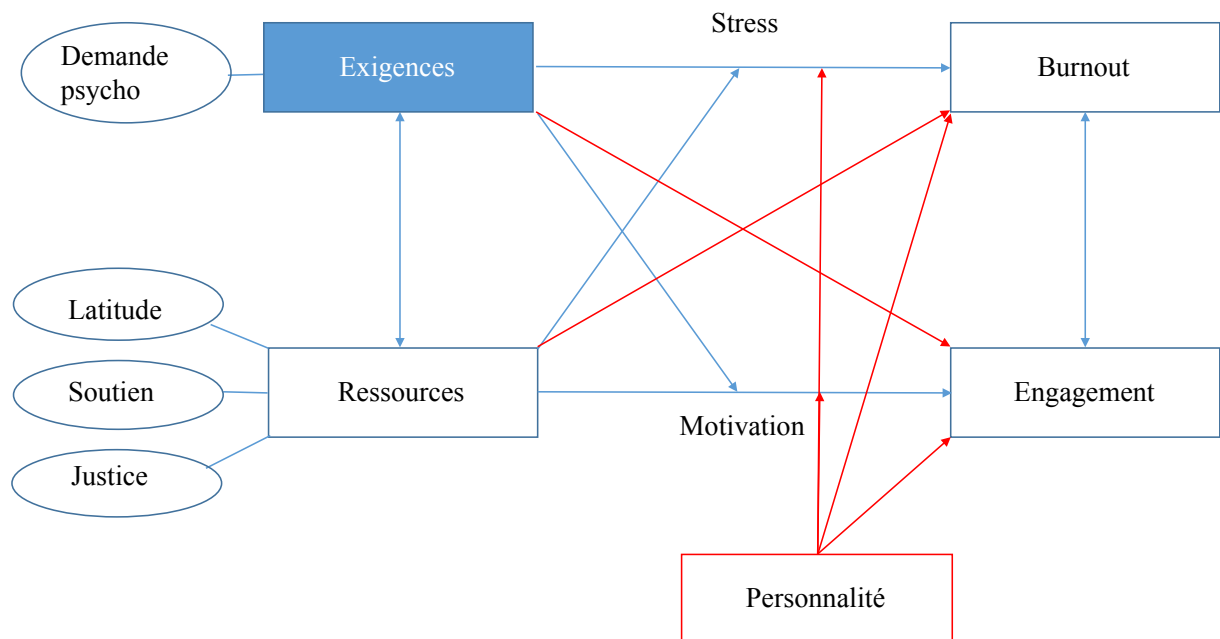
Après avoir introduit la problématique et nos deux questions de recherche à propos de la santé au travail d'une part et de la spécificité des exigences professionnelles des policiers d'autre part, nous avons parcouru les concepts théoriques, à savoir les exigences et ressources, les facteurs individuels, le processus motivationnel, le processus d'atteinte à la santé et le burnout chez les policiers.

En vue de répondre à nos deux questions principales, nous avons mis en place une étude quantitative et une étude qualitative. Précisons que d'un point de vue chronologique, l'étude qualitative a été mise en place avant l'étude quantitative. Nous avons choisi de présenter l'étude quantitative d'abord pour faciliter la lecture et améliorer la cohérence de ce travail. Rappelons

à ce stade que l'objectif de l'étude quantitative est de tester les liens tels que présentés dans modèle JD-R, représentés en bleu dans la Figure 5. Nous avons personnellement choisi de tester quelques liens supplémentaires tout en ajoutant des variables concernant la personnalité, représentés en rouge dans la Figure 5. Il s'agit donc du modèle JD-R auquel nous avons ajouté des variables personnelles. Nous retiendrons les demandes psychologiques en tant qu'exigences et la latitude décisionnelle, le soutien et la justice organisationnelle en tant que ressources. Notre approche quantitative permet ainsi de laisser une place aux ressources et à l'engagement pour explorer le processus motivationnel en parallèle du processus d'atteinte à la santé.

L'étude qualitative vise essentiellement à comprendre les stressseurs spécifiques au métier de policier et à interroger le processus d'atteinte à la santé menant au burnout. Elle se focalise principalement sur les exigences spécifiques à la profession, illustrées par le rectangle au fond bleu dans la Figure 5, afin de mettre en évidence les représentations des policiers quant aux signes d'usure professionnelle. Nous mettrons en exergue les discours des policiers au travers d'une approche inductive et déductive.

Figure 5. Modèle de recherche incluant la personnalité

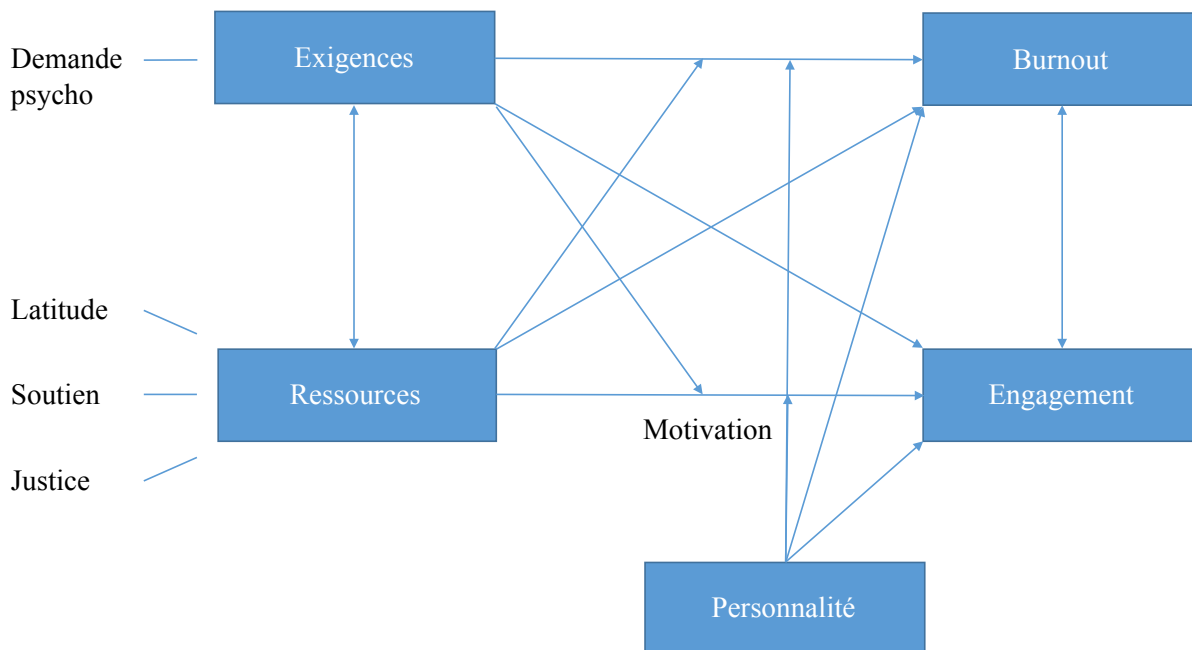


### 3 Etude quantitative

#### 3.1 Introduction thématique

Nous proposons de focaliser l'approfondissement de notre travail sur quelques hypothèses spécifiques. Le propos de cette partie sera dirigé principalement par les modèles théoriques de base, expliquant les effets du stress par une interaction entre l'environnement et la personne. Notre recherche vise à comprendre l'influence directe des facteurs organisationnels et individuels sur le burnout et l'engagement, au travers de corrélations. Nous cherchons par ailleurs à vérifier à l'aide de régressions hiérarchiques si la charge de travail est modérée par des facteurs individuels et organisationnels dans son impact sur le burnout et l'engagement (Albertsen, Nielsen, & Borg, 2001). Notre modèle de recherche, inspiré du JD-R et présenté dans la Figure 6, propose de vérifier les effets directs et indirects, tel que proposé par Bakker et Demerouti (2006). Nous avons ajouté des mesures au modèle initial, afin d'observer le rôle des déterminants individuels. Nous nous intéresserons principalement aux liens représentés ci-dessous.

Figure 6. Modèle de recherche



A cet effet, nous avons choisi de distinguer trois groupes d'hypothèses pour expliquer le burnout et l'engagement, appréhendés comme deux concepts différents corrélés

négalement (Schaufeli & Bakker, 2004). Outre les effets directs des facteurs organisationnels et de la personnalité sur le burnout et l'engagement, nous faisons l'hypothèse que l'impact des demandes psychologiques et des ressources sur ces mêmes variables sont modérées par la personnalité. Nous faisons également l'hypothèse que la relation entre les exigences et le burnout est modérée par les ressources. Nous nous attendons à ce que la relation entre les ressources et l'engagement soit modérée par les exigences.

#### 3.1.1.1 Effets directs des caractéristiques externes

Nous proposons de vérifier les liens tels que présentés dans le modèle JD-R. Nous nous attendons à ce que les exigences, à savoir les demandes psychologiques aient un lien positif avec le burnout (H1). Nous nous attendons également à ce que les ressources, à savoir la latitude (H2), le soutien (H3) et la justice (H4) aient un lien positif avec l'engagement (Bakker et al., 2007 ; Hakanen et al., 2008 ; Xanthopoulou et al., 2009). D'après la littérature, nous rajoutons des hypothèses supplémentaires à ce modèle. Nous nous attendons à ce que les demandes psychologiques aient un lien négatif avec l'engagement professionnel (H5) (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 2001 ; Schaufeli & Enzmann, 1998). Nous nous attendons à ce que la latitude décisionnelle ait un lien négatif avec le burnout (H6) (Cordes & Dougherty, 1993 ; Maslach et al., 1996 ; Lee & Ashfort, 1993a ; Leiter, 1992). Nous nous attendons à ce que le soutien social ait un lien négatif avec le burnout (H7) (Greenglass, Fiksenbaum, & Burke, 1994 ; Leiter & Maslach, 1988 ; Schnorpfeil et al., 2002). Nous nous attendons à ce que la perception de la justice ait un lien négatif avec le burnout (H8) (Elo et al., 2008 ; Elovainio et al., 2003 ; Greenberg, 2006).

#### 3.1.1.2 Effets directs des caractéristiques internes

Dans ce travail, trois facettes de la personnalité sont considérées comme des caractéristiques internes, à savoir le névrosisme, l'extraversion et la conscience. D'après la littérature, la personnalité influence l'état de santé des collaborateurs, plus précisément le niveau de burnout ainsi que l'engagement des participants (Lawrence, 1984). Plus spécifiquement, les scores élevés sur la dimension du névrosisme sont associés à un risque de burnout élevé et à un engagement professionnel bas (Alarcon et al., 2009 ; Fontana & Abouerie, 1993 ; Langelaan et al., 2007 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Nous nous attendons donc à ce que le névrosisme corrèle positivement avec le burnout (H9) et négativement avec l'engagement (H10). L'extraversion corrèle négativement avec le burnout et positivement avec

l'engagement professionnel (Alarcon et al., 2009 ; Fontana & Abouserie, 1993 ; Langelaan et al., 2007 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Nous faisons l'hypothèse que l'extraversion corrèle négativement avec le burnout (H11) et positivement avec l'engagement (H12). La conscience est associée à un risque de burnout bas et un engagement professionnel élevé (Andreassen et al., 2007 ; Cano-Garcia et al., 2005 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Nous nous attendons à ce que la conscience corrèle négativement avec le burnout (H13) et positivement avec l'engagement (H14).

#### 3.1.1.3 Modérateurs externes ou situationnels

Nous nous attendons à des effets indirects des ressources organisationnelles sur l'effet des stressors dans notre hypothèse. Plus précisément, nous nous attendons à ce que la latitude décisionnelle (H15), le soutien social (H16) et la justice organisationnelle (H17) modèrent la relation entre la demande psychologique et le burnout. Des ressources élevées diminueraient l'effet des demandes psychologiques sur le burnout (Bakker et al., 2005 ; Lee & Ashforth, 1996 ; Leiter & Harvie, 1997). Conformément au JD-R modèle, nous faisons l'hypothèse que la demande psychologique modère la relation entre la latitude décisionnelle (H18), le soutien social (H19), la justice organisationnelle (H20) et l'engagement. Des demandes psychologiques élevées augmentent l'effet des ressources en lien avec l'engagement.

#### 3.1.1.4 Modérateurs internes ou dispositionnels

Nous faisons l'hypothèse que le névrosisme (H21), l'extraversion (H22) et la conscience (H23) jouent un rôle de modérateur sur la relation entre la demande psychologique et le burnout. Par ailleurs, nous nous attendons dans notre hypothèse à ce que le névrosisme (H24), l'extraversion (H25) et la conscience (H26) jouent un rôle de modérateur sur la relation entre les ressources et l'engagement. Plus précisément, nous nous attendons à ce que l'extraversion et la conscience agissent comme des ressources face à l'engagement. Inversement, le névrosisme agirait comme une vulnérabilité face à l'engagement (Rijk, Blanc, Schaufeli, & Jonge, 1998 ; Van der Doef & Maes, 1999).

## 3.2 Méthodologie

### 3.3 Territoire romand

Sur le territoire helvétique, les premiers corps de police se sont constitués lors de l'occupation française de Napoléon Bonaparte en 1803. La compétence des corps de polices ne

relève pas de la confédération et chaque canton possède sa propre police, constituée de personnel non militaire, excepté les gardes-frontières qui œuvrent sur l'ensemble du territoire suisse. La plupart des villes possèdent leur propre police municipale. D'un point de vue fédéral, l'office fédéral de la police (FEDPOL) a été constitué en 2000 et emploie plus de 870 collaborateurs. Le siège est basé à Berne et dépend du département fédéral de justice et police. Sa mission est de favoriser la coordination nationale entre polices cantonales et internationale avec les polices des autres nations.

Les inspecteurs de la sûreté suivent une progression de carrière prédéfinie. Ils sont « inspecteur C » les cinq premières années, « inspecteur B » les cinq années suivantes et « inspecteur A » à partir de dix ans de service. Par la suite, ils peuvent obtenir un statut de cadre en devenant inspecteur principal adjoint ou inspecteur principal. Plus haut dans la pyramide se trouvent les commissaires adjoints et le commissaire principal, avant le chef de la sûreté. Au sein de la gendarmerie, la progression de carrière est similaire sous d'autres titres. Pour avoir une meilleure idée de cette hiérarchie, nous proposons de comparer les grades de la police de sûreté en parallèle à ceux de la gendarmerie dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 1. Hiérarchie des grades*

| <b>Police de sûreté</b>      | <b>Gendarmerie</b>       |
|------------------------------|--------------------------|
| Inspecteur C                 | Gendarme                 |
| Inspecteur B                 | Appointé                 |
| Inspecteur A                 | Caporal / Sergent        |
| Inspecteur principal adjoint | Sergent-Major / Adjudant |
| Inspecteur principal         | Lieutenant               |
| Commissaire adjoint          | Premier lieutenant       |
| Commissaire                  | Capitaine                |
| Commissaire principal        | Major                    |
| Chef de la sûreté            | Lieutenant-Colonel       |

Cette recherche se limite à la Suisse Romande, qui comprend six cantons : Genève, Vaud, Neuchâtel, Jura, Valais, Fribourg. Le canton de Fribourg a refusé de participer. Nous avons choisi d'inclure la police municipale de Lausanne dans notre recherche étant donné sa taille similaire aux polices cantonales. La plupart des cantons possèdent une police cantonale



et des polices communales. Par exemple au sein du canton de Vaud, Lausanne possède une police communale pour le centre, une police de l'ouest lausannois qui intervient sur les communes de Renens, Chavannes-près-Renens, Ecublens, St-Sulpice, Villars-Sainte-Croix, Prilly, Bussigny et Crissier, et une police de l'est lausannois qui s'occupe des communes de Belmont-sur-Lausanne, Paudex, Pully et Savigny. La police du nord vaudois regroupe les communes d'Yverdon-les-Bains, D'Épendes, D'Essert-Pittet, de Suchy, De Corcelles-Chavornay, d'Orbe, de Pomy, de Montrechand, de Chamblon, de Suscévaz, de Treycovagnes, de Method et de Cheseaux-Noréaz. Police Riviera intervient sur les communes de Blonay, Chardonne, Corsier-sur-Vevey, la Tour-de-Peilz, Saint-Légier-La-Chiésaz, Veytaux, Corseau, Jongy, Montreux et Vevey. La police du Chablais vaudois regroupe les communes de Bex, d'Ollon, de Villars et d'Aigle. Les structures des autres cantons sont similaires, excepté la police neuchâteloise qui a réuni le pôle communal et le pôle cantonal au sein d'une police unique à l'occasion d'une réforme en 2009. Le canton de Genève possède une entité de police qui s'occupe de la sécurité internationale, diplomatique et aéroportuaire. Elle assure également la protection de célébrités durant leurs séjours en Suisse et des tâches liées à la migration. La police cantonale genevoise totalise un effectif de 1100 collaborateurs, La police cantonale vaudoise regroupe 1300 collaborateurs, la police neuchâteloise comprend 480 collaborateurs, la police cantonale jurassienne totalise 120 collaborateurs, la police cantonale valaisanne compte environ 500 collaborateurs et finalement la police municipale de Lausanne, 570 collaborateurs.

Au sein des institutions policières, les missions que les policiers assurent diffèrent peu selon qu'ils appartiennent à la police municipale, souvent dite police de sûreté ou police-secours et à la police cantonale ou gendarmerie. La différence réside surtout dans le périmètre d'action régional. Tant la police cantonale que les polices communales possèdent des services généraux qui réunissent différentes sections selon leur type d'activité, comme le service technique, la centrale d'engagement, le bureau de renseignement de la police, le service des dossiers et l'unité informatique. Les deux possèdent une police judiciaire qui s'occupe principalement d'enquêtes et d'investigations judiciaires. Les policiers sont en civil et possèdent un port d'arme. Ils effectuent des auditions de victimes et d'auteurs présumés, des arrestations, des missions de protection, d'escorte et de renseignements, des recherches d'informations afin de constituer des dossiers qui seront transmis au magistrat en charge de l'enquête. Par exemple, la police municipale de Lausanne regroupe plusieurs brigades de policiers en civil ; la brigade du patrimoine, la brigade de l'intégrité, la brigade des mœurs, la brigade des stupéfiants, la brigade

de la jeunesse et la brigade des cambriolages. Elle possède également plusieurs brigades de policiers uniformés qui s'occupent de la sécurité du trafic et du stationnement, la brigade canine, le groupe d'intervention et les unités spéciales. Un groupe prévention sensibilise la population à la prévention routière, aux vols et au bruit. La gendarmerie, uniformée, s'occupe de l'ordre et de la sécurité publique. Elle intervient notamment dans le cadre de missions à caractère social en répondant aux appels au secours, en recherchant les individus disparus, lors de drames familiaux et pour interpeller des individus. Elle s'occupe également de problèmes liés à la circulation routière. Par exemple, la police cantonale vaudoise regroupe plusieurs unités spéciales, comme la circulation, un groupe d'intervention, une brigade canine, un groupe de spécialistes en dépiégeage, des brigades du lac et un groupe de transfert et zone carcérale.

### Procédure

Toutes les polices cantonales de Suisse romande ont été sollicitées pour participer à l'étude quantitative, à savoir Genève, Vaud, Neuchâtel, Jura, Valais, Fribourg. Seule la police cantonale fribourgeoise a refusé d'y participer. Nous avons également sollicité la police lausannoise, comparable à une police cantonale, qui s'est montrée favorable à notre démarche. L'entreprise privée Securitas a également été sollicitée et n'a pas donné de réponse. Somme toute, six institutions ont accepté de participer à cette recherche, dont les polices cantonales vaudoise, genevoise, neuchâteloise, jurassienne, valaisanne et la police municipale de Lausanne. L'étude a été encouragée par la direction générale de chaque corps de police. Les commandants de certaines d'entre elles ont favorisé la participation de leurs subordonnés en rédigeant une note introductive d'appui à l'appel à volontaires. Un résumé de l'étude a également été publié dans une revue institutionnelle au préalable.

C'est donc en accord et avec l'appui des directions qu'un questionnaire en ligne a été soumis durant trois semaines à l'ensemble du personnel policier et civil, exception faite pour le Valais qui a tiré au sort un échantillon de 10 % du personnel et dans lequel l'anonymat était compromis. La plupart du temps, l'appel à volontaires a été publié sur la page intranet de l'institution concernée. Autrement, le lien était communiqué par courrier électronique. La participation était volontaire et la confidentialité des données récoltées a été garantie auprès de toutes les institutions. Chaque participant s'est vu proposer un document restituant son profil de personnalité et une évaluation de son risque de burnout en échange de sa participation. Un aperçu de ce document se trouve en annexe au point 7 de ce travail.

La durée de passation du questionnaire était estimée à environ une heure. De par la nature des tâches policières, les participants ont eu la possibilité d'enregistrer leurs réponses pour y revenir dans un second temps en cas d'imprévu durant la passation. Pour permettre ces éventuelles interruptions, ils ont dû s'inscrire par le biais du serveur de l'Université de Lausanne pour accéder au questionnaire en ligne. Nous avons récolté les données sociodémographiques et socioprofessionnelles des participants. Nous avons également évalué les conditions psychosociales du travail, la justice organisationnelle, les dimensions de la personnalité, le burnout et l'engagement. Enfin, quelques questions sur la qualité perçue du travail effectué ont été ajoutées par nos soins, aucun questionnaire validé n'étant disponible à notre connaissance. A la clôture de la passation, un espace a été mis à disposition pour d'éventuels commentaires. Après l'évocation des conditions de l'enquête et du contenu de la passation, nous proposons de détailler notre échantillon dans le texte ci-dessous.

### Participants

Sur un effectif total de 3'450 participants potentiels, 896 questionnaires ont été remplis. Le taux de participation s'élève donc à environ 25%, ce qui représente un taux relativement élevé. Le taux de participation varie entre 17% et 52% selon les cantons, en fonction du soutien apporté à cette étude par la hiérarchie. Un canton a choisi aléatoirement un échantillon de 10% au sein de son institution. Nous réaliserons donc des analyses en incluant, puis en excluant ces participants pour nous assurer qu'ils n'influencent pas significativement nos résultats. Nous avons choisi de représenter l'ensemble du phénomène en Romandie et de ne pas faire de distinction entre cantons. 860 participants ont souhaité une restitution de leur profil de personnalité ainsi que leur évaluation du risque de burnout, ce qui montre un intérêt certain pour le sujet. Nous avons reçu quelques feed-back quant aux profils envoyés, relatant leur pertinence.

#### 3.3.1.1 Caractéristiques sociodémographiques

Sur l'ensemble de l'échantillon, les policiers participant à notre étude ont 40 ans en moyenne avec un écart-type de 8.92. Le plus jeune répondant a 22 ans et le plus âgé 62 ans. Le Valais obtient la moyenne la plus élevée ( $M = 41.81$ ,  $SD = 9.15$ ), tandis que Lausanne affiche la moyenne la plus basse ( $M = 38.38$ ,  $SD = 9.40$ ). Cette différence de moyenne n'est cependant pas significative. Notre population est constituée de 91,5 % d'hommes, qui sont surreprésentés dans le métier. La proportion d'hommes et de femmes reste stable à travers les cantons, le test d'analyse de variance n'étant pas significatif. Les policiers participants à cette étude ont en

moyenne 15 années de service ( $M = 2.45$ ,  $SD = 1.47$ ). En séparant notre population en groupes, les résultats montrent que 38.4 % ont plus de 21 années de service, 13.3 % ont entre 16 et 20 ans de service, 15.2 % ont entre 11 et 15 ans de service, 20.9 % ont entre 6 et 10 ans de service et 12.3 % ont entre 1 et 5 ans de service.

### 3.3.1.2 Caractéristiques professionnelles

Les variables professionnelles étudiées comprennent la fonction, les services irréguliers (3x8) et les services de piquet. Notre échantillon dans son ensemble est constitué de 6.6 % d'officiers, 38.1 % de sous-officiers et 55.4 % de personnes sans ligne de commandement. Cette répartition correspond à la hiérarchie effective sur le terrain, prenant un aspect pyramidal.

Le tournus 3x8 désigne une organisation des horaires de travail qui consiste à faire intervenir 3 équipes durant 8 heures consécutives, afin de couvrir 24h. 32.4 % de participants effectuent des tournus, tandis que 67.6 % de répondants n'effectuent pas de tournus. Le service de piquet consiste à rester à disposition de l'employeur sur demande, en dehors des heures de travail. 53.1 % de participants effectuent des services de piquet, tandis que 46.9 % n'en font pas. A priori, plus le grade est élevé, moins le policier effectue d'horaires irréguliers, mais doit cependant assumer des services de piquet. Avec une meilleure vue d'ensemble des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles de notre échantillon, nous proposons de détailler chaque questionnaire dans le texte ci-dessous, afin de mieux appréhender leurs qualités métriques. Nous présenterons également les analyses de variance et les tests post-hoc effectués en cas de résultat significatif.

## Instruments

### 3.3.1.3 Caractéristiques psycho-sociales

Pour mesurer les caractéristiques psycho-sociales au travail, nous avons utilisé l'adaptation française du Job Content Questionnaire (Karasek et al., 1998). Composé de vingt-neuf items, l'instrument évalue la demande psychologique, considérée comme une exigence par le modèle JD-R, la latitude décisionnelle et le soutien social, considérés comme des ressources par le modèle JD-R. L'échelle de la demande psychologique est évaluée au travers de neuf items mesurant les exigences professionnelles, comme la charge de travail (« Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes »), la quantité de travail (« On ne me demande pas de faire une quantité excessive de travail »), les contraintes temporelles (« Mon travail exige d'aller très vite ») et les contraintes organisationnelles (« Ma

tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminée, je dois alors y revenir plus tard »). L'échelle de la latitude décisionnelle est évaluée au travers de neuf items également, dont trois items pour mesurer le « contrôle sur la tâche », *Decision Authority*, (« J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail ») et six items pour mesurer l'« utilisation des compétences », *Skill Discretion*, (« Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles »). L'échelle du soutien social comprend onze items, dont cinq mesurent le soutien apporté par la hiérarchie (« Mon supérieur se préoccupe du bien-être des collaborateurs sous sa responsabilité ») et six mesurent le soutien apporté par les collègues (« Mes collègues de travail s'intéressent personnellement à moi »). Une échelle de Likert en quatre points permet aux participants de nuancer leurs réponses selon qu'ils soient fortement en désaccord ou fortement en accord avec les énoncés qui leur sont proposés. L'instrument a été validé par plusieurs études (Larocque, Brisson, & Blanchette, 1998 ; Karasek et al., 1998).

#### 3.3.1.4 Justice organisationnelle

Pour évaluer la perception de la justice organisationnelle, une ressource selon le modèle JD-R, nous avons utilisé l'adaptation française du questionnaire de Colquitt (2001). Composé de vingt-trois items, l'instrument évalue la perception de la justice procédurale, interpersonnelle, distributive et informationnelle. L'échelle de la justice procédurale est évaluée au travers de sept items mesurant la justice perçue des processus, des moyens de rétribution (« Dans quelle mesure avez-vous eu la possibilité d'exprimer vos opinions et sentiments lors de ces processus ? »). L'échelle de la justice interpersonnelle, composée de quatre items, mesure la justice perçue du traitement interpersonnel (« Dans quelle mesure vos responsables vous ont-ils traité avec respect ? »). L'échelle de la justice distributive est évaluée à l'aide de quatre items mesurant la justice perçue concernant les rétributions (« Dans quelle mesure votre place est-elle justifiée, étant donné votre performance ? »). L'échelle de la justice informationnelle est évaluée au travers de cinq items mesurant la justice perçue en regard des informations reçues (« Dans quelle mesure a-t-il/elle expliqué le déroulement des procédures de manière complète ? »). Une échelle en cinq points permet aux participants d'évaluer l'intensité de leur perception de justice. Rappelons que d'après de nombreux auteurs (Ambrose & Schminke, 2009 ; Greenberg, 2001 ; Holtz & Harold, 2009 ; Mansour & Bentein, 2012 ; Rodell & Colquitt, 2009), la justice organisationnelle devrait être appréhendée par une mesure unique, plus robuste. L'instrument a été validé par plusieurs études (Cameron, Cropanzano, & Vandenberghe, 2007 ; Greenberg, 2001).

### 3.3.1.5 Personnalité

Pour évaluer les dimensions de la personnalité, nous avons utilisé l'adaptation française du NEO Five-Factor Inventory (McCrae & Costa, 2003 ; Rolland, Parker, & Stumpf, 1998). Composé de soixante items, l'instrument évalue cinq dimensions de la personnalité, à savoir le névrosisme, l'extraversion, l'ouverture, l'agréabilité et la conscience. L'échelle du névrosisme est évaluée au travers de douze items mesurant l'instabilité émotionnelle et la disposition des participants à ressentir des affects négatifs et de l'anxiété (« Je ne suis pas du genre à me faire du souci »). L'échelle de l'extraversion est évaluée à l'aide de douze items mesurant les compétences sociales et les affects positifs (« J'aime avoir beaucoup de gens autour de moi »). L'échelle de l'ouverture est composée de douze items qui mesurent la curiosité du répondant et son attrait pour la nouveauté (« Je pense qu'il est intéressant d'apprendre de nouvelles activités de loisir et de s'y perfectionner »). L'échelle de l'agréabilité est évaluée au travers de douze items mesurant l'altruisme et les capacités interpersonnelles (« J'essaie d'être poli(e) avec chaque personne que je rencontre »). L'échelle de la conscience est évaluée à l'aide de douze items mesurant la rigueur dans l'organisation, la planification et l'exécution des tâches (« J'essaie d'accomplir consciencieusement toutes les tâches qui me sont confiées »). Une échelle de Likert en cinq points permet aux participants de nuancer leurs réponses selon qu'ils soient fortement en désaccord ou fortement en accord avec les énoncés qui leur sont proposés. L'instrument a été validé par plusieurs études (Aluja, Garcia, Rossier, & Garcia, 2005 ; Rossier, Wenger, & Berthoud, 2001).

### 3.3.1.6 Burnout

Pour mesurer le risque de burnout, nous avons utilisé la version française du Maslach Burnout Inventory – General Survey (Pezet-Languevin, 2002). Composé de seize items, l'instrument auto-administré évalue trois sous-échelles : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel. L'échelle de l'épuisement émotionnel est évaluée au travers de cinq items mesurant la fatigue à un niveau émotionnel (« Je me sens vidé affectivement par mon travail »). L'échelle de la dépersonnalisation est évaluée à l'aide de cinq items mesurant le cynisme au travail (« Tout ce que je veux, c'est faire mon métier et que l'on ne me dérange pas »). L'échelle du manque d'accomplissement au travail est composée de six items mesurant le sentiment d'efficacité au travail (« J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à mon entreprise »). Une échelle en sept points permet aux participants d'évaluer la fréquence à laquelle ils éprouvent les affirmations

énoncées de « jamais » à « toujours ». Le burnout est indiqué par des scores élevés aux sous-échelles de l'épuisement et de la dépersonnalisation, ainsi qu'un score faible à la sous-échelle de l'accomplissement personnel (Schaufeli et al., 1996 ; Schaufeli et al., 2002). L'instrument, satisfaisant au niveau des qualités psychométriques, a été validé par plusieurs études, dans différents pays et différentes langues (Bakker et al., 2002 ; Schaufeli et al., 2006 ; Schutte, Toppinen, Kalimo, & Schaufeli, 2000).

### 3.3.1.7 Engagement

Pour mesurer l'engagement au travail, nous avons utilisé l'adaptation française du Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003), validée par Hollet (2005). Composé de neuf items, l'instrument évalue trois dimensions, à savoir l'absorption, la vigueur et l'implication au travail. L'échelle de l'absorption est évaluée au travers de trois items mesurant la concentration et l'aisance au travail (« Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail »). L'échelle de la vigueur est évaluée à l'aide de trois items mesurant la vitalité et l'envie de faire des efforts au travail (« Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier »). L'échelle de l'implication comprend trois items mesurant l'enthousiasme et les défis au travail (« Je suis passionné(e) par mon travail »). Une échelle de Likert en sept points permet aux participants d'évaluer la fréquence à laquelle ils éprouvent les affirmations énoncées, de « jamais » à « toujours ». L'engagement est indiqué par des scores élevés dans les trois dimensions. L'instrument, satisfaisant au niveau des qualités psychométriques, a été validé par Schaufeli et ses collègues (2006).

### 3.3.1.8 Codage des variables

Nous avons choisi de coder certaines de nos variables. Dans le Tableau 2, nous présentons le codage utilisé pour permettre au lecteur de mieux comprendre les analyses qui suivront.

Tableau 2. Codage des variables

|                   |  |                   |              |
|-------------------|--|-------------------|--------------|
| <b>Genre</b>      | femme = 1  | homme = 2         |              |
| <b>Fonction</b>   | sans ligne de commandement = 1   | sous officier = 2 | officier = 3 |
| <b>3x8</b>        | oui = 2  | non = 1           |              |
| <b>Piquet</b>     | oui = 2  | non = 1           |              |
| <b>Ancienneté</b> | 0 = 1-5 années de service, 1 = 6-10 années de service, 2 = 11-15 années de service, 3 = 16-20 années de service, 4 = 21+ années de service |                   |              |
| <b>Age</b>        | 1 = 20-25 ans, 2 = 26-30 ans, 3 = 31-35 ans, 4 = 36-40 ans, 5 = 41-45 ans, 6 = 46-50 ans, 7 = 51-55 ans, 8 = 56+ ans                       |                   |              |

## Analyse

Nous commencerons par présenter les statistiques descriptives pour chaque instrument. Nous présenterons les coefficients alpha de Cronbach, les scores moyens, les écarts-types qui mesurent la dispersion autour de la moyenne ainsi que la valeur de voussure (*kurtosis*) autrement dit le coefficient d'aplatissement qui mesure la courbe illustrant la distribution des fréquences. Un coefficient nul indique que la courbe est mésokurtique ou normale. S'il est positif, il indique une courbe leptokurtique, à savoir moins aplatie qu'une densité normale et s'il est négatif, il indique une courbe platikurtique, à savoir plus aplatie qu'une densité normale (Bourbonnais & Terraza, 2008, p. 296). Nous présenterons également le coefficient de symétrie (*skewness*) qui mesure la symétrie de cette courbe de distribution. La courbe est symétrique si le coefficient est nul, un coefficient positif indique une asymétrie à gauche, tandis qu'un coefficient négatif indique une asymétrie à droite. L'analyse des scores de normalité (*K* et *S*) permet de considérer que les variables suivent une courbe de distribution normale si leur valeur s'établit entre 1 et -1. La valeur des alphas de Cronbach s'établit entre 0 et 1. Elle est jugée satisfaisante au dessus de .70 (George & Mallery, 2003). Notons que les variables sociodémographiques et professionnelles constitueront les variables contrôlées lors des analyses des instruments de l'étude. Dans notre propos, seules les corrélations significatives supérieures à  $|\ .30 |$  seront présentées.

Nous présenterons ensuite les corrélations entre les variables afin d'observer les co-variations entre variables. Nous effectuerons des corrélations bisérielles pour les variables dichotomiques comme le genre, les horaires décalés et les services de piquet. Nous effectuerons



des corrélations de Spearman pour les variables nominales comme la fonction. Enfin, nous appliquerons la mesure d'association paramétrique de Bravais-Pearson ( $r$ ) pour les variables ordinales. Les corrélations permettent de quantifier la relation linéaire entre des variables continues. La corrélation de Bravais-Pearson est une analyse permettant de calculer la covariance entre deux variables continues, dont le coefficient restitue la standardisation avec une valeur située entre -1, qui réfère à une corrélation négative parfaite et +1, qui réfère à une corrélation positive parfaite. Plus le coefficient est proche des ces valeurs, plus les variables sont associées entre elles, alors que plus il se rapproche de 0, moins il y a d'associations. D'après les conventions de Cohen (1988), une taille de l'effet inférieure à | .10 | est négligeable. La taille de l'effet est considérée faible entre | .10 | et | .30 |, jugée modérée si elle se trouve entre | .30 | et | .50 | et estimée forte si elle est supérieure à | .50 |.

Nous effectuerons ensuite des analyses de régression hiérarchique pour mesurer les effets modérateurs ainsi que les effets directs en matière de relation de causalité. Mentionnons qu'une variable modératrice permet de déterminer les conditions sous lesquelles un effet apparaît tout en indiquant sa direction et sa force. Selon Baron et Kenny (1986), une variable modératrice « [...] affecte la direction et/ou la force d'une relation entre la variable indépendante ou prédictrice et une variable dépendante ou un critère [...] » (Baron & Kenny, 1986, p. 1174, trad. personnelle). Aussi, Holmbeck (1997) explique qu'une variable modératrice change la relation entre un prédicteur et un critère, plus précisément son impact. Pour résumer, l'effet modérateur détermine dans quelle situation certains effets se manifestent. Deux types de modérateurs sont distingués par Taylor et Aspinwall (1996), les modérateurs internes qui prennent en compte les traits de personnalité ou les modérateurs externes comme par exemple le soutien social (Watson & Clark, 1984). Aussi, le modèle de Karasek et Theorell (1990) suggère que le contrôle modère la relation entre la charge psychologique et le stress. L'argumentation théorique de laquelle découle le choix des modérateurs doit être robuste avant tout. La méthode classique d'analyse des effets modérateurs par la régression multiple hiérarchique, ou régression multiple modérée, exige une fiabilité élevée (alpha de Cronbach conseillé = 0.80) pour assurer la puissance statistique de l'analyse (Aguinis, 1995 ; Aguinis et Stone-Romero, 1994). De plus, des tailles d'échantillons importantes semblent être nécessaires ( $N = 300$  voire 500) selon MacKinnon et ses collègues (2002). Nous avons porté notre choix sur cette méthode d'analyse populaire auprès des chercheurs (Cortina, 1993), afin d'éviter les faiblesses en termes de complexité et de précision ainsi que des problèmes de convergences des

modèles testés par la méthode des équations structurelles (Cortina et al., 2001 ; Moulder et Algina, 2002 ; Schumacker et Marcoulides, 1998).

Nous avons appliqué la méthode des régressions multiples hiérarchiques sur l'ensemble des dimensions du modèle de Karasek afin d'évaluer leur pouvoir explicatif sur l'épuisement professionnel. De manière à éviter tout bruit dans nos données, nous avons standardisé les résultats des participants sur l'ensemble des outils utilisés dans cette étude en les transformant en scores  $Z$ , centrés et réduits. Pour chaque variable qualitative, nous avons dans un premier temps créé des variables muettes (Dummy) en les transformant en variables binaires par un processus d'encodage 0/1 afin d'enrichir la portée de l'analyse (Field, 2009). Étaient concernées ici la variable *canton* (Neuchâtel, Vaud, Genève, Jura, Valais, Lausanne) et la variable *fonction* (officier, sous-officier, sans ligne de commandement), pour lesquelles nous avons utilisé le groupe contrôle contenant le plus grand nombre d'effectifs, plus précisément le canton de Genève et la fonction sans ligne de commandement. Nous nous sommes rendus compte que cette méthode ne respectait pas l'anonymat des cantons, raisons pour laquelle nous avons préféré présenter la moyenne des coefficients  $\beta$  pour ces variables. Nous avons choisi de contrôler dans une première étape les variables sociodémographiques et professionnelles qui corrélaient avec le burnout. Nous avons vérifié le VIF qui indique qu'il n'y a pas de problème de covariance. Nous avons choisi de contrôler dans une première étape les variables sociodémographiques et professionnelles qui corrélaient avec le burnout, à savoir les cantons, l'âge, le genre, le fait d'avoir des enfants, la fonction, les service 3X8, les services de piquets et l'ancienneté. Suite à des analyses préliminaires, nous constatons que le fait d'avoir des enfants et les services de piquet n'ont pas d'impact sur les variables. Nous avons donc choisi de ne pas les considérer dans nos analyses. Nous avons adopté une approche séquentielle pour tester les effets de modération, tout d'abord une partie sans la personnalité, puis en introduisant les variables en lien avec la personnalité dans un second temps.

En cas d'effet d'interaction significatif, nous avons isolé l'effet d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Au vu du nombre de modérateurs analysés et la grandeur de notre échantillon, nous avons choisi de ne pas présenter les effets modérateurs inférieurs à 1% de variance afin d'éviter les erreurs de type 1 avec une taille de l'effet négligeable (Cohen, 1988).

Notons qu'après avoir exclus les participants du canton qui a choisi aléatoirement un échantillon de 10% au sein de son institution, nous confirmons que les résultats ne présentent

pas de différences pour toutes les analyses effectuées. Nous présenterons donc les résultats de l'ensemble de l'échantillon.

### 3.4 Résultats

#### Analyses descriptives

Tableau 3 : Statistiques descriptives des instruments pour l'ensemble de l'échantillon

|                  | <i>M</i> | <i>SD</i> | $\alpha$ | <i>K</i> | <i>S</i> |
|------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| <b>JCQ</b>       |          |           |          |          |          |
| DP               | 40.06    | 3.78      | .77      | -.02     | .13      |
| LD               | 81.19    | 10.48     | .79      | .49      | -.23     |
| SS               | 25.41    | 4.12      | .80      | -.06     | -.07     |
| <b>Colquitt</b>  |          |           |          |          |          |
| Total            | 60.98    | 14.33     | .94      | -.43     | -.21     |
| <b>NEO FFI R</b> |          |           |          |          |          |
| Névrosisme       | 20.04    | 7.44      | .83      | .13      | .36      |
| Extraversion     | 30.78    | 6.01      | .77      | .28      | -.37     |
| Ouverture        | 27.53    | 6.32      | .74      | -.16     | .17      |
| Agréabilité      | 30.20    | 5.52      | .66      | -.06     | -.18     |
| Conscience       | 36.43    | 5.48      | .82      | .25      | -.36     |
| <b>MBI GS</b>    |          |           |          |          |          |
| EE               | 11.57    | 6.09      | .89      | -.31     | .30      |
| D                | 12.36    | 6.48      | .82      | -.73     | .08      |
| PA               | 12.00    | 4.56      | .80      | .37      | .21      |
| Total            | 35.94    | 14.00     | .89      | -.49     | .15      |
| <b>UWES</b>      |          |           |          |          |          |
| Vigueur          | 10.54    | 3.25      | .84      | .86      | -1.03    |
| Dévouement       | 11.43    | 3.52      | .89      | 1.26     | -1.28    |
| Absorption       | 10.34    | 3.20      | .82      | .48      | -.82     |
| Total            | 32.31    | 9.04      | .93      | 1.11     | -1.12    |

*Note* :  $N = 896$  ; JCQ = Job Content Questionnaire ; DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; NEO FFI R = NEO Five-Factor Inventory Revised ; MBI GS = Maslach Burnout Inventory General Survey ; EE = Epuisement émotionnel ; D = Dépersonnalisation ; PA = Réduction de l'accomplissement personnel ; UWES = Utrecht Work Engagement Scale.

Le *Tableau 3* rend compte des statistiques descriptives des instruments pour l'ensemble de l'échantillon. Nous observons des alphas supérieurs à .90 en ce qui concerne l'engagement et la justice organisationnelle. La cohérence interne, ou la fiabilité des variables mesurées est bonne d'après nos résultats, excepté pour le coefficient de l'agréabilité qui est moins homogène. Mentionnons que les coefficients obtenus en relation avec la vigueur, le dévouement et l'engagement indiquent que la courbe de distribution tend à être moins aplatie qu'une densité normale. En ce qui concerne la dépersonnalisation, la courbe de distribution tend à être plus aplatie qu'une densité normale. Aussi, les coefficients de l'engagement et de ses sous-échelles montrent une asymétrie à droite. Ces valeurs peuvent indiquer un léger effet de désirabilité sociale. La distribution s'écarte de la normale pour ces variables, mais reste néanmoins proche des valeurs seuil entre 1 et -1. Les paramètres usuels peuvent être appliqués sans fausser les résultats

### Analyse des démographiques

Il est intéressant de constater dans une faible mesure que plus l'âge est élevé, plus le pouvoir de décision est élevé et la charge psychologique basse. Les policiers âgés ont des fonctions plus élevées ( $r = .53 ; p < .001$ ), et gagnent ainsi en latitude décisionnelle et peuvent probablement mieux décider de leur répartition des tâches. En contrôlant l'âge, la fonction corrèle positivement avec la latitude décisionnelle. L'âge entretient une relation négative avec l'épuisement professionnel, dans le sens où plus l'âge est élevé, plus le burnout est bas, notamment la facette de la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement. Nous pouvons donc observer dans une faible mesure que les policiers plus âgés perçoivent davantage de pouvoir de décision, éprouvent moins de charge psychologique et sont moins touchés par le burnout, en ayant monté les échelons.

Concernant le genre, la significativité des résultats devrait être prise en considération avec précaution, étant donné la forte proportion d'hommes dans notre échantillon (91,5 %). Les hommes obtiennent des scores plus élevés en latitude décisionnelle. Une relation négative avec le névrosisme s'affiche, dans le sens où les hommes obtiennent des scores moins élevés en névrosisme. De même, les hommes obtiennent des scores moins élevés en burnout. Dans une faible mesure, plus un policier a d'enfants à sa charge, plus la dimension de la conscience semble basse au travail. Il est également intéressant de constater que d'avoir des enfants à charge n'a pas de lien significatif avec le burnout, mais dans une faible mesure, plus un policier a d'enfants, plus il obtient des scores faibles en épuisement professionnel et sur la facette

dépersonnalisation. Avoir des enfants n'a pas de lien significatif avec l'engagement, or, avoir des enfants à charge corrèle négativement avec l'engagement, notamment avec l'absorption et le dévouement. Nous expliquons que le fait de s'investir dans une vie familiale amène à faire davantage la part des choses professionnellement et à développer d'autres ressources protectrices.

L'analyse corrélationnelle met en évidence quelques liens significatifs entre l'ancienneté et les instruments de l'étude, bien que faibles. Dans une petite mesure, les années de service corrént de manière positive avec la latitude décisionnelle. Nous pouvons observer que plus un policier est ancien dans l'institution, plus il détient un pouvoir de décision, en gradant dans la hiérarchie avec le temps ( $r = .56$  ;  $p < .001$ ). Les années de service corrént négativement avec le manque d'accomplissement, à savoir que l'ancienneté et associée au sentiment d'accomplissement, certainement en acquérant davantage de responsabilités.

Le *Tableau 4* présente les résultats des corrélations entre la fonction et les instruments de l'étude ainsi qu'entre les horaires 3x8 ainsi que le service de piquet et les instruments de l'étude. L'analyse corrélationnelle met en évidence quelques liens significatifs entre la fonction opérée et les instruments de l'étude, bien que faibles. En regard de la personnalité, la fonction corrèle négativement avec le névrosisme et positivement avec l'extraversion. Dans une faible mesure, l'épuisement professionnel corrèle de manière négative avec la fonction. La fonction entretient un lien positif avec la latitude décisionnelle. La relation entre la fonction et l'engagement est positive et faible (valeur de  $r$  entre .09 et .14), à savoir que les policiers sans ligne de commandement semblent moins engagés. Il est intéressant de souligner que la fonction entretient également une relation faible et positive avec la perception de la justice organisationnelle. Nous pouvons observer dans une petite mesure qu'un policier sans ligne de commandement, perçoit moins de justice organisationnelle et de latitude décisionnelle.

Les tournus 3x8 corrént négativement avec la perception de justice organisationnelle dans son ensemble. Nous pouvons observer dans une petite mesure qu'un policier soumis à des horaires irréguliers ressent davantage de charge au niveau psychologique, moins de pouvoir de décision et moins de soutien social. Le burnout dans son ensemble ainsi que l'épuisement émotionnel en particulier entretiennent une relation positive avec les tournus 3x8.

Il est intéressant de souligner que les services de piquet n'ont pas la même relation que les tournus 3x8 avec les instruments de l'étude. Les services de garde entretiennent une relation positive et faible avec l'engagement dans son ensemble, et avec certaines sous-dimensions

comme l'absorption et le dévouement. Nous pouvons en déduire dans une petite mesure qu'un policier qui effectue des services de garde se sent engagé dans son travail, dévoué à sa fonction et absorbé par la tâche. A l'inverse des horaires décalés, les services de piquet ont un lien positif avec la justice organisationnelle. Nous comprenons que les permanences sont associées à un sentiment de justice organisationnelle. En regard de la contrainte au travail, nous constatons que la variable des services de piquet entretient une relation positive avec la latitude décisionnelle. A nouveau, nous observons que dans une petite mesure que les permanences sont associées à un pouvoir de décision. Pour résumer, ces résultats montrent que les policiers sans ligne de commandement effectuent davantage d'horaires décalés, alors que les officiers et sous officiers effectuent davantage de permanences, ont davantage de latitude et ressentent davantage de justice.

Tableau 4. Corrélations des variables professionnelles avec les instruments de l'étude

|        | MBI-GS |         |         |         | UWES   |       |        |        |
|--------|--------|---------|---------|---------|--------|-------|--------|--------|
|        | EE     | D       | PA      | Total   | V      | DEV   | ABS    | Total  |
| Fonc   | -.08** | -.20*** | -.19*** | -.19*** | .14*** | .09** | .12*** | .13*** |
| 3x8    | .15*** | .08*    | .07*    | .12***  | -.03   | -.02  | -.04   | -.03   |
| Piquet | -.05   | -.07*   | -.10**  | -.08**  | .09**  | .10** | .10**  | .11*** |

|        | Variables prof. |        |        | JCQ    |         |        | Colquitt | NEO-FFI-R |       |      |
|--------|-----------------|--------|--------|--------|---------|--------|----------|-----------|-------|------|
|        | Fonc            | 3x8    | Piquet | DP     | LA      | SS     | JO       | N         | E     | C    |
| Fonc   | 1               | -.10** | .13*** | .05    | .24***  | .06    | .23***   | -.19***   | .13** | .02  |
| 3x8    |                 | 1      | .27*** | .21*** | -.18*** | .12*** | -.10**   | .08*      | .02   | .05  |
| Piquet |                 |        | 1      | .03    | .12***  | .03    | .13***   | -.08*     | .06   | -.00 |

Note : N = 896 ; Fonc = Fonction ; N = Névrosisme ; E = Extraversion ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LA = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; EE = Epuisement émotionnel ; D = Dépersonnalisation ; PA = Manque d'accomplissement ; V = Vigueur ; DEV = Dévouement ; ABS = Absorption.

### Analyse corrélative

Nous proposons un tableau de tous les instruments réunis dans cette étude pour synthétiser les résultats dans la page qui suit.

Tableau 4. Intercorrélation des instruments de l'étude

|     | NEO-FFI-R |         |        |         |         | JCQ    |         |         | Justice | MBI-GS  |         |         |         | UWES    |         |         |         |
|-----|-----------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|     | N         | E       | O      | A       | C       | DP     | LA      | SS      |         | D       | EE      | PA      | Total   | V       | DEV     | ABS     | Total   |
| N   | 1         | -.43*** | .02    | -.16*** | -.41*** | .11*** | -.32*** | -.25*** | -.30*** | .47***  | .56***  | .39***  | .59***  | -.48*** | -.38*** | -.23*** | -.40*** |
| E   |           | 1       | .15*** | .22***  | .40***  | .14*** | .33***  | .30***  | .26***  | -.45*** | -.33*** | -.42*** | -.49*** | .52***  | .46***  | .40***  | .52***  |
| O   |           |         | 1      | .19***  | .01     | .03    | .10**   | .08*    | .06     | -.09**  | -.04    | -.13*** | -.10**  | .07*    | .05     | .05     | .06     |
| A   |           |         |        | 1       | .12***  | -.09** | .05     | .20***  | .18***  | -.27*** | -.16*** | -.06*   | -.22*** | .11***  | .14***  | .09**   | .13***  |
| C   |           |         |        |         | 1       | .11*** | .28***  | .15***  | .12***  | -.27*** | -.20*** | -.41*** | -.34*** | .39***  | .36***  | .32***  | .40***  |
| DP  |           |         |        |         |         | 1      | .11***  | -.07*   | -.13*** | .09**   | .34***  | -.11*** | .15***  | .04     | .10**   | .26***  | .15***  |
| LA  |           |         |        |         |         |        | 1       | .33***  | .36***  | -.38*** | -.27*** | -.45*** | -.44*** | .42***  | .42***  | .36***  | .45***  |
| SS  |           |         |        |         |         |        |         | 1       | .52***  | -.40*** | -.29*** | -.27*** | -.40*** | .30***  | .30***  | .23***  | .31***  |
| JO  |           |         |        |         |         |        |         |         | 1       | -.53*** | -.35*** | -.33*** | -.50*** | .34***  | .34***  | .30***  | .37***  |
| D   |           |         |        |         |         |        |         |         |         | 1       | .56***  | .53***  | .88***  | -.62*** | -.61*** | -.44*** | -.62*** |
| EE  |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         | 1       | .35***  | .81***  | -.52*** | -.43*** | -.21*** | -.43*** |
| PA  |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         | 1       | .72***  | -.57*** | -.56*** | -.53*** | -.62*** |
| BO  |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         |         | 1       | -.70*** | -.65*** | -.47*** | -.68*** |
| V   |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         |         |         | 1       | .76***  | .64***  | .89***  |
| DEV |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         | 1       | .70***  | .92***  |
| ABS |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 1       | .87***  |
| EN  |           |         |        |         |         |        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | 1       |

Note : N = 896 ; N = Névrosisme ; E = Extraversion ; O = Ouverture ; A = Agréabilité ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LA = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; D = Dépersonnalisation ; EE = Epuisement émotionnel ; PA = Manque d'accomplissement ; V = Vigueur ; DEV = Dévouement ; ABS = Absorption ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001

#### 3.4.1.1 Hypothèses 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Nous avons cherché à mettre en lien les contraintes professionnelles, à savoir la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social avec le burnout. Nous pouvons donc observer que la demande psychologique est associée au burnout (H1). Aussi, plus un policier possède un pouvoir de décision (H6) et reçoit du soutien social (H7), plus le risque de burnout est bas. Tous les liens entre la perception de la justice organisationnelle et le burnout sont négatifs et significatifs (H8) (valeur de  $r$  entre  $-.33$  et  $-.53$ ). La justice organisationnelle présente notamment une forte correspondance avec la dépersonnalisation et l'épuisement professionnel dans son ensemble. Nous confirmons que la latitude (H2), le soutien (H3) et la justice (H4) entretiennent un lien fort et positif avec l'engagement, tandis que les demandes psychologiques entretiennent un lien négatif avec l'engagement professionnel (H5).

#### 3.4.1.2 Hypothèses 9, 10, 11, 12, 13, 14

Le névrosisme présente des corrélations de force moyenne à forte avec le MBI-GS (H9) (valeur de  $r$  entre  $.39$  et  $.59$ ). L'extraversion présente des corrélations négatives de force moyenne à forte avec le MBI-GS (H11) (valeur de  $r$  entre  $-.33$  et  $-.49$ ). La conscience a un lien négatif et faible avec l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation (H13). Elle a un lien négatif et modéré avec le manque d'accomplissement professionnel et le score total du burnout. Le névrosisme entretient donc la plus forte correspondance avec le burnout, suivi de l'extraversion et de la conscience. Plus le névrosisme est élevé, plus le risque de burnout est élevé. Cette relation est inversée pour l'extraversion et la conscience. Dans une moyenne à forte mesure, plus le policier aura tendance à montrer des signes d'instabilité émotionnelle marquée par des affects négatifs, plus son risque de burnout sera élevé, notamment en lien avec l'épuisement émotionnel, tandis que plus ce dernier sera extraverti, actif et sociable, plus son risque de burnout sera faible, en particulier la facette de la dépersonnalisation. Aussi, nous pouvons observer que dans une moyenne mesure, plus un policier se montre consciencieux, plus il sera accompli professionnellement. Nous avons cherché à mettre en lien la personnalité et les contraintes professionnelles. Les corrélations de Pearson dévoilent que plus un policier a tendance à éprouver des affects négatifs, moins il aura de latitude décisionnelle et de soutien social, tandis que l'extraversion et la conscience entretiennent un lien positif avec le pouvoir de



décision et le soutien social. Les liens entre la justice organisationnelle et la personnalité révèlent que dans une moyenne mesure, plus le policier obtient des scores élevés sur la facette du névrosisme, moins il perçoit de justice au sein de l'organisation. Les liens entre l'engagement et la personnalité montrent que dans une moyenne mesure, plus le score de névrosisme est élevé, moins le policier sera engagé (H10). La dimension de l'extraversion entretient des relations modérées à fortes et positives avec l'engagement (H12) tandis que la conscience a un lien modéré et positif avec l'engagement (H14).

Dans une faible mesure, une forte demande psychologique est associée à un faible sentiment de justice organisationnelle. Dans une petite à moyenne mesure, nous pouvons observer que plus un policier a un pouvoir de décision, plus il perçoit de la justice organisationnelle. Le soutien social entretient une forte relation positive avec le sentiment de justice. Les liens entre les conditions psychosociales au travail et l'engagement révèlent que, dans une moyenne mesure, les policiers sont davantage engagés s'ils possèdent un pouvoir de décision et perçoivent un sentiment de justice organisationnelle. Tous les liens entre l'engagement et le burnout sont significatifs. La force du lien entre les dimensions de l'UWES et du MBI-GS se dévoile négative et modérée à forte (valeur de  $r$  entre  $-0.21$  et  $-0.70$ ) excepté pour la relation entre l'absorption et l'épuisement émotionnel qui se révèle faible. Nous observons que plus un policier se montre engagé, plus son risque d'épuisement professionnel est faible.

Pour résumer, toutes nos observations correspondent à nos attentes. Plus spécifiquement, nous confirmons que les scores élevés sur la dimension du névrosisme sont associés à un risque de burnout élevé et à un engagement professionnel faible (Alarcon et al., 2009 ; Fontana & Abouserie, 1993 ; Langelaan et al., 2007 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Nous confirmons également que l'extraversion correspond à un risque de burnout bas et un engagement professionnel élevé (Alarcon et al., 2009 ; Fontana & Abouserie, 1993 ; Langelaan et al., 2007 ; Vollrath & Torgersen, 2000). De même, la conscience correspond à un risque de burnout bas et un engagement professionnel élevé (Andreassen et al., 2007 ; Cano-Garcia et al., 2005 ; Vollrath & Torgersen, 2000). Nos résultats confirment que les demandes psychologiques élevées corrélaient positivement avec le burnout, inversement aux ressources qui corrélaient positivement avec l'engagement (Bakker et al., 2007 ; Hakonen et al., 2008 ; Xanthopoulou et al., 2009). Nos résultats confirment également que la perception de la justice corréla négativement avec l'épuisement professionnel et corréla positivement avec l'engagement professionnel (Elo et al., 2008 ; Elovainio et al., 2003 ; Greenberg, 2006).

## Modèles de prédiction du burnout et de l'engagement

### 3.4.1.3 Hypothèse 15, 16, 17

Afin de tester l'effet modérateur de la latitude, du soutien et de la justice sur le lien entre la demande et le burnout, nous avons procédé à une série de régressions en 3 étapes, présentées dans le *Tableau 5*. Il est intéressant de constater que les variables professionnelles contrôlées et l'effet du canton disparaissent lorsque les conditions professionnelles sont introduites dans la deuxième régression. Cela signifie que l'effet des variables et du canton sont dues aux différences des conditions professionnelles. Les variables du modèle de Karasek ainsi que la justice organisationnelle expliquent davantage le burnout que le canton, la fonction ou les horaires irréguliers.

L'analyse des régressions multiples hiérarchiques confirme les liens négatifs entre la latitude décisionnelle et le soutien social avec les différentes dimensions du burnout. Elle confirme également le lien positif de la demande psychologique avec les différentes dimensions du burnout excepté pour le manque d'accomplissement. Toutes les dimensions du JCQ contribuent de manière significative à l'équation de régression et influencent le burnout. L'analyse de ces régressions permet de mettre en évidence le rôle de la demande psychologique dans son influence sur l'épuisement professionnel. En entrant les trois dimensions du modèle de Karasek ensemble ainsi que la justice dans la deuxième régression après avoir contrôlé les variables sociodémographiques, la variance expliquée s'élève à 36 % concernant la dépersonnalisation, 29 % concernant l'épuisement émotionnel, 25 % concernant le manque d'accomplissement et 39 % concernant le burnout total. Le soutien influence surtout la dépersonnalisation, les demandes psychologiques influencent l'épuisement émotionnel, tandis que la latitude décisionnelle influence surtout le manque d'accomplissement. La justice a surtout un impact sur la dépersonnalisation. La latitude décisionnelle et la justice semblent être les variables qui influencent le plus le burnout dans son ensemble.

Les résultats mettent en avant un effet d'interaction. La demande psychologique modère la relation entre le soutien social et la dépersonnalisation. Nous avons isolé cet effet d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Nos résultats indiquent que la variance s'élève à 09%. Au vu de cet effet négligeable (Cohen, 1988) nous avons choisi de ne pas le considérer d'éviter les erreurs de type 1.

Tableau 5. Analyses de régression de l'effet modérateur de la latitude, du soutien et de la justice sur le lien entre la demande et le burnout

| JCQ (N = 896)   | Dépersonnalisation |          |         | Epuisement émotionnel |          |         | Manque d'accomplissement |          |         | Burnout total |          |         |
|-----------------|--------------------|----------|---------|-----------------------|----------|---------|--------------------------|----------|---------|---------------|----------|---------|
|                 | Etape 1            | Etape 2  | Etape 3 | Etape 1               | Etape 2  | Etape 3 | Etape 1                  | Etape 2  | Etape 3 | Etape 1       | Etape 2  | Etape 3 |
| Age             | -.16*              | -.17**   | -.18**  | -.10                  | -.07     | -.07    | -.06                     | -.10     | -.11    | -.14*         | -.14**   | -.15**  |
| Genre           | -.06               | -.04     | -.04    | -.10**                | -.10**   | -.10**  | -.05                     | -.01     | -.01    | -.09**        | -.07*    | -.06*   |
| Canton          | .14***             | .04      | .04     | .14***                | .05      | .05     | .09**                    | .04      | .03     | .15***        | .05      | .05     |
| Fonction        | -.22***            | -.06     | -.07*   | -.08*                 | -.03     | -.03    | -.14***                  | .01      | .01     | -.18***       | -.04     | -.05    |
| Ancienneté      | -.19**             | -.15**   | -.15**  | -.18**                | -.14*    | -.14*   | -.04                     | -.03     | -.03    | -.18**        | -.14*    | -.14*   |
| 3x8             | .06*               | -.02     | -.02    | .15***                | .03      | .03     | .04                      | .00      | .00     | .11***        | .00      | .00     |
| DP              |                    | .06*     | .07*    |                       | .32***   | .33***  |                          | -.12***  | -.12*** |               | .13***   | .14***  |
| LD              |                    | -.21***  | -.21*** |                       | -.19***  | -.20*** |                          | -.35***  | -.35*** |               | -.29***  | -.30*** |
| SS              |                    | -.15***  | -.14*** |                       | -.09**   | -.09**  |                          | -.07*    | -.07*   |               | -.13***  | -.13*** |
| JO              |                    | -.34***  | -.34*** |                       | -.18***  | -.18*** |                          | -.17***  | -.17*** |               | -.29***  | -.29*** |
| DPxLD           |                    |          | -.01    |                       |          | .05     |                          |          | -.02    |               |          | .01     |
| DPxSS           |                    |          | .10**   |                       |          | .01     |                          |          | .04     |               |          | .06     |
| DPxJO           |                    |          | .00     |                       |          | .03     |                          |          | .04     |               |          | .03     |
| R <sup>2</sup>  | .10                | .36      | .37     | .09                   | .29      | .29     | .04                      | .25      | .26     | .10           | .39      | .39     |
| ΔR <sup>2</sup> |                    | .26      | .01     |                       | .20      | .00     |                          | .21      | .00     |               | .28      | .01     |
| F               | 8.68***            | 87.55*** | 4.01**  | 7.28***               | 60.58*** | 1.60    | 4.44***                  | 61.59*** | 1.51    | 8.97***       | 97.66*** | 3.10*   |

Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001.

Tableau 6. Analyses de régression de l'effet modérateur de la demande psychologique sur le lien entre les ressources et l'engagement

| JCQ (N = 896)   | Vigueur |          |         | Dévouement |          |         | Absorption |          |         | Engagement total |          |         |
|-----------------|---------|----------|---------|------------|----------|---------|------------|----------|---------|------------------|----------|---------|
|                 | Étape 1 | Étape 2  | Étape 3 | Étape 1    | Étape 2  | Étape 3 | Étape 1    | Étape 2  | Étape 3 | Étape 1          | Étape 2  | Étape 3 |
| Age             | .10     | .13*     | .13*    | .05        | .09      | .09     | .04        | .10      | .10     | .07              | .12      | .12     |
| Genre           | .05     | .01      | .01     | .05        | .01      | .01     | .02        | -.02     | -.02    | .04              | .00      | -.00    |
| Canton          | -.03    | .05      | .05     | -.02       | .04      | .05     | -.04       | .00      | .00     | -.03             | .04      | .04     |
| Fonction        | .17***  | .03      | .03     | .16***     | .01      | .01     | .19***     | .02      | .02     | .19***           | .02      | .02     |
| Ancienneté      | .19**   | .18**    | .17**   | .17**      | .16**    | .16**   | .15*       | .13*     | .13*    | .19**            | .18**    | .17**   |
| 3x8             | -.01    | .05      | .05     | -.01       | .04      | .04     | -.03       | -.04     | -.04    | -.02             | .02      | .02     |
| DP              |         | .03      | .02     |            | .09**    | .08*    |            | .27***   | .27***  |                  | .14***   | .13***  |
| LD              |         | .35***   | .35***  |            | .35***   | .35***  |            | .24***   | .24***  |                  | .35***   | .35***  |
| SS              |         | .10**    | .10**   |            | .10**    | .09**   |            | .05      | .05     |                  | .09**    | .09**   |
| JO              |         | .16***   | .16***  |            | .17***   | .17***  |            | .21***   | .21***  |                  | .20***   | .20***  |
| DPxLD           |         |          | -.04    |            |          | -.02    |            |          | -.02    |                  |          | -.03    |
| DPxSS           |         |          | -.07    |            |          | -.12**  |            |          | -.04    |                  |          | -.09*   |
| DPxJO           |         |          | .07     |            |          | .05     |            |          | .03     |                  |          | .06     |
| R <sup>2</sup>  | .05     | .25      | .26     | .06        | .27      | .28     | .04        | .25      | .25     | .05              | .30      | .31     |
| ΔR <sup>2</sup> |         | .21      | .01     |            | .22      | .01     |            | .21      | .00     |                  | .25      | .01     |
| F               | 3.79*** | 58.03*** | 1.82    | 4.55***    | 63.22*** | 3.98**  | 3.18***    | 57.53*** | 0.47    | 4.47***          | 74.77*** | 2.23    |

Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ;

\* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001

#### 3.4.1.4 Hypothèse 18, 19, 20

Afin de tester l'effet modérateur de la demande psychologique sur le lien entre les ressources et l'engagement, nous avons procédé à une série de régressions en 3 étapes, présentées dans le *Tableau 6* à la page précédente.

Il est intéressant de constater que les variables professionnelles contrôlées et l'effet du canton disparaissent lorsque les conditions professionnelles sont introduites dans la deuxième régression. Cela signifie que l'effet des variables et du canton sont dues aux différences des conditions professionnelles. Les variables du modèle de Karasek ainsi que la justice organisationnelle expliquent davantage l'engagement que le canton, la fonction ou les horaires irréguliers.

L'analyse des régressions multiple hiérarchique confirme les liens positifs entre la demande psychologique, la latitude décisionnelle, le soutien social et la justice avec les différentes dimensions de l'engagement. Toutes les dimensions du JCQ contribuent de manière significative à l'équation de régression et influencent l'engagement. En entrant les trois dimensions du modèle de Karasek ensemble ainsi que la justice dans la deuxième régression après avoir contrôlé les variables sociodémographiques, la variance expliquée s'élève à 25 % concernant la vigueur, 27 % concernant dévouement, 25 % concernant l'absorption et 30 % concernant l'engagement total. La latitude décisionnelle semble être la variable qui influence le plus la vigueur, le dévouement et l'engagement dans son ensemble. La demande psychologique influence avant tout l'absorption.

Les résultats mettent en avant deux effets d'interaction. La demande psychologique modère la relation entre le soutien social et le dévouement ainsi que l'engagement dans son ensemble. Nous avons isolé ces effets d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Nos résultats indiquent que la variance s'élève respectivement à 09% et 04%. Au vu de ces effets négligeables (Cohen, 1988) nous avons choisi de ne pas les considérer afin d'éviter les erreurs de type 1. Nous infirmons donc nos hypothèses 18, 19 et 20.

#### 3.4.1.5 Hypothèse 21, 22, 23

Afin de tester l'effet modérateur du névrosisme, de l'extraversion et de la conscience sur la relation entre la demande psychologique et le burnout, nous avons procédé à une série de régressions en 4 étapes, présentées dans le *Tableau 7*. Nous avons testé les trois facettes de la personnalité séparément, mais nous les présentons ensemble afin d'éviter les tableaux répétitifs.

L'analyse des régressions multiple hiérarchique confirme les liens positifs entre le névrosisme avec les différentes dimensions du burnout et les liens négatifs entre l'extraversion et la conscience avec les dimensions du burnout. Toutes les dimensions du NEO FFI R contribuent de manière significative à l'équation de régression et influencent le burnout. En entrant les trois dimensions du modèle de Karasek ensemble ainsi que la justice dans la deuxième régression après avoir contrôlé les variables sociodémographiques, puis les trois facettes de la personnalité dans une troisième régression, la variance expliquée s'élève à 48 % concernant la dépersonnalisation, 47 % concernant l'épuisement émotionnel, 39 % concernant le manque d'accomplissement et 57 % concernant le burnout dans son ensemble. Le névrosisme semble être la variable qui influence le plus l'épuisement émotionnel et le burnout dans son ensemble. L'extraversion influence surtout la dépersonnalisation et la conscience le manque d'accomplissement. Les résultats ne mettent pas en avant d'effet d'interaction significatif. Nous infirmons donc nos hypothèses 21, 22 et 23.

Tableau 7. Analyses de régression de l'effet modérateur du névrosisme, de l'extraversion et de la conscience sur le lien entre la demande psychologique et le burnout

|                    | Dépersonnalisation |          |          |         | Epuisement émotionnel |          |          |         | Manque d'accomplissement |          |          |         | Burnout total |          |           |         |
|--------------------|--------------------|----------|----------|---------|-----------------------|----------|----------|---------|--------------------------|----------|----------|---------|---------------|----------|-----------|---------|
|                    | Etape 1            | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1               | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1                  | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1       | Etape 2  | Etape 3   | Etape 4 |
| NEO FFIR (N = 896) |                    |          |          |         |                       |          |          |         |                          |          |          |         |               |          |           |         |
| Age                | -.16*              | -.17**   | -.20***  | -.20*** | -.10                  | -.07     | -.10     | -.10    | -.06                     | -.10     | -.13*    | -.13*   | -.14*         | -.14**   | -.18***   | -.18*** |
| Genre              | -.06               | -.04     | -.02     | -.02    | -.10**                | -.10***  | -.04     | -.04    | -.05                     | -.01     | -.01     | -.01    | -.09**        | -.07*    | -.03      | -.03    |
| Cant               | .14***             | .04      | .07**    | .07**   | .14***                | .05      | .07      | .08**   | .09**                    | .04      | .07**    | .07**   | .15***        | .05      | .09***    | .09***  |
| Fonct              | -.22***            | -.06     | -.01     | -.02    | -.08*                 | -.03     | .03      | .03     | -.14***                  | .01      | .05      | .04     | -.18***       | -.04     | .02       | .02     |
| Ann                | -.19**             | -.15**   | -.12*    | -.12*   | -.18**                | -.15*    | -.12*    | -.12*   | -.04                     | -.03     | .01      | .01     | -.18**        | -.14*    | -.11*     | -.11*   |
| 3x8                | .06                | -.02     | -.01     | -.01    | .15***                | .03      | .03      | .04     | .04                      | -.00     | .02      | .02     | .11**         | .00      | .02       | .02     |
| DP                 |                    | .06*     | .06*     | .06*    |                       | .23***   | .28***   | .28***  |                          | -.12***  | -.11***  | -.11*** |               | .13***   | .11***    | .11***  |
| LD                 |                    | -.21***  | -.09**   | -.09**  |                       | -.19***  | -.07*    | -.07*   |                          | -.35***  | -.21***  | -.21*** |               | -.29***  | -.14***   | -.14*** |
| SS                 |                    | -.15***  | -.09**   | -.09**  |                       | -.09**   | -.03     | -.03    |                          | -.07*    | -.02     | -.02    |               | -.13**   | -.06*     | -.06*   |
| JO                 |                    | -.34***  | -.29***  | -.29*** |                       | -.18***  | -.11***  | -.11*** |                          | -.17***  | -.14***  | -.14*** |               | -.29***  | -.23***   | -.23*** |
| N                  |                    |          | .20***   | .20***  |                       |          | .41***   | .41***  |                          |          | .12***   | .12***  |               |          | .31***    | .31***  |
| E                  |                    |          | -.24***  | -.24*** |                       |          | -.15***  | -.15*** |                          |          | -.18***  | -.18*** |               |          | -.23***   | -.23*** |
| C                  |                    |          | -.03     | -.03    |                       |          | .03      | .03     |                          |          | -.21***  | -.21*** |               |          | -.06*     | -.06*   |
| NxDP               |                    |          |          | -.01    |                       |          |          | -.00    |                          |          |          | .00     |               |          |           | -.00    |
| ExDP               |                    |          |          | .02     |                       |          |          | -.01    |                          |          |          | -.00    |               |          |           | .01     |
| CxDP               |                    |          |          | .02     |                       |          |          | .03     |                          |          |          | -.03    |               |          |           | .01     |
| R <sup>2</sup>     | .10                | .36      | .48      | .48     | .09                   | .29      | .47      | .47     | .05                      | .27      | .39      | .39     | .10           | .39      | .57       | .57     |
| ΔR <sup>2</sup>    |                    | .26      | .11      | .00     |                       | .20      | .18      | .00     |                          | .21      | .12      | .00     |               | .28      | .19       | .00     |
| F                  | 8.68***            | 87.55*** | 61.68*** | .36     | 7.29***               | 60.58*** | 93.11*** | .01     | 4.44***                  | 61.59*** | 56.15*** | .00     | 8.97***       | 97.66*** | 125.04*** | .02     |

Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. N = Névosisme ; E = Extraversion ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001.

Tableau 8. Analyses de régression de l'effet modérateur du névrosisme sur le lien entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement

|                    | Vigueur |          |          |         | Dévouement |          |          |         | Absorption |          |          |         | Engagement total |          |          |         |
|--------------------|---------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------------|----------|----------|---------|
|                    | Etape 1 | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1          | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 |
| NEO FFIR (N = 896) |         |          |          |         |            |          |          |         |            |          |          |         |                  |          |          |         |
| Age                | .10     | .13*     | .16**    | .16**   | .05        | .09      | .12*     | .11*    | .04        | .10      | .12*     | .12     | .07              | .12      | .15**    | .15**   |
| Genre              | .05     | .01      | .00      | .00     | .05        | .01      | .01      | .02     | .02        | -.02     | .01      | .01     | .04              | .00      | .01      | .01     |
| Cant               | -.03    | .05      | .05      | .00     | -.02       | .04      | .05      | .01     | -.04       | .00      | .00      | -.03    | -.03             | .04      | .04      | -.01    |
| Fonct              | .17***  | .03      | .03      | -.03    | .16***     | .01      | .01      | -.03    | .19***     | .02      | .02      | -.01    | .19***           | .02      | .02      | -.03    |
| Ann                | .19**   | .18**    | .14**    | .13*    | .17**      | .16**    | .12*     | .12*    | .15*       | .13*     | .10      | .10     | .19**            | .18**    | .14*     | .13*    |
| 3x8                | -.01    | .05      | .03      | .03     | -.01       | .04      | .02      | .02     | -.03       | -.04     | -.06     | -.06    | -.02             | -.02     | -.01     | -.01    |
| DP                 |         | .03      | .02      | .02     |            | .09**    | .07*     | .07*    |            | .27***   | .24***   | .24***  |                  | .14***   | .12***   | .12***  |
| LD                 |         | .35***   | .19***   | .19***  |            | .35***   | .23***   | .23***  |            | .24***   | .14***   | .14***  |                  | .35***   | .21***   | .21***  |
| SS                 |         | .10**    | .02      | .02     |            | .10**    | .04      | .04     |            | .05      | .00      | .00     |                  | .09**    | .02      | .02     |
| JO                 |         | .16***   | .11**    | .11***  |            | .17***   | .13***   | .13***  |            | .21***   | .20***   | .20***  |                  | .20***   | .16***   | .17***  |
| N                  |         |          | -.22***  | -.22*** |            |          | -.11***  | -.12*** |            |          | .02      | .02     |                  |          | -.12***  | -.12*** |
| E                  |         |          | .29***   | .29***  |            |          | .24***   | .25***  |            |          | .23***   | .23***  |                  |          | .28***   | .28***  |
| C                  |         |          | .11***   | .11***  |            |          | .11***   | .11***  |            |          | .15***   | .15***  |                  |          | .14***   | .14***  |
| NxLD               |         |          |          | .08**   |            |          |          | .06*    |            |          |          | .05     |                  |          |          | .07**   |
| NxSS               |         |          |          | .01     |            |          |          | .02     |            |          |          | .01     |                  |          |          | .02     |
| NxJO               |         |          |          | .02     |            |          |          | .00     |            |          |          | .02     |                  |          |          | .02     |
| R <sup>2</sup>     | .05     | .25      | .44      | .45     | .06        | .27      | .38      | .39     | .04        | .24      | .32      | .32     | .05              | .30      | .44      | .45     |
| ΔR <sup>2</sup>    |         | .21      | .19      | .01     |            | .22      | .11      | .01     |            | .21      | .08      | .00     |                  | .25      | .14      | .01     |
| F                  | 3.79*** | 58.03*** | 92.94*** | 4.36**  | 4.55***    | 63.22*** | 49.24*** | 2.94*   | 3.18***    | 57.53*** | 31.26*** | 1.84    | 4.47***          | 74.77*** | 72.04*** | 4.01**  |

Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. N = Névroisme ; E = Extraversion ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001.



### 3.4.1.6 Hypothèse 24, 25, 26

Afin de tester l'effet modérateur du névrosisme sur la relation entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement, nous avons procédé à une série de régressions en 4 étapes, présentées dans le *Tableau 8*.

En entrant les trois dimensions du modèle de Karasek ensemble ainsi que la justice dans la deuxième régression après avoir contrôlé les variables sociodémographiques, puis les 3 facettes de la personnalité dans la troisième régression, la variance expliquée s'élève à 44 % au total concernant la vigueur, 38 % concernant le dévouement, 32 % concernant l'absorption et 44 % de l'engagement total. L'extraversion semble être la facette qui explique le plus l'engagement ainsi que ses sous-dimensions. Le névrosisme a surtout un impact sur la vigueur, tandis que la conscience influence légèrement plus l'absorption.

Les résultats mettent en avant trois effets d'interaction. Le névrosisme modère la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur, le dévouement ainsi que l'engagement dans son ensemble. Nous avons isolé ces effets d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Nos résultats indiquent que la variance s'élève respectivement à 09%, 06% et 08%. Au vu de ces effets négligeables (Cohen, 1988) nous avons choisi de ne pas les considérer afin d'éviter les erreurs de type 1. Nous infirons donc l'hypothèse 24.

Afin de tester l'effet modérateur de l'extraversion sur la relation entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement, nous avons procédé à une série de régressions en 4 étapes, présentées dans le *Tableau 9*.

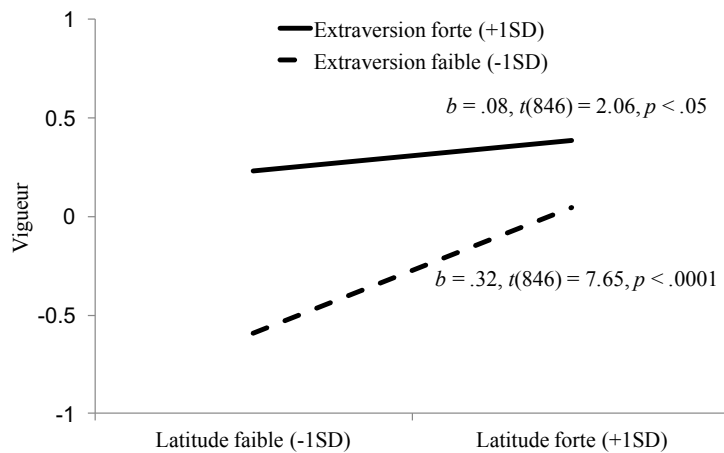
Les résultats mettent en avant trois effets d'interaction. L'extraversion modère la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur, l'absorption ainsi que l'engagement dans son ensemble. Nous avons isolé ces effets d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Nos résultats indiquent que la variance s'élève respectivement à 1.6%, 08% et 1.1%. Nous ne considérerons pas l'effet modérateur de l'extraversion sur la relation entre la latitude décisionnelle et l'absorption au vu de ces effets négligeables (Cohen, 1988). Nous infirons et confirmons donc partiellement l'hypothèse 25. Pour les deux autres termes d'interaction significatifs, nous proposons de calculer les pentes d'interaction en changeant la centration à + ou - 1SD, afin de mieux les illustrer dans la *Figure 7* et la *Figure 8*.

Tableau 9. Analyses de régression de l'effet modérateur de l'extraversion sur le lien entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement

|                     | Vigueur |          |          |         | Dévouement |          |          |         | Absorption |          |          |         | Engagement total |          |          |         |
|---------------------|---------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------------|----------|----------|---------|
|                     | Etape 1 | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1          | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 |
| NEO FFI R (N = 896) |         |          |          |         |            |          |          |         |            |          |          |         |                  |          |          |         |
| Age                 | .10     | .13*     | .16**    | .16**   | .05        | .09      | .12*     | .11*    | .04        | .10      | .12*     | .11     | .07              | .12      | .15**    | .14**   |
| Genre               | .05     | .01      | .00      | .00     | .05        | .01      | .01      | .01     | .02        | -.02     | .01      | .01     | .04              | .00      | .01      | .01     |
| Cant                | -.03    | .05      | .05      | .00     | -.02       | .04      | .05      | .01     | -.04       | .00      | .00      | -.03    | -.03             | .04      | .04      | -.01    |
| Fonct               | .17***  | .03      | .03      | -.03    | .16***     | .01      | .01      | -.03    | .19***     | .02      | .02      | -.01    | .19***           | .02      | .02      | -.03    |
| Ann                 | .19**   | .18**    | .14**    | .13*    | .17**      | .16**    | .12*     | .11     | .15*       | .13*     | .10      | .09     | .19**            | .18**    | .14*     | .12*    |
| 3x8                 | -.01    | .05      | .03      | .03     | -.01       | .04      | .02      | .02     | -.03       | -.04     | -.06     | -.06    | -.02             | -.02     | -.01     | .00     |
| DP                  |         | .03      | .02      | .02     |            | .09**    | .07*     | .07*    |            | .27***   | .24***   | .24***  |                  | .14***   | .12***   | .12***  |
| LD                  |         | .35***   | .19***   | .19***  |            | .35***   | .23***   | .24***  |            | .24***   | .14***   | .15***  |                  | .35***   | .21***   | .22***  |
| SS                  |         | .10**    | .02      | .02     |            | .10**    | .04      | .04     |            | .05      | .00      | .01     |                  | .09**    | .02      | .03     |
| JO                  |         | .16***   | .11**    | .11***  |            | .17***   | .13***   | .14***  |            | .21***   | .20***   | .20***  |                  | .20***   | .16***   | .17***  |
| N                   |         |          | -.22***  | -.22*** |            |          | -.11***  | -.11*** |            |          | .02      | .02     |                  |          | -.12***  | -.12*** |
| E                   |         |          | .29***   | .29***  |            |          | .24***   | .24***  |            |          | .23***   | .22***  |                  |          | .28***   | .28***  |
| C                   |         |          | .11***   | .11***  |            |          | .11***   | .12***  |            |          | .15***   | .15***  |                  |          | .14***   | .14***  |
| ExLD                |         |          |          | -.10*** |            |          |          | -.03    |            |          |          | -.07*   |                  |          |          | -.07**  |
| ExSS                |         |          |          | -.04    |            |          |          | -.06    |            |          |          | -.05    |                  |          |          | -.05    |
| ExJO                |         |          |          | -.05    |            |          |          | -.05    |            |          |          | -.02    |                  |          |          | -.05    |
| R <sup>2</sup>      | .05     | .25      | .44      | .46     | .06        | .27      | .38      | .39     | .04        | .24      | .32      | .33     | .05              | .30      | .44      | .46     |
| ΔR <sup>2</sup>     |         | .21      | .19      | .02     |            | .22      | .11      | .01     |            | .21      | .08      | .01     |                  | .25      | .14      | .02     |
| F                   | 3.79*** | 58.03*** | 92.94*** | 9.71*** | 4.55***    | 63.22*** | 49.24*** | 5.36*** | 3.18***    | 57.53*** | 31.26*** | 4.24**  | 4.47***          | 74.77*** | 72.04*** | 8.19*** |

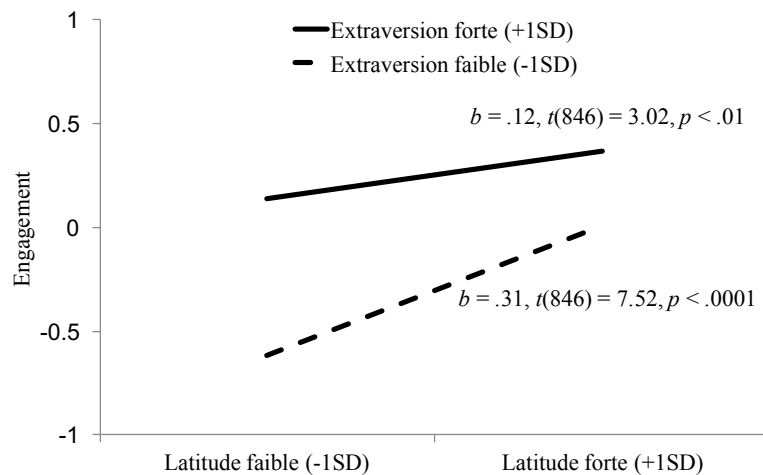
Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. N = Névrosisme ; E = Extraversion ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001.

Figure 7. Effet modérateur de l'extraversion sur la relation entre latitude et vigueur



Nous observons que la vigueur est légèrement plus élevée pour les policiers qui ont des scores d'extraversion élevés lorsque la latitude décisionnelle est élevée. En revanche, l'écart se creuse lorsque la latitude décisionnelle est faible. Les policiers ayant des scores d'extraversion bas montrent moins de vigueur que ceux qui ont des scores d'extraversion élevés.

Figure 8. Effet modérateur de l'extraversion sur la relation entre latitude et engagement



Nous observons que l'engagement dans son ensemble est légèrement plus élevé pour les policiers qui ont des scores d'extraversion élevés lorsque la latitude décisionnelle est élevée. En revanche, lorsque la latitude décisionnelle est faible, les policiers ayant des scores d'extraversion bas montrent moins d'engagement que ceux qui ont des scores d'extraversion élevés.

Tableau 10. Analyses de régression de l'effet modérateur de la conscience sur le lien entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement

|                    | Vigueur |          |          |         | Dévouement |          |          |         | Absorption |          |          |         | Engagement total |          |          |         |
|--------------------|---------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------|----------|----------|---------|------------------|----------|----------|---------|
|                    | Etape 1 | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1    | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 | Etape 1          | Etape 2  | Etape 3  | Etape 4 |
| NEO FFIR (N = 896) |         |          |          |         |            |          |          |         |            |          |          |         |                  |          |          |         |
| Age                | .10     | .13*     | .16**    | .16**   | .05        | .09      | .12*     | .11     | .04        | .10      | .12*     | .11     | .07              | .12      | .15**    | .14**   |
| Genre              | .05     | .01      | .00      | .00     | .05        | .01      | .01      | .01     | .02        | -.02     | .01      | .01     | .04              | .00      | .01      | .01     |
| Cant               | -.03    | .05      | .05      | .00     | -.02       | .04      | .05      | .01     | -.04       | .00      | .00      | -.03    | -.03             | .04      | .04      | -.01    |
| Fonct              | .17***  | .03      | .03      | -.03    | .16***     | .01      | .01      | -.03    | .19***     | .02      | .02      | -.01    | .19***           | .02      | .02      | -.03    |
| Ann                | .19**   | .18**    | .14**    | .12*    | .17**      | .16**    | .12*     | .12*    | .15*       | .13*     | .10      | .10     | .19**            | .18**    | .14*     | .12*    |
| 3x8                | -.01    | .05      | .03      | .03     | -.01       | .04      | .02      | .02     | -.03       | -.04     | -.06     | -.06    | -.02             | -.02     | -.01     | -.00    |
| DP                 |         | .03      | .02      | .02     |            | .09**    | .07*     | .07*    |            | .27***   | .24***   | .24***  |                  | .14***   | .12***   | .12***  |
| LD                 |         | .35***   | .19***   | .19***  |            | .35***   | .23***   | .23***  |            | .24***   | .14***   | .14***  |                  | .35***   | .21***   | .21***  |
| SS                 |         | .10**    | .02      | .02     |            | .10**    | .04      | .04     |            | .05      | .00      | .01     |                  | .09**    | .02      | .03     |
| JO                 |         | .16***   | .11**    | .11***  |            | .17***   | .13***   | .13***  |            | .21***   | .20***   | .19***  |                  | .20***   | .16***   | .16***  |
| N                  |         |          | -.22***  | -.21*** |            |          | -.11***  | -.12*** |            |          | .02      | .01     |                  | -.12***  | -.12***  |         |
| E                  |         |          | .29***   | .29***  |            |          | .24***   | .25***  |            |          | .23***   | .22***  |                  | .28***   | .28***   |         |
| C                  |         |          | .11***   | .10***  |            |          | .11***   | .11***  |            |          | .15***   | .15***  |                  | .14***   | .13***   |         |
| CxLD               |         |          |          | -.10*** |            |          |          | -.02    |            |          |          | -.07*   |                  |          |          | -.07*   |
| CxSS               |         |          |          | .02     |            |          |          | -.02    |            |          |          | -.04    |                  |          |          | -.01    |
| CxJO               |         |          |          | .01     |            |          |          | -.00    |            |          |          | .04     |                  |          |          | .02     |
| R <sup>2</sup>     | .05     | .25      | .44      | .45     | .06        | .27      | .38      | .38     | .04        | .24      | .32      | .33     | .05              | .30      | .44      | .45     |
| ΔR <sup>2</sup>    |         | .21      | .19      | .01     |            | .22      | .11      | .00     |            | .21      | .08      | .01     |                  | .25      | .14      | .01     |
| F                  | 3.79*** | 58.03*** | 92.94*** | 4.57**  | 4.55***    | 63.22*** | 49.24*** | .65     | 3.18***    | 57.53*** | 31.26*** | 2.23    | 4.47***          | 74.77*** | 72.04*** | 2.51    |

Note : Pour chaque étape, les β standardisés sont présentés. N = Névrosisme ; E = Extraversion ; C = Conscience ; DP = Demande psychologique ; LD = Latitude décisionnelle ; SS = Soutien social ; JO = Justice organisationnelle ; \* < .05 ; \*\* < .01 ; \*\*\* < .001

Afin de tester l'effet modérateur de la conscience sur la relation entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement, nous avons procédé à une série de régressions en 4 étapes, présentées dans le *Tableau 10*.

Les résultats mettent en avant trois effets d'interaction. La conscience modère la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur, l'absorption ainsi que l'engagement dans son ensemble. Nous avons isolé ces effets d'interaction et supprimé les variables contrôle afin de vérifier si la variance était supérieure à 1%. Nos résultats indiquent que la variance s'élève respectivement à 09%, 05% et 06%. Au vu de ces effets négligeables (Cohen, 1988) nous avons choisi de ne pas les considérer afin d'éviter les erreurs de type 1. Nous infirmons donc l'hypothèse 26.

### 3.5 Discussion

#### Variables sociodémographiques et socioprofessionnelles

Les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles ont un lien faible avec le burnout, bien que significatif. L'âge corrèle négativement avec le burnout et positivement avec le sentiment de contrôle, des résultats similaires avec l'ancienneté. Une explication possible serait que le névrosisme diminue avec l'âge selon la littérature (Rossier et al., 2001). Mentionnons qu'il existe des risques de covariance avec les conditions professionnelles qui s'améliorent avec l'âge, en donnant par exemple accès à des postes moins contraignants au niveau organisationnel, ou en étant dispensé d'horaires irréguliers ou encore en augmentant la latitude décisionnelle.

Avoir une ligne de commandement protège du burnout. D'après nos résultats, l'absence de ligne de commandement amène à percevoir moins de contrôle et de justice organisationnelle. Une explication possible réside dans le système hiérarchique policier, qui attribue des grades à l'ancienneté. Il existe également des risques de covariance avec la latitude décisionnelle, qui est plus grande au sein de postes à responsabilités et protège du burnout. L'âge est fortement lié à la hiérarchie ( $r = .53$  ;  $p < .001$ ), amenant à occuper des postes davantage protégés dans lesquels il y a moins de preuves à faire.

Nos résultats montrent que les femmes sont légèrement plus à risque que les hommes. La significativité des résultats devrait être prise en considération avec précaution, étant donné la forte proportion d'hommes dans notre échantillon (91,5 %). Ces résultats pourraient être expliqués par des scores légèrement moins élevés en névrosisme et plus élevés au niveau de la latitude décisionnelle chez les hommes. Ces

résultats sont cohérents avec la littérature, qui relève des scores de burnout un peu plus élevé chez les femmes (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002 ; Maslach et al., 2001), toutes professions confondues.

Nos résultats sont cohérents avec la littérature, qui indique que la contrainte professionnelle augmente faiblement lorsqu'un policier est soumis à des horaires irréguliers (Toch, 2002). Les policiers soumis aux horaires décalés perçoivent moins de justice organisationnelle, plus de charge au niveau psychologique, moins de latitude décisionnelle et moins de soutien social selon nos résultats. De même, les services de piquet corréleront faiblement et négativement avec le burnout. À l'inverse des horaires décalés, les services de garde sont positivement liés à la latitude décisionnelle, à l'engagement et au sentiment de justice organisationnelle. Une explication possible serait de considérer qu'un service de permanence covarie avec le pouvoir de décision, tout en protégeant des horaires irréguliers. Une autre explication pourrait mettre en évidence une difficulté spécifique aux gendarmes qui effectuent principalement des tournus 3x8.

Le fait d'être parent corréle négativement avec le burnout d'après nos résultats. Bien que peu d'études aient analysé le statut conjugal, avoir une famille pourrait protéger du burnout en apportant du soutien. D'après la littérature, les célibataires, notamment les hommes, présenteraient des scores plus élevés de burnout que les personnes mariées ou vivant en couple (Ahola & al., 2006).

### Déterminants organisationnels

Nous observons dans nos résultats que les demandes psychologiques, à savoir les exigences professionnelles, comme la charge psychologique de travail, la quantité de travail, les contraintes temporelles et les contraintes organisationnelles, présentent un lien faible et positif avec le risque de burnout dans son ensemble. Nous confirmons donc l'hypothèse que les demandes psychologiques ont un lien positif avec le burnout (H1). Néanmoins, la demande psychologique entretient un lien faible et positif avec l'engagement de nos répondants, contrairement à ce qui est indiqué dans la littérature. Nous infirmons donc l'hypothèse que les demandes psychologiques ont un lien négatif avec l'engagement (H5). La demande psychologique corréle positivement surtout avec l'absorption, ce qui suggère que l'absorption n'est pas nécessairement favorable à la santé. Plus les demandes psychologiques sont élevées, plus elles exigent de s'engager, un investissement qui pourrait être le point de départ du burnout. Étant donné que nos résultats montrent que les individus consciencieux et névrosés ont tendance à être

davantage absorbés, nous recommandons de leur prêter une attention particulière s'ils se montrent intensément engagés.

Dans nos résultats, nous observons que plus un policier possède de latitude décisionnelle, plus le risque de burnout diminue. Nous confirmons l'hypothèse que la latitude décisionnelle est corrélée négativement au burnout (H6), des résultats cohérents avec la littérature (Lee & Ashfort, 1993a ; Leiter, 1992). La latitude décisionnelle corrèle avant tout avec l'engagement, à savoir l'indicateur positif de notre étude. En ce sens, elle constitue une ressource face à l'épuisement émotionnel. Nous confirmons donc l'hypothèse que la latitude décisionnelle entretient un lien positif avec l'engagement professionnel (H2). Nous recommandons de donner davantage de contrôle sur la tâche, d'augmenter la marge de manoeuvre et la possibilité d'utiliser ses compétences afin de permettre aux policiers de s'impliquer davantage dans leur travail, avoir plus de vitalité, d'envie de faire des efforts et d'aisance.

De manière similaire à la latitude décisionnelle, le soutien social est lié à un niveau bas de burnout et à un niveau élevé d'engagement selon nos résultats. Nous confirmons donc l'hypothèse que le soutien social entretient un lien négatif avec le burnout (H7). Ces résultats sont conformes à la littérature (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986 ; Leiter & Maslach, 1988). Le soutien social entretient également une forte correspondance avec la perception de la justice organisationnelle. Nos observations montrent que le soutien social corrèle positivement et de manière modérée avec l'engagement. Nous confirmons donc l'hypothèse que le soutien social entretient un lien positif avec l'engagement professionnel (H3), des résultats conformes à la littérature (Leiter & Maslach, 1988 ; Schnorpfeil et al., 2002).

La perception globale de justice entretient une forte correspondance négative avec l'épuisement professionnel dans son ensemble et confirme notre hypothèse (H8). Ce résultat correspond à la littérature (Moliner et al., 2005 ; Simons & Roberson, 2003). Nos observations montrent que la justice dans son ensemble corrèle positivement avec l'engagement global. Nous confirmons donc l'hypothèse que la perception de la justice entretient une correspondance moyenne et positive avec l'engagement professionnel (H4), de manière conforme à la littérature (Ambrose et al., 2007 ; Folger & Konovsky, 1989 ; Pillai et al., 1999).

La demande psychologique, le soutien social, la latitude décisionnelle ainsi que la justice expliquent jusqu'à 39 % de la variance du burnout dans son ensemble. Elles

expliquent également 30 % de la variance de l'engagement. La demande psychologique et les ressources jouent donc un rôle important dans le processus d'usure professionnelle ou de motivation. Les résultats mettent en avant que la latitude décisionnelle que possède un individu dans les tâches effectuées a plus d'impact sur le burnout que les demandes psychologiques. C'est une observation importante, dans le sens où il est quelquefois difficile de changer la demande psychologique de travail, comme un sous-effectif ou des interférences bureaucratiques, alors qu'augmenter la latitude décisionnelle sur la tâche, la possibilité d'utiliser ses compétences et de percevoir du soutien paraît plus réalisable sur le terrain. Rajoutons que dans une optique salutogénique, nous observons que l'engagement corrèle fortement et de manière négative avec le burnout. Axer les efforts sur la motivation des troupes pourrait être un moyen de les protéger du burnout.

Après avoir discuté des déterminants organisationnels, nous proposons d'aborder les déterminants individuels afin de discuter du rôle de la personnalité.

#### Déterminants individuels

Au niveau des trois facettes de la personnalité, nous observons que le névrosisme entretient la plus forte correspondance avec le burnout et va dans le sens de la littérature. Nous confirmons que la tendance à montrer des signes d'instabilité émotionnelle marquée par des affects négatifs corrèle positivement avec le burnout, notamment avec l'épuisement émotionnel (H9). De même, nos résultats suggèrent qu'un policier disposé à ressentir des affects négatifs et de l'anxiété sera fortement moins vigoureux, dévoué à son travail et engagé dans son ensemble, excepté en regard de l'absorption où la relation est modérée. Nous confirmons donc l'hypothèse que le névrosisme corrèle négativement avec l'engagement (H10), conformément à la littérature (Langelaan et al., 2006). Autrement dit, il aura moins d'aisance et de concentration au travail, moins de vitalité et d'entrain à faire des efforts et sera moins enthousiaste et prêt à relever des défis.

Nos résultats mettent en évidence une forte correspondance entre l'extraversion et le burnout. Nous confirmons donc l'hypothèse que l'extraversion corrèle négativement avec le burnout (H11), à l'instar des résultats de Langelaan et ses collègues (2006). Nous confirmons également l'hypothèse que l'extraversion corrèle positivement avec l'engagement (H12). L'extraversion est la facette qui montre la correspondance la plus forte avec l'engagement.



De même, nous observons que plus la conscience est élevée, plus le niveau de burnout est bas alors que l'engagement professionnel est élevé. Nous confirmons donc que la conscience corrèle négativement avec le burnout (H13) et positivement avec l'engagement (H14).

Des policiers instables émotionnellement ont une tendance à être plus vulnérable au burnout. Une association avec des traits peu extravertis et peu consciencieux amène à se désengager encore plus, ce qui conduit également à porter un jugement cognitif négatif de la situation, à savoir une insatisfaction professionnelle. Les dimensions de la personnalité expliquent jusqu'à 57 % de la variance du burnout dans son ensemble et jusqu'à 44 % de la variance de l'engagement. Les personnalités extraverties perçoivent plus de soutien social et de pouvoir de décision. L'extraversion est la facette qui entretient le plus de correspondance avec l'engagement. Les personnalités avec un trait de conscience élevé sont également protégées du burnout. Nous attestons au travers de nos résultats que la personnalité joue un rôle important dans la tension au travail, conformément à la littérature (Lawrence, 1984). Massoudi (2009) souligne que les caractéristiques individuelles constituent la meilleure source d'information pour prévoir les capacités d'adaptation au stress professionnel.

En observant nos analyses prédictives simples, les déterminants organisationnels ont moins d'impact que la personnalité sur la prédiction du burnout et de l'engagement. Cette information est intéressante pour les services de ressources humaines, afin de cibler les interventions de développement personnel (connaissance de soi, gestion du stress, stratégies de coping) auprès de collaborateurs présentant un profil à risque de burnout.

Pour une meilleure compréhension des influences communes, nous souhaitons continuer la discussion sur les effets des interactions entre les déterminants individuels et organisationnels sur le burnout et l'engagement.

### Effets indirects

#### 3.5.1.1 Modérateurs externes ou situationnels

Inspirés par le JD-R modèle, nous avons fait l'hypothèse que la demande psychologique modère la relation entre la latitude décisionnelle, le soutien social, la justice organisationnelle et l'engagement. Nos résultats ne mettent pas en évidence d'effet modérateur significatif. Nous infirmons donc l'hypothèse d'un effet modérateur de la demande psychologique sur le lien entre les ressources et l'engagement (H18, H19, H20).

Nous nous attendions également à des effets indirects des ressources organisationnelles sur l'effet des stressseurs. De même, nous infirmons l'hypothèse d'un effet modérateur de la latitude, du soutien et de la justice sur le lien entre la demande psychologique et le burnout (H15, H16, H17). Dans notre travail, les ressources élevées n'influencent pas l'effet des demandes psychologiques sur le burnout, contrairement à la littérature (Bakker et al., 2005 ; Lee & Ashforth, 1996 ; Leiter & Harvie, 1997).

### 3.5.1.2 Modérateurs internes ou dispositionnels

En ce qui concerne les modérateurs internes, nous avons fait l'hypothèse que le névrosisme, l'extraversion et la conscience jouent un rôle de modérateur sur la relation entre la demande psychologique et le burnout. Nos résultats ne montrent pas d'effet modérateur significatif du névrosisme, ni de l'extraversion et de la conscience sur la relation entre les demandes psychologiques et les différentes facettes du burnout. Nous infirmons donc nos hypothèses (H21, H22, H23).

Par ailleurs, nous nous attendions à ce que le névrosisme, l'extraversion et la conscience jouent un rôle de modérateur sur la relation entre les ressources et l'engagement. Plus précisément, nous nous attendions à ce que l'extraversion et la conscience agissent comme des ressources face à l'engagement. Inversement, nous nous attendions à ce que le névrosisme agisse comme une vulnérabilité face à l'engagement (Rijk, Blanc, Schaufeli, & Jonge, 1998 ; Van der Doef & Maes, 1999). Nos résultats ne mettent pas en évidence un effet modérateur significatif du névrosisme (H24) et de la conscience (H26) sur la relation entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement. Concernant l'extraversion (H25), nous confirmons partiellement notre hypothèse. L'extraversion ne modère pas la relation entre le soutien, la justice et l'engagement. Par contre, nos résultats mettent en évidence deux effets modérateurs de l'extraversion sur la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur, ainsi que l'engagement dans son ensemble.

Nous confirmons donc que l'extraversion agit comme une ressource sur la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur ainsi que l'engagement (H25). Les personnes extraverties utiliseraient mieux la latitude décisionnelle qui leur est accordée. Cet effet d'interaction est faible et doit être interprété avec précaution. L'extraversion est considérée comme une ressource liée aux compétences sociales. Nous expliquons ce résultat par le fait que les personnes plus extraverties recherchent plus facilement à

négocier ou à augmenter leur marge de manœuvre à l'aide de leur réseau professionnel dans leur environnement de travail.

Les deux effets d'interaction mis en évidence sont très faibles dans nos résultats et doivent être interprétés avec précaution, contrairement aux effets directs qui sont pour la plupart importants. Dans nos résultats, seule l'extraversion est un modérateur et agit dans ce cadre là comme une ressource sur la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur ainsi que l'engagement. L'extraversion, considérée comme une ressource liée aux compétences sociales permettrait d'amplifier les bénéfices de la latitude décisionnelle sur la vigueur et l'engagement. Il est probable que les personnes plus extraverties recherchent plus facilement à négocier ou à augmenter leur marge de manœuvre à l'aide de leur réseau professionnel dans leur environnement de travail. Il est également possible que grâce à leur réseau, elles aient davantage d'opportunités professionnelles et qu'elles se montrent investies dans ces dernières. Peu d'auteurs ont testé les effets modérateurs tels que proposés par le modèle JD-R. Desrumaux et ses collègues (2012) remettent en question la pertinence des effets modérateurs du modèle. Selon leurs résultats, il existe un fort lien direct entre les demandes psychologiques ainsi que les ressources et les indicateurs de santé au travail, mais pas nécessairement de relation indirecte. De même, nous avons infirmé tous les effets indirects testés inspirés du modèle JD-R.

Afin de mieux visualiser l'ensemble de nos résultats, nous proposons un récapitulatif de nos hypothèses de recherche et des résultats quantitatifs obtenus dans le *Tableau 11*.

Etant donné que nous n'observons pas vraiment d'effet d'interaction en testant nos hypothèses inspirées du modèle JD-R, et que les demandes psychologiques corrèlent positivement avec l'engagement, nous proposons d'approfondir les stressseurs spécifiques au métier policier à l'aide d'une étude qualitative dans la deuxième partie de ce travail.

Tableau 11. Résultats des hypothèses de recherche

| <b>Hypothèse</b>   | <b>Résultat</b>        |
|--|------------------------|
| H1. La demande psychologique corrèle positivement avec le burnout                              | Confirmé               |
| H2. La latitude corrèle positivement avec l'engagement   | Confirmé               |
| H3. Le soutien corrèle positivement avec l'engagement  | Confirmé               |
| H4. La justice corrèle positivement avec l'engagement  | Confirmé               |
| H5. La demande psychologique corrèle négativement avec l'engagement                            | Infirmé                |
| H6. La latitude corrèle négativement avec le burnout   | Confirmé               |
| H7. Le soutien social corrèle négativement avec le burnout                                     | Confirmé               |
| H8. La justice corrèle négativement avec le burnout  | Confirmé               |
| H9. Le névrosisme corrèle positivement avec le burnout   | Confirmé               |
| H10. Le névrosisme corrèle négativement avec l'engagement                                      | Confirmé               |
| H11. L'extraversion corrèle négativement avec le burnout                                       | Confirmé               |
| H12. L'extraversion corrèle positivement avec l'engagement                                     | Confirmé               |
| H13. La conscience corrèle négativement avec le burnout  | Confirmé               |
| H14. La conscience corrèle positivement avec l'engagement                                      | Confirmé               |
| H15. La latitude décisionnelle modère la relation entre la demande psychologique et le burnout | Infirmé                |
| H16. Le soutien social modère la relation entre la demande psychologique et le burnout         | Infirmé                |
| H17. La justice modère la relation entre la demande psychologique et le burnout                | Infirmé                |
| H18. La demande psy modère la relation entre la latitude décisionnelle et l'engagement         | Infirmé                |
| H19. La demande psychologique modère la relation entre le soutien social et l'engagement       | Infirmé                |
| H20. La demande psychologique modère la relation entre la justice et l'engagement              | Infirmé                |
| H21. Le névrosisme modère la relation entre la demande psychologique et le burnout             | Infirmé                |
| H22. L'extraversion modère la relation entre la demande psychologique et le burnout            | Infirmé                |
| H23. La conscience modère la relation entre la demande psychologique et le burnout             | Infirmé                |
| H24. le névrosisme modère la relation entre les ressources et l'engagement                     | Infirmé                |
| H25. L'extraversion modère la relation entre les ressources et l'engagement                    | Partiellement confirmé |
| H26. La conscience modère la relation entre les ressources et l'engagement.                    | Infirmé                |

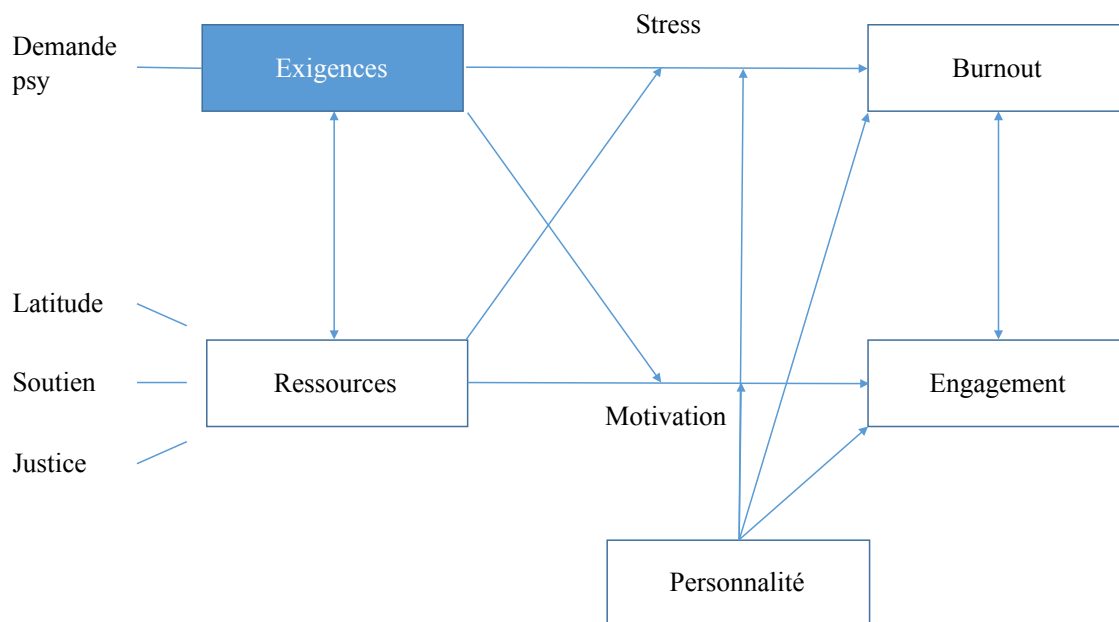


## 4 Etude qualitative

### 4.1 Introduction thématique

Résultat d'une exposition intense et prolongée au stress, le syndrome du burnout est multifactoriel. La littérature recense de nombreuses sources de stress spécifiques au métier policier. Karasek (1979) englobe les demandes psychologiques comme un concept général. Pour explorer d'une manière plus fine ce concept, nous proposons de mettre en place une étude qualitative afin d'observer les représentations des signes d'usures par les policiers ainsi que les contraintes spécifiques au milieu policier. Le but est d'identifier les antécédents du mal-être ou du bien-être au travail amenant un déséquilibre entre les ressources et les demandes. En effet, les caractéristiques du travail diffèrent selon le contexte professionnel. Les résultats nous permettront de mieux cerner les exigences liées au métier de policier, prémisses du processus d'atteinte à la santé tel que proposé par le JD-R. Dans cette étude, nous ne tiendrons plus compte du modèle JD-R, nous allons plutôt mettre en avant une partie du modèle, à savoir les exigences, car le modèle rappelle la nécessité d'étudier les stressseurs spécifiques à un métier. La figure ci-dessous illustre sur quelle partie du modèle nous allons nous centrer.

Figure 9. Les exigences dans le modèle JD-R



Cette étude propose donc d'identifier les stressseurs spécifiques au milieu policiers et de décrire les conséquences du burnout au sein des institutions policières romandes, telles qu'exprimées dans les discours des participants. Nous proposons d'appliquer une analyse qualitative mixte pour faire émerger les déterminants du burnout spécifiques du milieu policier et comparer les causes évoquées à celles proposées dans la littérature.

## 4.2 Méthodologie

### Procédure

Avec l'accord et le soutien de la hiérarchie, un appel à volontaires a été publié sur la page intranet de deux institutions romandes, à savoir la police cantonale de Neuchâtel et la police cantonale vaudoise. Des policiers volontaires, ayant déjà ressenti des signes d'usure professionnelle dans leur parcours, ont pris contact avec nous par courriel. Nous avons convenu d'un rendez-vous à leur convenance, soit dans nos locaux, soit dans les leurs ou encore dans un lieu public.

Nous avons construit notre guide d'entretien à partir des causes potentielles de burnout présentes dans la littérature. Nous avons commencé chaque entretien par une introduction précisant que l'accord du commandant avait été donné, que l'anonymat était garanti et que les données seraient traitées dans la plus stricte confidentialité. Avec l'accord des participants, chaque entretien a été enregistré sur magnétophone de manière à garantir sa retranscription verbatim. Nous avons fait passer le MBI-GS à la fin des entretiens pour évaluer le risque de burnout au moment de notre entrevue.

### Participants

Cette étude a été menée auprès de treize policiers travaillant au sein de la police cantonale vaudoise et neuchâteloise, qui se sont portés volontaires pour participer aux entretiens. L'échantillon comprend six membres de la police de sûreté, dont deux femmes, et sept membres de la gendarmerie. Nous n'avons pas recolté d'informations sociodémographiques afin de préserver la confiance des participants ainsi que leur anonymat.

Tableau 12 : participants à l'étude qualitative

|            | 1          | 2        | 3          | 4        | 5        | 6          | 7           | 8        | 9        | 10         | 11       | 12         | 13         |
|------------|------------|----------|------------|----------|----------|------------|-------------|----------|----------|------------|----------|------------|------------|
| Canton     | VD         | VD       | NE         | NE       | VD       | VD         | VD          | VD       | VD       | VD         | VD       | VD         | VD         |
| Genre      | Homme      | Homme    | Femme      | Homme    | Homme    | Homme      | Homme       | Homme    | Homme    | Homme      | Homme    | Femme      | Homme      |
| Fonction   | Inspecteur | Gendarme | Inspecteur | Gendarme | Gendarme | Inspecteur | Inspecteur  | Gendarme | Gendarme | Inspecteur | Gendarme | Inspecteur | Inspecteur |
| hiérarchie |            | cadre    |            |          |          |            | spécialiste |          |          |            |          |            |            |

## Entretiens

Nous avons mené treize entretiens semi-directifs d'environ une heure et demie avec des policiers volontaires. La grille d'entretien complète se trouve au point 8.2 en annexe. La première question se référant au souvenir de leur entrée à la police a été posée en début d'entretien, afin de favoriser un récit libre des sujets. Avec cette question « Pourriez-vous, pour commencer me raconter votre parcours professionnel en appuyant sur les événements qui auraient pu vous mener à un épuisement professionnel ? », ils étaient invités à raconter leur parcours depuis leur choix d'entrer à la police et à mettre en avant les facteurs d'usure qu'ils ont rencontrés tout au long de leur évolution professionnelle.

Par la suite, nous les avons laissé amener spontanément différentes problématiques en abordant uniquement les éléments potentiellement usants qu'ils n'avaient pas mentionnés, ceci afin d'éviter le plus possible d'influencer leurs réponses. Le nombre de questions et de relances variait selon la volubilité du sujet. Nous avons veillé à ce que les cinq thématiques présentes dans la littérature soient abordées, à savoir l'écart entre les attentes et la réalité de terrain, les déterminants individuels, les déterminants organisationnels, les sources de stress et le soutien social. Si ces thématiques n'étaient pas spontanément évoquées ou pas développées, nous avons formulé des questions de relance et des questions d'approfondissement présentées ci-dessous.

A propos des attentes initiales face à la réalité de terrain, nous avons formulé les questions suivantes : « Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à intégrer la fonction de gendarme/inspecteur ? » et « Dans quel sens la réalité de votre travail correspondait à vos attentes ? ». Concernant les déterminants individuels, nous avons formulé les questions suivantes : « De quelle manière décririez-vous votre personnalité ? », « De quelle manière réagissez-vous face aux difficultés ? ». Pour aborder ou relancer les déterminants organisationnels, nous avons formulé ces questions : « Avez-vous l'impression qu'on vous traite de manière juste ? », « Avez-vous l'impression que votre charge de travail est juste ? », « Dans quelle mesure avez-vous un pouvoir de décision ? ». Afin d'investiguer les sources de stress, nous avons posé les questions suivantes : « Quels aspects de votre travail vous stressent le plus ? », « Face à une situation de violence, que ressentez-vous ? », « Qu'en faites-vous ? (De quelle manière gérez-vous vos émotions ?) ». Afin d'aborder le soutien social, nous avons formulé les questions suivantes : « Quels sont vos rapports avec votre entourage de travail ? » et « Quelles sont



vos activités en dehors du milieu professionnel ? ». Pour terminer nous avons demandé aux policiers quels conseils ils pourraient suggérer à leur hiérarchie afin de mieux prévenir l'épuisement professionnel. Nous mettions un terme à l'interview en formulant cette dernière question : « Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui vous semble important et que nous n'aurions pas encore abordé ? ».

### Analyse

Deux approches sont généralement distinguées pour appréhender les recherches qualitatives, à savoir l'hypothético-déductive et l'inductive (Elo & Kyngäs, 2008). Dans le raisonnement hypothético-déductif, la théorie précède la lecture de la réalité et les catégories sont prédéfinies pour tester des hypothèses. « Dans les approches déductives, l'analyste commence par lire les écrits scientifiques du domaine de recherche en visant l'exhaustivité. À partir de cette recension des écrits, il déduit un cadre théorique qu'il applique ou vérifie tout au long de sa recherche » (Guillemette, 2006, p. 35). Le raisonnement inductif est recommandé pour faire émerger de nouvelles connaissances. Les catégories sont produites à partir des données et permettent de faire émerger le sens que donne l'individu à son vécu.

Nous nous sommes inspirés de la littérature pour formuler nos questions d'entretien, ce qui relève de l'approche hypothético-déductive. Néanmoins, nous avons choisi de nous appuyer sur une approche inductive pour faire émerger le sens que les policiers donnent à leur épuisement professionnel et pour porter un regard neuf sur un phénomène déjà étudié. « Ainsi, au lieu de « forcer » des théories « sur » les données empiriques pour les interpréter, le chercheur s'ouvre à l'émergence d'éléments de théorisation ou de concepts qui sont suggérés par les données de terrain et ce, tout au long de la démarche analytique » (Guillemette, 2006, p. 33). Nous qualifions donc la méthode utilisée de mixte.

D'une manière générale, la finalité des études qualitatives est de cerner les significations que les individus donnent de leur vie. Anadon et Guillemette (2007) parlent de mythe de la neutralité analytique étant donné que la compréhension du sens nécessite une interprétation et un consensus. La subjectivité est mise en valeur dans ce processus. Les auteurs expliquent que les fondements épistémologiques de la recherche qualitative valorisent l'exploration inductive et que toute connaissance théorique a été produite à partir de données dans un premier temps. Glaser et Strauss (1967) conseillent de complètement ignorer la théorie existante sur l'objet d'étude et de faire abstraction totale

des connaissances préalables. Nous souhaitons nuancer leur position qui suggère de suspendre entièrement le recours à des cadres théoriques existants pour favoriser l'innovation et le progrès de la science.

L'essentiel est de bien comprendre que l'émergence n'est jamais pure. On ne peut pas procéder exclusivement par induction ; il y a toujours aussi de la déduction dans la « conversation » entre les données de terrain et la sensibilité théorique de l'analyste. Le chercheur ne peut pas se limiter à accueillir ce qui émerge des données. [...] De plus, le chercheur ne peut pas faire complètement abstraction de ses « préjugés » et de sa perspective théorique (ou de sa sensibilité théorique), c'est-à-dire de l'angle sous lequel il appréhende les phénomènes à l'étude. Il est illusoire de penser qu'on peut approcher un phénomène en étant totalement « vierge » de tout a priori. Les résultats de la recherche ne peuvent jamais être complètement construits a posteriori. [...] Même si fondamentalement l'analyse peut être inductive, il demeure que l'avancement nécessite que l'on formule ce qui ne peut être autre chose que des hypothèses à tester sur le terrain (Gilgun, 2001 ; Strauss & Corbin, 1998). (Guillemette, 2006, p. 44)

En effet, le chercheur détient certaines connaissances préalables qu'il ne peut pas complètement oublier pour appréhender les phénomènes. « Le principe est d'entrer sur le terrain à explorer avec le moins possible de suppositions préalables, le moins possible de précompréhensions à appliquer, le moins possible d'hypothèses à vérifier (Starrin, Dahlgren, Larsson & Styrborn, 1997, p.31) » (Guillemette, 2006, p. 36). A ce sujet, Dey (1999) souligne la différence entre « une tête vide et un esprit ouvert ». Blais et Martineau (2006) suggèrent un ensemble de principes pour appliquer l'analyse inductive.

1. L'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche, qui ciblent spécifiquement les objets devant être étudiés par le chercheur.
2. L'analyse se fait en prenant soin de lire à plusieurs reprises les données brutes et de les interpréter, ce qui en fait la composante principale de l'analyse justement nommée « inductive ».
3. Bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « réponses souhaitées » par le chercheur. Ainsi, les

objectifs de recherche, tels qu'ils sont formulés, fournissent un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse de ses données, mais ils ne constituent pas une série « d'attentes » à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir « à tout prix ».

4. L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle. Ce modèle contient habituellement les catégories clés et les procédures identifiées et développées par le chercheur pendant son processus d'analyse.
5. Les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données. Inévitablement, ces résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience du chercheur qui doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées.
6. La confiance dans les critères de rigueur des résultats (trustworthiness) peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celle qui sont employées avec d'autres types d'analyse qualitative (Lincoln & Guba, 1985). (Blais & Martineau, 2006, pp. 5-6)

Nous avons utilisé la procédure d'analyse proposée par Blais et Martineau (2006). La première étape consistait à préparer les données brutes en retranscrivant l'intégralité des enregistrements. Nous avons ensuite procédé à une lecture attentive et approfondie dans une seconde étape. Chaque entretien a été relu en détail plusieurs fois, de manière à nous en imprégner. L'objectif est de se familiariser avec le contenu afin d'avoir une vue d'ensemble des sujets amenés dans les discours. La troisième étape consiste à identifier et décrire les premières catégories en cherchant des segments de texte qui ont une signification spécifique, autrement dit des unités de sens. Ces unités de sens sont assignées à une étiquette (mot ou phrase courte) qui nomme la catégorie créée.

À un certain moment dans le processus de codification, le chercheur peut développer une description initiale de la catégorie émergente, modifier les mots de l'étiquette décrivant cette catégorie ou écrire un mémo (courte description avec des mots clés facilitant la mémoire du chercheur) à propos de cette catégorie. Habituellement, le premier niveau de catégories devrait être directement lié aux objectifs ou aux questions de recherche. Les autres

niveaux proviennent des lectures répétitives des données brutes, souvent liées à un codage *in vivo*. Ainsi, dans le processus de codification inductif, les catégories sont généralement créées à partir des phrases ou des sens trouvés dans les portions de texte. (Blais & Martineau, 2006, pp. 7-8)

La quatrième étape consiste à poursuivre la révision et le raffinement des catégories en recherchant des sous-catégories à l'intérieur de chacune d'elles. L'objectif est d'y inclure d'éventuels points de vues contradictoires ou de nouvelles perspectives, par souci de ne pas perdre en qualité d'information et pour rester au plus près du discours de chaque sujet.

Blais et Martineau (2006) suggèrent de combiner ou de lier certaines catégories lorsque leur signification est similaire, afin de réduire les catégories redondantes. « Une catégorie tient à tout un ensemble d'autres catégories, elle prend son sens par rapport à ces autres catégories » (Paillé & Mucchielli, 2003, p. 149). Thomas (2006) propose un processus de réduction des données partant de plusieurs pages de texte, à plusieurs segments de texte, puis à 30-40 catégories, réduites à 15-20 catégories, qui seront à leur tour réduites à 3-8 catégories principales. Ces dernières seront intégrées dans un modèle. Cette méthode permet de minimiser la subjectivité en regard des retranscriptions (Bardin, 2007). Elle permet de visualiser les thèmes redondants et devrait mettre en évidence les facteurs d'usure évoqués durant les interviews. A la fin de chaque thème, nous proposons de présenter les catégories principales dans un tableau synthétisé. Pour faciliter le codage des données, nous avons élaboré une grille d'analyse, en sélectionnant des portions de texte pour créer les unités de sens. Nous avons par la suite regroupé les unités de sens dans des sous-catégories et finalement créé des catégories en regroupant des sous-catégories.

### 4.3 Résultats

Nos résultats mettent en évidence sept thèmes principaux, à savoir le manque d'autonomie, la charge de travail, les relations interpersonnelles, la charge psychologique, les caractéristiques individuelles, la vie privée et les conséquences. Nous avons classifié ces thèmes sous les facteurs organisationnels et facteurs opérationnels, les facteurs personnels et les Répercussions. Avant de détailler chaque thème dans le texte qui suit, nous proposons de résumer le nombre de participants, le nombre d'occurrences et le pourcentage de chaque thématiques dans le *Tableau 13*. Par la suite, chaque thème sera illustré par une figure qui rendra compte du thème, des catégories, et selon la place et la

pertinence pour la compréhension du lecteur, les sous-catégories et/ou les unités de sens seront présentées.

*Tableau 13.* Thèmes avec indication du nombre de participants, d'occurrences et du pourcentage de thèmes évoqués.

| Facteurs organisationnels |                   |                             | Facteurs opérationnels | Facteurs personnels            |            | Répercussions |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------------------|------------|---------------|
| Manque d'autonomie        | Charge de travail | Relations interpersonnelles | Charge psychologique   | Caractéristiques individuelles | Vie privée | Conséquences  |
| (11 ; 50)                 | (12 ; 43)         | (13 ; 83)                   | (11 ; 23)              | (13 ; 55)                      | (13 ; 51)  | (13 ; 64)     |
| 14%                       | 12%               | 22%                         | 6%                     | 15%                            | 14%        | 17%           |

## Facteurs organisationnels

### 4.3.1.1 Manque d'autonomie

Le manque d'autonomie est un thème qui a été mentionné par une majorité de participants. Elle regroupe deux catégories, à savoir les contraintes et le manque de qualité du travail. Le manque d'autonomie concernant la lourdeur des procédures émerge fortement des discours. Nous l'expliquons par un des paradoxes du métier policier, à savoir un large pouvoir de discrétion dans les interventions, en parallèle à un manque de latitude décisionnelle dans les attitudes et dans les jugements face aux situations dans le cadre d'interventions. L'aspect administratif du travail prend une place démesurée selon certains participants.

On se cache, on se protège par vingt-mille formulaires, quarante-sept rapports différents pour chaque intervention. J'exagère, mais il y a des interventions sur lesquelles la paperasse est envahissante déjà au moment de l'intervention, et elles le sont quasiment toutes par la suite, alors que ça, c'est secondaire. (S10, 196-199)

Le participant 11 déplore devoir oublier l'être humain à cause de la lourdeur des procédures. Le participant 13 met également en avant la charge occasionnée par l'administratif. La participante 12 souligne un manque d'ajustement face à l'évolution de la société. Les procédures seraient dépassées et la hiérarchie proposerait d'empiéter sur la qualité du travail pour conserver la quantité. La hiérarchie serait également limitée par de nombreuses règles. Le participant 8 souligne le manque de manœuvre au niveau relationnel et contextuel. « Le policier est terriblement dépendant des événements, des

procédures, dépendant des gens. Je pense que si quelqu'un cherche le pouvoir, il a meilleur temps de faire dresseur dans un cirque » (S8, 245-248).

L'irréprochabilité du policier prend une place non négligeable dans les discours. Nombre d'entre eux ont évoqué la crainte de l'erreur et l'interdiction de se tromper, des unités de sens qui ont constitué la sous-catégorie de l'irréprochabilité, non seulement dans le cadre de leur profession, mais également dans leur vie privée. « Il faut être très exigeant avec soi-même et je pense qu'on est flic en permanence » (S8, 238-239). Le participant 4 explique le mal-être de certains collaborateurs par la pression engendrée par la hiérarchie quant à l'irréprochabilité que doivent constamment démontrer les policiers. Le gendarme 5 porte la responsabilité de ses actions, imposées par sa hiérarchie, et se sent dépassé. Notamment dans le souci de chaque collaborateur de l'institution policière de se protéger avant tout. « [...] l'erreur il y a droit et le gendarme n'y a pas droit. Parce qu'on a vite un abus de fonction. Sur le moment, c'est les nerfs, alors que le détenu n'est pas punissable » (S5, 130-132). Le participant 8 exprime les paradoxes qu'un policier doit assumer, notamment l'irréprochabilité face à la société.

Je pense que dès qu'il y a un petit truc, on sera punis plusieurs fois : par le droit pénal peut-être, on se fera punir par notre système hiérarchique, on sera punis aussi des collègues, par le regard qu'ils vont porter sur lui, on sera punis par sa hiérarchie, par un blâme du côté administratif, punis par l'amende comme un simple citoyen. On a finalement l'impression d'avoir beaucoup de devoirs sans avoir beaucoup de droits dans ce métier. Les gens voient le policier comme l'homme qui a tous les pouvoirs, tous les droits, mais c'est plutôt le contraire, un homme qui a tous les devoirs et qui n'a pas de contreparties. (S8, 239-247)

Les policiers semblent souffrir d'un manque de qualité du travail. Presque tous les participants évoquent la difficulté de faire un bon travail. La catégorie du manque de qualité a émergé avec des sous-catégories telles que la réaction au lieu de l'anticipation, la prise en charge inhumaine de victimes et l'impossibilité d'utiliser ses compétences. Une majorité de participants expliquent que tant l'institution que les policiers réagissent au lieu d'anticiper. Or, le travail d'initiative est le plus stimulant pour la plupart, permettant d'utiliser la créativité propre à chacun. L'inspectrice 3 mentionne un laxisme au niveau de la hiérarchie à ce propos, qui ne fait que réagir lorsqu'un dysfonctionnement apparaît, au lieu de réadapter et redistribuer les tâches en fonction de l'état des

collaborateurs. Le gendarme 4 s'indigne du fait que l'institution reproduise les erreurs constatées, tout comme le participant 13. La participante 12 évoque le même problème. « [...] une fois que tout est réglé, c'est comme si c'était oublié. On refait les mêmes erreurs et on recommence les mêmes histoires. Et je trouve que c'est malheureux » (S12, 166-169). Le participant 5 fait également ressortir dans son récit le manque d'anticipation.

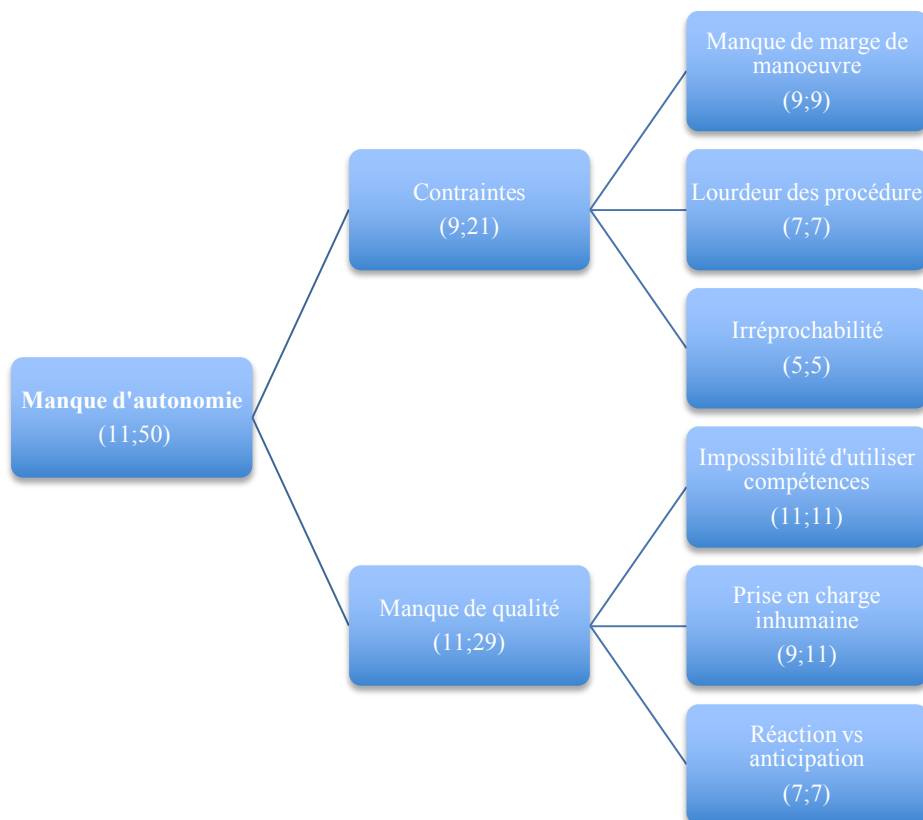
La prise en charge inhumaine a été évoquée par la plupart des participants. En ce qui concerne les tâches à l'interne et à l'externe, les policiers ressentent que la volonté de la hiérarchie est davantage d'ordre quantitatif que qualitatif. La hiérarchie impose un cadre de conduite qui limite le participant 8 dans l'utilisation de ses compétences. Le participant 10 vit également mal les limites que la hiérarchie lui impose, l'empêchant de mettre en œuvre sa créativité et ses compétences. Le participant 13 évoque l'impossibilité de faire preuve d'un travail de qualité, comme le participant 1 « [...] on ne peut pas se consacrer sur l'essentiel » (S1, 96). Le participant 6 compare également le stress éprouvé dans les entreprises en relatant que la police doit s'occuper d'être humains. Bien qu'ayant cherché des solutions entre collègues, la brigade n'a pas trouvé de solution, notamment parce qu'elle travaille en contact direct avec la population.

[...] liquider des affaires plus vite mais c'est des gens qu'on a en face. C'est le problème de notre boulot, on va de toute façon le faire, parce qu'on a des gens en face de nous qui attendent quelque chose. C'est des victimes [...] c'est très grave donc on n'arrive pas, humainement, on ne peut pas les envoyer bouler. Il y a un minimum qu'on fera pour une victime. (S7, 199-203)

Pour résumer, la *Figure 10* illustre le thème du manque d'autonomie. La lourdeur des procédures ainsi que le manque de marge de manœuvre influencent directement la liberté d'utiliser les compétences. Cette dernière catégorie émerge à nombreuses reprises dans les discours. Les policiers sont contraints d'appliquer des procédures lourdes ce qui restreint leur liberté d'action. L'impossibilité d'offrir une prise en charge de qualité aux victimes amène une insatisfaction et un manque de sens au quotidien. Ces facteurs participent à l'épuisement ressenti par les policiers. Nous faisons ici le lien avec la latitude décisionnelle d'après le modèle de Karasek (1998). Rappelons que la latitude décisionnelle représente le niveau de contrôle de l'individu sur son travail ou le degré de liberté qu'il peut prendre dans ses décisions ainsi que la liberté d'utiliser ses compétences. La lourdeur administrative participe à un manque de marge de manœuvre et restreint la latitude décisionnelle que possède un individu pour choisir la manière dont il effectue son

travail et la possibilité de prendre part aux décisions qui s’y rattachent. Le manque de qualité du travail peut également être associé au manque de liberté d’utiliser ses compétences, plus précisément de développer son savoir-faire et ses qualifications, ainsi que la possibilité d’utiliser sa créativité pour effectuer son travail.

Figure 10. Thème du manque d’autonomie, catégories et sous-catégories avec indication du nombre de participants et d’occurrences



#### 4.3.1.2 Charge de travail

La charge de travail a été largement mentionnée. Elle aggrave l’impossibilité d’utiliser les compétences propres à chacun, par manque de temps et de moyens. Elle inclut trois catégories telles que la charge excessive, les horaires pénibles et le manque de ressources.

Nous avons constitué la catégorie charge excessive en regroupant des sous-catégories telles que la surcharge de travail, les urgences et la mauvaise répartition du travail. Le policier 1 rapporte une dégradation depuis son entrée en fonction. Il évoque la



pression temporelle, notamment en comparaison avec l'époque où prendre une pause-café était incontournable. La source majeure de stress pour l'inspecteur 7 réside dans la surcharge de travail. Il décrit une augmentation de la charge de travail. Il se sent quelquefois tellement dépassé qu'il en devient improductif.

Ce qui m'use le plus, c'est d'avoir trop de travail. On m'en demande chaque fois plus : tu as trop de travail d'accord, mais tu peux juste encore me faire ça ? Et j'ai l'impression que je ne sais plus par où commencer. Il y a des journées où je commence et j'arrive à la fin et je n'ai rien fait. Donc j'ai trop de travail et en plus j'arrive à me payer le luxe de ne rien faire pendant la journée, parce que je ne sais plus quels dossiers empoigner. (S7, 311-315)

Les urgences prennent une place prédominante dans le quotidien du participant 1 et l'obligent à adopter une attitude réactive. Aussi, les urgences rythment le travail du participant 10 et ne lui permettent pas de faire du bon travail à ses yeux. « [...] c'est vrai que des fois j'ai pas le temps de les accomplir correctement comme je voudrais le faire. J'ai tendance surtout à les faire de manière que cela fonctionne, mais en même temps je suis pas totalement satisfait de ce que j'ai fait, parce que j'aurais voulu prendre plus de temps et peaufiner certaines choses » (S10, 87-90). Le gendarme 2 avance également les urgences comme des facteurs d'usure durant ses activités quotidiennes. Il évoque également l'impossibilité de déléguer.

Le participant 6 évoque un rythme de travail effréné. « [...] vous avez à peine fini un travail qu'il faut partir sur autre chose, vous venez de faire une levée de corps, une annonce de décès, qu'il faut partir sur totalement autre chose, un cambriolage, un vol par effraction » (S6, 27-30). Néanmoins, l'imprévisibilité des tâches est stimulante. La fatigue provient ici du rythme de travail. S'ajoute à ces activités un travail de bureau dans lequel l'interviewé est souvent interrompu. Aussi, la responsabilité du travail repose entièrement sur les épaules du gendarme. La charge de travail est également perturbante, usante et consommatrice d'énergie pour le policier 4.

[...] il faut penser à tout en même temps, et pour un chef c'est pas évident parce qu'il faut penser à tout et il a ses collaborateurs qui à tout moment viennent poser une question, ça chahute dans le bureau, il y a la radio, il y a un téléphone qui sonne, ceci, cela, donc ça se fait rarement dans le calme. Tout ça, c'est des facteurs de stress évidemment. (S4, 512-516)

Outre les heures supplémentaires qu'il doit effectuer, le policier 5 témoigne d'une charge de travail mal répartie, incompatible avec l'infrastructure de l'institution. Il fait le récit d'un renforcement d'effectifs deux années auparavant. Néanmoins, il relate que le problème n'a pas été résolu étant donné que la masse de travail a également augmenté. Il explique ce phénomène en partie par le manque de budget.

La catégorie des horaires pénibles ou des horaires irréguliers ont été mentionnée comme source d'usure par les policiers. Le gendarme 6 explique la pénibilité des horaires en appuyant sur la forme physique et mentale qu'impose le métier.

A midi vous prenez votre service et il faut être à 200 % jusqu'à 19h00. Le lendemain vous recommencez à 4h00, la même chose il faut être 200 % jusqu'à midi. Vous prenez votre pause et dès 19h00 même chose. Il n'y a pas de moments de creux. [...] Donc il y a deux facteurs : une fatigue physique, liée aux trois fois huit et le fait qu'il faut vraiment fournir un effort dans l'intensité [...]. (S6, 31-36)

Le gendarme 9 est usé par les horaires irréguliers imposés dans sa profession. Les horaires constituent l'élément le plus éprouvant pour lui. Aussi, il lui importe de se retrouver en équipe de manière informelle. Le participant 11 évoque avoir de la peine à s'adapter à la fatigue physique liée aux horaires irréguliers.

La catégorie du manque de ressources englobe le manque d'effectifs et de budget. Le manque d'effectifs et de budget est largement évoqué comme source d'épuisement professionnel. « Moi je pense que c'est le manque d'effectifs, il est uniquement là le problème. Les gens sont surchargés de travail » (S2, 383-384). « On n'a pas assez de gens, on n'a pas assez de budget, c'est toujours la même chose qui revient » (S6, 73-74). La charge de travail serait normale selon le gendarme 2, mais pas le nombre de collaborateurs pour s'en occuper. Le policier 6 évoque également un manque d'effectifs. Il explique que quatre patrouilles circulent la nuit et que parfois, « par chance », il n'y a pas d'événements en surnombre. Le gendarme 11 relate la pression induite par le manque de collaborateurs. Le participant 4 explique également le stress engendré par un manque d'effectifs. Le participant 13 évoque un manque de qualité des interventions. « Le manque de moyens financiers et d'effectifs implique forcément pour nous une surcharge de travail et un travail de qualité inférieure, parce qu'on ne pourra pas passer autant de temps que l'on voudrait sur une affaire, parce qu'il faut s'occuper de la suivante » (S13, 66-69). Le

policier 13 met en avant le manque de ressources pour un travail efficient. « Mais c'est quand on nous dit qu'on ne peut pas faire le travail parce qu'il n'y a pas l'argent, qu'il n'y a pas l'effectif, qu'il n'y a pas les moyens, qu'il faut faire avec ce qu'on a. Ça c'est le plus pénible » (S13, 64-66).

La politique est mise en avant par certains policiers. Le gendarme 4 fait le récit d'une masse de travail toujours plus importante, qu'il explique par la pression du rendement. « [...] avant c'est la politique qui nous dirigeait, maintenant c'est les finances qui dirigent la politique » (S4, 446-447). Le participant 6 souligne le manque de moyens, notamment lorsqu'une patrouille a besoin de renfort.

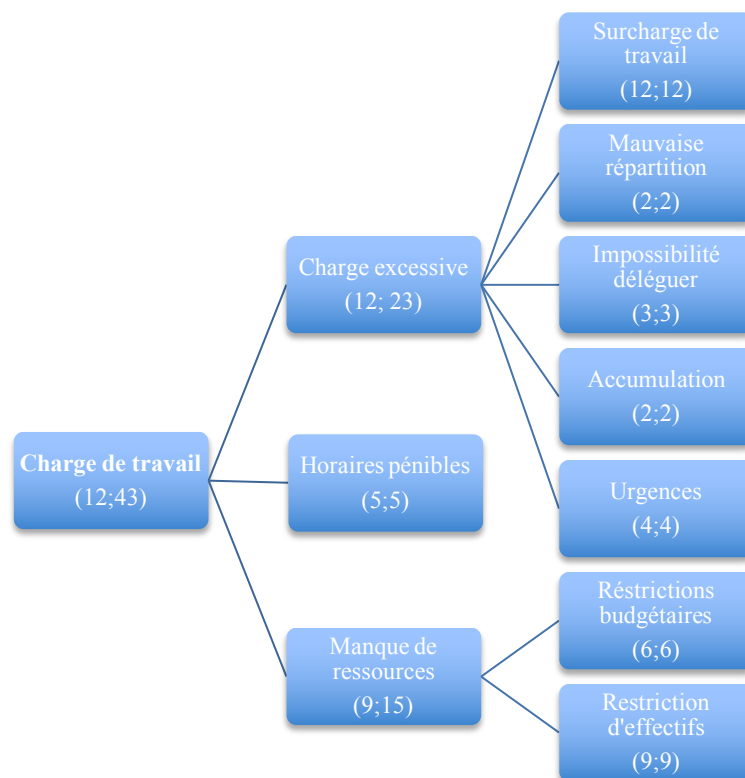
Il faut préciser que les heures supplémentaires et la charge de travail ne sont pas pesantes pour les policiers qui ont pu mettre en place des activités ou des services, comme l'évoque le participant 2. « [...] mon chef de poste était absent pour raisons de santé, et j'ai même une fois bossé 22 jours d'affilée sans congé. J'étais fatigué physiquement, mais comme je savais que je remplaçais quelqu'un je n'étais pas fatigué, j'étais... C'était l'effort que je faisais » (S2, 130-133). De même, le policier 10 a dû mettre en place de nombreuses choses lorsqu'il a intégré le poste qu'il occupe actuellement. « [...] c'était que du bonheur » (S10, 183). Durant cette période, il s'accomplissait dans son travail bien que devant y consacrer de nombreuses heures supplémentaires.

Pour résumer, l'analyse de discours confirme que l'engagement au travail serait une source de motivation et de bien-être (Schaufeli et al., 2002). Seules les heures supplémentaires vécues comme des contraintes et dénuées de sens sont usantes. Notons que les gendarmes évoquent en grande partie la lourdeur des horaires qui les fatiguent physiquement, qui les coupent de la vie sociale et qui ne leur permettent pas de se ressourcer. La littérature va dans la même direction en mentionnant que les horaires décalés sont une source de stress chronique pour les policiers (Toch, 2002). Les facteurs de stress chronique les plus rapportés de manière commune par les policiers à propos de la structure de travail sont la surcharge de travail, tant quantitative que qualitative (Toch, 2002). Une forte charge de travail est l'élément le plus redondant dans les interviews. Les participants énumèrent divers facteurs d'usure comme une accumulation et une mauvaise répartition des tâches, l'impossibilité de déléguer. Quelques policiers expliquent que plus ils en font, plus on leur donne de travail. Les policiers évoquent être encouragés à la performance et au rendement. Or, ils soulignent l'impossibilité du rendement face à des

êtres humains en détresse. L'urgence et les paperasseries prennent le dessus sur les tâches importantes.

La plupart du temps, la charge de travail et le manque de latitude décisionnelle n'étaient pas amenés spontanément durant l'interview, comme s'ils allaient de soi. Les policiers semblaient résignés et impuissants face au changement de cette situation. Le travail répétitif amène un manque de stimulation contrairement aux responsabilités et à la complexité des tâches qui sont appréciées. Rappelons que le burnout est associé à une charge psychologique forte au travail et un manque de latitude décisionnelle d'après le modèle de Karasek (1998). La *Figure 11* illustre les catégories principales du thème charge de travail.

*Figure 11.* Thème de la charge de travail, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



#### 4.3.1.3 Relations interpersonnelles

Le thème des relations interpersonnelles comprend deux catégories, plus précisément les relations avec les supérieurs et les relations avec les collègues. La

catégorie des relations avec les supérieurs englobe des sous-catégories telles que la distance au pouvoir, le soutien affectif et instrumental, les conflits ainsi que la reconnaissance et les sanctions.

Le sergent 9 explique que la hiérarchie est représentée par les étages dans l'institution. Il remarque que quand les supérieurs descendent voir les troupes, les subordonnés sont mis sous tension par crainte de sanctions. Les relations avec la hiérarchie sont d'une qualité insuffisante d'après le participant 1. Il souhaiterait davantage de présence. « [...] le commandant on le voit jamais, et ça, moi-même je peux le lui reprocher et je sais que ça lui est reproché. Ne serait-ce que boire un café [...] » (S1, 215-216). Quelques policiers évoquent un commandant absent et une distance avec la hiérarchie. Les éléments les plus usants pour le participant 4 concernent les aspects relationnels à l'interne, notamment le manque de considération. Le participant 5 ressent un manque de respect dans sa fonction. Il estime que les supérieurs ne soucient pas de leurs subordonnés, alors qu'ils possèdent une marge de manœuvre et un pouvoir de décision face à la masse de travail. D'après lui, rien ne change malgré de nombreuses remarques. Il évoque du laxisme. « C'est, je dirais, du je m'en foutisme » (S5, 193). Le participant 9 se questionne par rapport à la négligence des chefs dans le suicide d'un de ses collègues. Relationnellement, le policier 10 ne se sent pas considéré en tant qu'individu. Selon lui, la productivité et les résultats constituent le principal intérêt de l'institution. La hiérarchie ne prend pas en compte les remarques des inspecteurs d'après l'interviewée 12. « [...] ils ne nous écoutent pas, nous, gens du terrain. Même mon chef il n'écoute pas » (S12, 374-375). Le participant 6 a été mal perçu en émettant des remarques à la hiérarchie. Aussi, il ne s'implique plus pour amener des suggestions d'amélioration. Le participant 13 évoque un manque de soutien liée à la politique.

Dans un monde idéal, un chef qui entend nos doléances réagit et fait en sorte de corriger la situation. Et là, ce n'est pas vraiment le cas parce que tout le monde se renvoie la balle et ceux qui ont le pouvoir de changer quelque chose sont bien loin de nous. (S13, 246-248)

L'ambiance est bonne avec les chefs du participant 13. Il fait part également de certains problèmes à ses supérieurs, ce qui le décharge, mais il ne se sent pas entendu. Le participant 11 fait le récit d'une bonne entente avec les différents chefs, qui ont chacun leur propre personnalité. Il dit pouvoir leur parler librement d'éventuels problèmes. Le policier 11 attend avant tout d'un supérieur qu'il soit disponible. « Il était à l'écoute. Peut-

être un peu faux, certainement, mais à l'écoute. Du moment qu'il soit faux, on s'en fout. Parce que quand on rentre d'intervention, quand on a un petit problème pour faire quelque chose, voilà, il est là pour écouter [...] » (S11, 413-415). Le gendarme 5 peut discuter avec ses supérieurs. Il ne se sent néanmoins pas entendu dans ses requêtes.

La sous-catégorie conflits a émergé avec des unités de sens telles que les brimades et le harcèlement. Le gendarme 2 évoque avoir été la cible d'un chef tyrannique. Le participant évoque plusieurs anecdotes de harcèlement. « J'étais la victime de cette personne, et ça, ça fait des dégâts » (S2, 199). Il a vécu des situations insupportables face à des usagers dans son métier. Or, il juge cette violence comme moins dommageable que les dysfonctionnements relationnels à l'interne.

Le manque de reconnaissance est un élément favorisant l'épuisement professionnel selon la littérature. Les discours des participants vont majoritairement dans le sens d'un manque de reconnaissance institutionnel, en mentionnant la souffrance de certains de leurs collègues. Le policier 13 met en avant de nombreuses sources de stress, comme le manque de reconnaissance. Le gendarme 9 explique que sa hiérarchie n'estime pas nécessaire d'octroyer ce genre d'encouragements pour un travail qui doit être accompli. Il déplore le manque de félicitations. Le participant 6 explique que la hiérarchie ne relève que les erreurs, en ne reconnaissant que rarement le travail bien fait. « Mais quand ça va bien, ça va. On ne vous le dit pas, le travail est fait. Une fois tous les deux ans, on vous le dira aux qualifications. Tu as toujours été bon jusqu'à présent » (S6, 297-300). Il explique ce manque par la personnalité des collaborateurs et l'identité du policier.

[...] les policiers sont vraiment bourrus dans le sens du terme, pas méchants, mais renfermés. On ne dit pas à quelqu'un qu'on l'apprécie. Donc les chefs ont beaucoup de peine avec ça. Au retour d'une intervention, ils vont pas forcément vous dire que vous avez fait du bon travail, ça ne se fait pas. On le ressent peut-être mais cela ne se dit pas. Donc la reconnaissance ne fait pas partie de la politique d'entreprise, ça c'est sûr. (S6, 300-305)

Le gendarme 11 relate ne recevoir aucune reconnaissance de l'institution. Une grosse source de stress réside dans l'impuissance du policier 11 à faire reconnaître son travail. « J'ai l'intime conviction, sans partir perdant, que je pourrais améliorer bon nombre de choses objectivement et réellement, et qu'elles ne seront pas perçues » (S11, 421-423).

Le participant 1 souligne l'importance de la reconnaissance dans l'institution policière, à tous les niveaux, et encourage la hiérarchie à y être plus attentive.

Le métier du policier est terriblement lié à cette reconnaissance. De la famille, des enfants, de l'entourage, des collaborateurs, de la hiérarchie, de la société... Les gens en uniforme, police secours, sont encore plus sensibles à la reconnaissance et encore plus à son absence. (S1, 52-55)

Trois participants évoquent un manque de reconnaissance provenant notamment de la sphère politique.

Pour résumer, l'absence du soutien de la hiérarchie semblent avoir un impact non négligeable sur l'épuisement des policiers. Nous expliquons l'importance de la considération par les valeurs des policiers qui placent l'humain au centre de la profession. L'écoute et la disponibilité, même de piètre qualité, semblent essentielles à la décharge de stress dans le métier policier. Malgré ces nombreux récits de manque de reconnaissance et bien que cela ne fasse pas partie de la politique d'entreprise, les policiers évoquent néanmoins une satisfaction quant à leur propre besoin de reconnaissance. Ces derniers en acquièrent quelquefois par auto-reconnaissance, auprès des usagers ou de leur entourage familial. Nous expliquons cette tempérance par l'image d'un policier qui se veut d'être fort.

La catégorie des relations avec les collègues a émergé avec des sous-catégories telles que les conflits, la compétition, l'individualisme ainsi que la bonne ambiance. Pour l'inspecteur 10, la principale source de stress réside dans les conflits interpersonnels. L'inconfort provoqué par les tensions interpersonnelles lui sont difficiles à supporter. Le policier 11 est surtout préoccupé par les aspects relationnels au travail et a quelquefois de la peine à s'en détacher en privé. L'ambiance de travail reste la plus pénible à supporter pour l'inspectrice 12. Elle fait le récit d'un négativisme malsain et contagieux. Le participant 2 évoque un fonctionnement conflictuel avec un de ses collègues avec qui il devait travailler en binôme.

[...] je ne m'entendais plus bien avec lui, sans que cela soit la guerre, la bagarre, ou qu'on soit en procès. Mais on avait, je ne veux pas dire une incompatibilité d'humeur, mais une incompatibilité sur la façon de travailler. Je ne supportais pas ça et il y avait une usure. Alors je me suis senti démotivé,

et j'avais plus l'impression de mener la barque, de tenir mon équipe en main... à ce moment-là, j'ai eu l'impression de perdre pied. (S2, 35-41)

Le participant 9 affirme qu'il existe une forte compétition au sein de l'institution. « Il y a beaucoup de chefs jeunes, on les appelle les dents longues » (S9, 204). Il pense que son éthique l'empêche de rivaliser et donc d'évoluer professionnellement. Néanmoins, la compétition n'est que faiblement évoquée dans les discours, étant considérée comme identique dans d'autres professions. Elle semble toucher davantage les policiers qui ont un sentiment fort de justice. Un participant s'étonne quelquefois des moyens qu'utilisent certains de ses collègues pour arriver à leurs fins, incongruents avec la valeur de justice censée prédominer dans le milieu policier. A noter que les personnes qui ont obtenu une promotion sont également perçues comme très compétitives. Le gendarme 8 a choisi de prendre en charge une enquête de longue durée. « Et bien sûr comme c'est une belle affaire, il y a aussi des jalousies qui ne sont pas toujours très faciles à supporter » (S8, 94-95). Toutefois, la compétition n'est pas mal vécue par l'interviewé 8. « [...] ça fait partie du jeu. Ce n'est rien de vraiment insupportable » (S8, 130-131). Il évoque une bonne ambiance au moment de l'entretien.

Aussi, certains participants regrettent le manque « d'esprit de corps » et l'individualisme qui s'installe progressivement dans l'institution, engendrant une diminution de rencontres débriefing informelles. La sous-catégorie individualisme a émergé d'unités de sens telles que le manque d'esprit de corps, le manque de partager une pause café, le manque de transparence et le manque de communication. Le participant 2 relate un manque de communication avec son binôme, qui organisait son travail sans être transparent. Le policier 4 déplore l'absence « d'esprit de corps » (S4, 225) dans son équipe. Les sources de stress proviennent davantage des collaborateurs que des clients d'après le gendarme 4. Les relations du gendarme 5 avec ses collègues se passent bien. Il regrette néanmoins l'individualisme croissant, aux dépend d'un esprit d'équipe. « On est bien ensemble, mais quasiment chacun pour soi » (S5, 202). Il l'explique par la pression temporelle qui empêche le partage et la construction d'un esprit d'équipe.

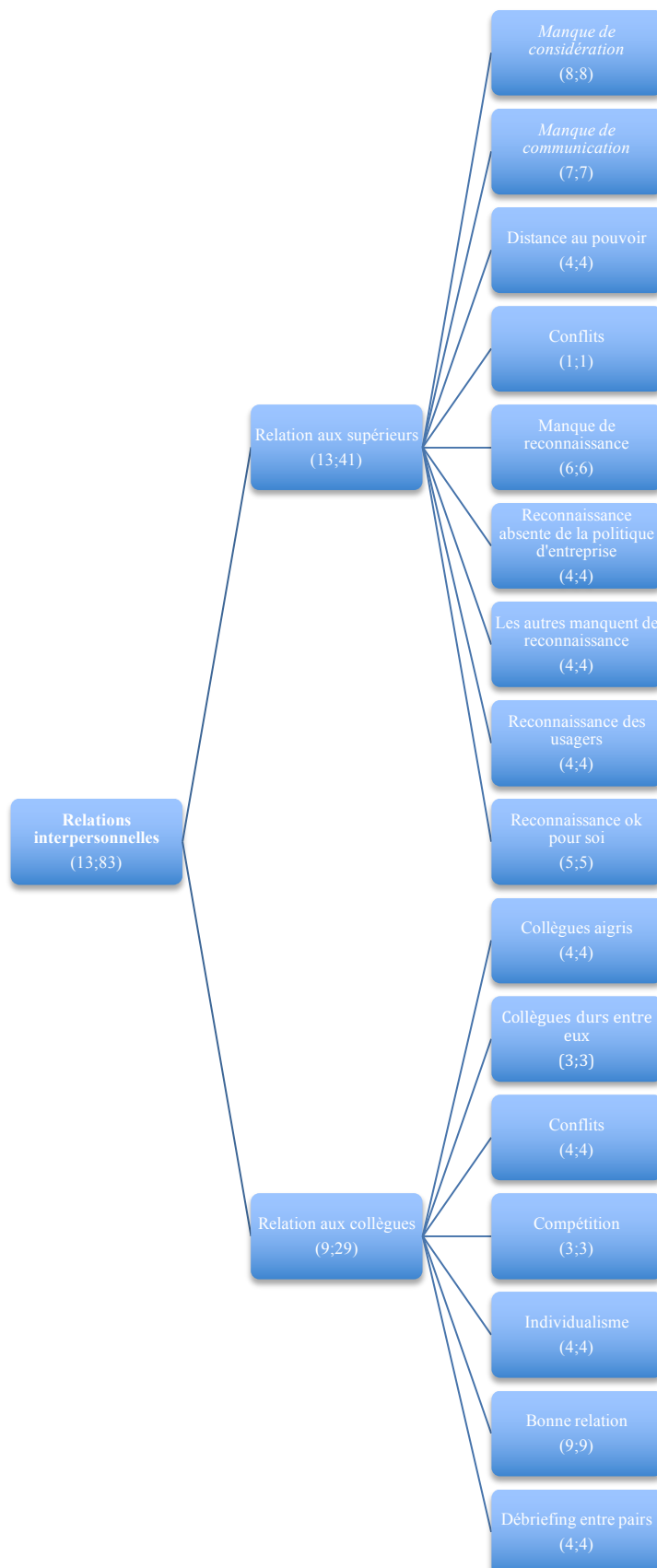
Notons qu'en parallèle de la mauvaise relation entre collègues a émergé la bonne relation entre collègues, mentionnée par le même nombre de participants. Nous expliquons ces résultats par le fait que dans un groupe, nous trouvons plus d'affinités avec certaines personnes qu'avec d'autres. L'inspecteur 13 dit entretenir d'excellentes relations avec ses collègues. « On a de la chance d'être dans un petit groupe et de travailler



ensemble. Chacun compte sur l'autre pour avancer dans ses affaires, on travaille par deux. On tire tous à la même corde, donc ça va bien. On a la chance d'être soudés » (S13, 104-106). Le participant 6 entretient de bons rapports avec ses collègues et la solidarité lui semble importante. « Dans mes 10 ans de travail, j'ai jamais vécu de mauvaise ambiance professionnelle, parce qu'on est tous dans le même bain. [...] parce qu'on vit des choses fortes ensemble [...] » (S6, 95-99). De manière à ventiler les émotions vécues durant la journée, le participant 7 accorde de l'importance aux discussions entre collègues après le travail, tout comme le participant 1. « [...] il y a aussi l'aspect débriefing officiel ou de facto. Tous les matins, on discute des cas de la veille. Si on est compris par ses pairs ça fait une grosse différence et ça aide » (S1, 190-192).

A la question « qu'est-ce qui vous stresse le plus » de manière générale, les participants ont donné majoritairement des réponses d'ordre relationnel, comme la mauvaise communication, la mésentente, les conflits tant avec la hiérarchie que les collègues et la mauvaise ambiance. Le manque de sensibilité et les supervisions inadéquates sont vécus par les policiers comme très stressants (Brown & Campbell, 1994; Malloy & Mays, 1984; Toch, 2002). Dans les discours, les relations hiérarchiques sont pesantes pour la majorité des participants, qui décrivent un manque de soutien affectif et instrumental. Ils reprochent à leurs supérieurs d'être absents, de ne pas écouter, d'être inattentifs aux troupes, de ne pas se soucier humainement de leurs subordonnés. Ils évoquent une distance humaine, du dénigrement et un manque de communication. Il faut préciser que la hiérarchie est souvent indifférenciée dans les discours des participants, avec pour cible un ou deux supérieurs, de la hiérarchie directe à la hiérarchie indirecte selon les cas. La plupart des participants décrivent une bonne ambiance entre collègues, avec qui ils ont la possibilité de décharger les tensions au travers de débriefings informels entre pairs. La littérature scientifique atteste que les ressources organisationnelles, comme le support hiérarchique, le climat innovant et le climat social peuvent favoriser l'engagement et l'implication au travail. Si ces ressources font défaut, le professionnel risque de se montrer désengagé, d'être atteint dans sa santé et de développer un burnout (El Akremi, 2006). La *Figure 12* illustre le thème des relations interpersonnelles, thème qui a été le plus largement évoqué.

Figure 12. Thème des relations interpersonnelles, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



## Facteurs opérationnels

### 4.3.1.4 Charge psychologique

La charge psychologique est spécifique au métier policier. Elle comprend deux catégories, à savoir l'exposition à la violence et les relations aux usagers. L'exposition à la violence a émergé de la sous-catégorie violence psychologique qui regroupe de nombreuses unités de sens comme la confrontation à la mort, l'exposition à la misère et les situations dégoûtantes.

A propos des sources de stress, le participant 1 évoque les scènes insupportables auxquelles il est confronté et qui lui font ressentir du dégoût. Le gendarme 2 relate des confrontations à la mort. « Moi j'ai été confronté à des situations, à la mort, à la douleur des gens, à la tristesse dans des situations de violence dans des familles, et des abus envers des enfants, c'est dramatique, et c'est aussi des choses que je n'ai pas toujours bien vécues [...] » (S2, 237-239). L'inspectrice 3 relate des situations qui résonnaient avec sa propre histoire de vie. Ayant subi des abus sexuels étant enfant, les auditions de victimes prenaient des proportions plus grandes que d'habitude. Les représentations du métier que se faisait le policier 10 étaient semblables à ce qu'il a découvert sur le terrain. Néanmoins, il a été surpris par l'exposition psychologique à la violence, plus brutale que l'idée qu'il en avait. « Moi j'ai l'impression que l'être humain il est pas construit pour ça. On commence tous disons, par emmagasiner des violences et les relations s'en ressentent après. » S10. (27-29). L'inspectrice 12 a accumulé les traumatismes en s'exposant à la violence, qu'elle a mis de côté pour cadrer avec la réserve émotionnelle exigée des policiers. C'est au moment de son hospitalisation qu'elle est revenue sur chacun d'eux. Le gendarme 9 fait le récit d'un collègue qui s'est suicidé, un acte qu'il explique par un cumul d'exposition à la violence. « [...] il disait ne plus supporter la misère des gens. [...] Il s'enfonçait là-dedans » (S9, 221-225).

La catégorie des relations avec les usagers regroupe des sous-catégories telle que l'étiquette du policier, les actes d'intimidation et la mauvaise image dans les médias. Le métier de policier suscite des réactions vives dans la population. « Je pense qu'en tant que flic, on ne laisse pas les gens indifférents. On est appréciés ou on est détestés. Je pense qu'on est souvent considérés comme un mal nécessaire » (S8, 176-178). Le participant 8 perçoit par ailleurs une certaine injustice, dans laquelle la population exige une présence immédiate en cas de besoin tout en demandant de fermer les yeux en cas de petit délit. Le

participant 13 évoque un amalgame. « Je pense que c'est la majorité des gens qui pensent comme ça, ils sont tout contents de nous voir arriver quand ils ont un problème. Ils font souvent l'amalgame entre policiers qui mettent des bâches<sup>2</sup> sur les pare-brise ou qui mettent des radars sur l'autoroute et les policiers en général » (S13, 125-130). Cette image du policier amalgamée isole les policiers, qui souffrent de stéréotypes.

La relation aux usagers n'est pas évidente, mais la participante 12 savait qu'elle ne serait pas populaire en choisissant ce métier. D'autres ne s'attendaient pas à une telle intensité de violence. « J'ai choisi ce métier, mais je n'ai pas choisi de me faire violenter » (S5, 224). Les policiers semblent vivre quotidiennement de l'agressivité provenant des usagers d'après le participant 8. Le participant 4 relate avoir pris l'habitude de se faire injurier et cracher dessus tous les jours. Le participant 5 souffre d'intimidations et ne se sent pas en sécurité dans sa fonction. La violence psychologique est plus pénible pour le policier 6 que la violence physique.

Les gens peuvent être blessants dans leurs propos. On dit toujours qu'on insulte l'uniforme et on se rend pas compte qu'il y a un être humain derrière. La violence verbale est difficile à gérer, la violence physique on arrive toujours à faire quelque chose. (S6, 261-264)

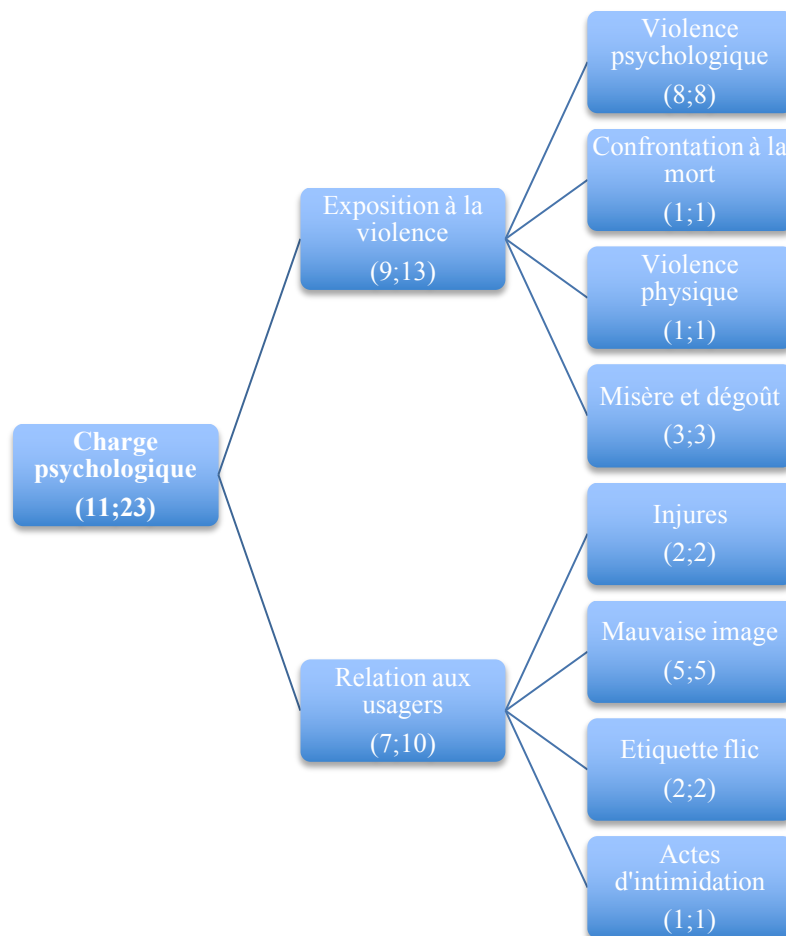
La mauvaise image du policier est amplifiée par les médias selon les participants. La réalité est souvent réduite pour faire sensation d'après le participant 8. « Parce qu'on passe toujours pour les plus forts et les autres passent pour les plus faibles. Et les gens ne voient pas la scène dans son entier, donc c'est aussi un peu gênant » (S8, 50-53). L'influence des médias aurait joué un rôle important dans la dégradation de l'image du policier. Le participant 1 déplore que l'image de l'uniforme s'est dégradée au fil du temps. Il fait le récit d'une décroissance de respect progressive de la part des citoyens en regard de l'image de la police, notamment des policiers en tenue de travail. Aussi, au moment de son engagement, le participant 4 relate un grand respect pour la police. L'image du policier a depuis beaucoup changé d'après lui. « Maintenant, c'est effrayant. Maintenant, les blackblocks quand ils peuvent casser du flic, ils le font » (S4, 637-638). « [...] on perd de plus en plus le contact avec la population en général » (S13, 127).

---

<sup>2</sup> Contraventions

Pour résumer, l'exposition et l'anticipation d'une violence physique et psychologique sont certes un facteur présent, mais qui n'est pas prédominant en intensité dans le discours des participants, à l'instar de la littérature. La violence des usagers est avant tout d'ordre psychologique et en termes d'accumulation, comme des insultes, le manque de respect, des actes d'intimidation. Certains participants parlent également de la violence des scènes auxquelles ils sont exposés, d'une confrontation pénible à la misère, de lourdeur émotionnelle et de résonances personnelles. La mauvaise image du policier ressort des discours. Les policiers expliquent une telle représentation sociale par un manque de soutien politique et une mauvaise utilisation des médias qui ne promeuvent pas la profession. L'intransigeance et l'agressivité des clients sont des facteurs de burnout (Arnetz & Arnetz, 2001 ; Dormann & Zapf, 2004 ; Evers et al., 2002 ; Rafaeli & Sutton, 1990), surtout si le salarié se trouve en continuelle interaction avec l'utilisateur (Grandey, 2003 ; Heuven & Bakker, 2003). Les participants expliquent que les usagers perçoivent les policiers de manière dichotomique, les appréciant ou pas. Aussi, les différents métiers dans la police sont amalgamés aux yeux de la population. Les policiers prennent moins à cœur les insultes des usagers qui sont dirigées vers l'uniforme. Ils s'y attendent, ont l'habitude et s'en font une raison. Lorsqu'ils se sentent dépassés par la colère, ils passent le relais à leurs collègues s'ils en ont l'occasion. Il faut préciser que la violence psychologique, malgré son caractère subtil et difficilement objectivable, accentue la souffrance par sa persistance et sa chronicité. « Ce type d'incidents correspond à ce qu'une littérature abondante sur le stress nomme « les tracasseries quotidiennes » (daily hassles) » (El Akremi, 2006, p. 269). Ces micro-facteurs de stress peuvent avoir un impact plus important qu'un incident intense mais isolé (DeLongis, Coyne, Dakof, Folkman, & Lazarus, 1982 ; Kanner, Coyne, Schaefer, & Lazarus, 1981 ; Lazarus & Folkman, 1984). Rappelons également que des réactions émotionnelles intenses pouvaient être occasionnées par des formes bénignes d'agressivité (Lanza, 1985, 1992 ; Macpherson et al., 1994). La *Figure 13* illustre le thème de la charge psychologique.

Figure 13. Thème de la charge psychologique, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



## Facteurs personnels

### 4.3.1.5 Caractéristiques individuelles

La personnalité regroupe trois catégories, plus précisément les caractéristiques intrapersonnelles, les caractéristiques interpersonnelles et les stratégies comportementales.

La catégorie des facteurs intrapersonnels a émergé avec des sous-catégories telles que la régulation émotionnelle et la motivation. La régulation émotionnelle regroupe des unités de sens telles que la dévalorisation de soi, la sensibilité, le caractère bilieux, l'irritabilité, l'impatience, l'évitement des conflits et l'idéation suicidaire.

Le participant 4 se décrit comme quelqu'un de très impatient. Avec une tendance anxieuse, il accorde une grande importance aux relations interpersonnelles et les liens

qu'il entretient avec son entourage sont soignés et importants pour lui. Plusieurs participants se décrivent sensibles et bilieux. Le parcours de vie de l'inspectrice 3 a instauré un manque d'estime de soi et de confiance en soi relativement prononcé. En comparaison avec ses collègues, l'inspecteur 1 se dévalorise dans sa rapidité d'action. Le participant 2 révèle une personnalité qui garde les choses intérieurement, notamment les conflits qu'il semble éviter et se décrit comme bilieux. Le participant 7 décrit un caractère critique et lunatique, sans être rancunier. Le policier 11 attache également une importance au regard d'autrui et se montre exigeant avec lui-même. Le participant 10 fait le récit d'une certaine sensibilité en pensant être moins résistant à la douleur qu'autrui. Aussi, il dit s'énerver rapidement.

La sous-catégorie de la motivation a été construite en regroupant des unités de sens telles que les caractères battants, perfectionnistes, consciencieux et ambitieux. Le participant 2 met en avant une personnalité solide, ambitieuse et battante. La policière 3 affiche une personnalité volontaire, notamment acquise au travers des difficultés de vie qu'elle a traversées avec résilience. L'inspectrice 12 relate avoir une forte personnalité. Elle se décrit comme une fonceuse, un trait de caractère qui a été exacerbé par le milieu policier. Le participant 2 ne rentre pas en compétition. Il met beaucoup de conscience dans l'exécution de ses tâches. Le participant 6 se décrit également consciencieux dans son travail et n'hésite pas à faire des heures supplémentaires. Le participant 5 décrit respecter consciencieusement les directives. Le participant 8 se décrit comme têtu. Il s'appuie sur ses valeurs et fait son travail consciencieusement. L'inspecteur 1 se décrit comme ayant une tendance au perfectionnisme, en prenant trop de temps pour rédiger les rapports. Le policier 10 décrit également un côté perfectionniste qu'il a dû mettre de côté pour assumer les tâches. L'inspecteur 13 s'identifie avec la justice et la droiture. Notons que l'enquêteur 2 affirme que ce qui le stresse le plus, c'est de ne rien faire. Néanmoins, il ne se considère pas comme consciencieux et estime que c'est un facteur de protection contre la surcharge de travail.

La catégorie des caractéristiques interpersonnelles a émergé de la sous-catégorie relations soignées avec des unités de sens telles que l'altruisme, la sociabilité et l'écoute. Près de la moitié des participants décrivent avoir un idéal aidant. Le participant 9 apprécie les contacts interpersonnels et les favorise. Le participant 7 aime rendre service et a de la peine à refuser un service demandé. Le policier 6 met en avant son agréabilité. « Je suis beaucoup à l'écoute, je cherche des solutions, je cherche toujours le contact avec les gens

et j'essaie de dédramatiser les choses » (S6, 289, 290). Le policier 10 se décrit comme quelqu'un de gai, qui apprécie plaisanter. Le gendarme 5 décrit avoir une personnalité de suiveur, n'ayant pas un esprit de leader. L'inspecteur 6 décrit avoir une personnalité flexible et sociable. Le participant 7 tout comme l'inspecteur 13 décrivent une personnalité ouverte et à l'écoute d'autrui.

Les stratégies comportementales des policiers les amènent à se conformer à l'environnement et à ce que l'on attend d'eux. Une majorité d'entre eux s'adaptent en mettant de côté leurs émotions. La catégorie des stratégies comportementales regroupe deux sous catégories, à savoir les stratégies d'adaptation et les stratégies d'évitement. Les stratégies d'adaptation utilisées regroupent des unités de sens liées au détachement des émotions comme le fait d'être blindé, de cacher ses émotions, de mettre une barrière, de se couper des émotions, d'être devenu insensible.

Les émotions sont mises de côté par le participant 1 afin d'être efficace. Certains policiers utilisent des stratégies mentales conscientes pour se distancier comme utiliser l'intermédiaire d'un appareil photo. D'autres appliquent des stratégies plus inconscientes. « Vous mettez un écart, que je n'arrive pas à expliquer » (S7, 139). Le participant 7 explique la difficulté de se détacher d'une enquête qui demande une implication de longue haleine. L'inspecteur 13 explique qu'il prend souvent sur lui les émotions qu'il ressent, sans utiliser de méthode. L'inspecteur 2 relate être blindé à force d'être confronté à des situations éprouvantes. L'inspectrice 3 gardait toutes ses émotions intérieurement. Elle évoque une dissonance émotionnelle, indispensable au travail. Néanmoins, la participante 3 n'entretient plus cette coupure avec ses émotions en dehors du travail. Elle les décharge en pleurant ou en faisant du sport.

Pour éviter un maximum d'être dépassé par ses émotions et déraiser dans son comportement, le participant 6 passe le relais à un collègue s'il en a la possibilité. Depuis son arrêt de travail, l'inspectrice 12 dit avoir appris à prendre suffisamment de recul pour respecter ses limites et se protéger. Elle pointe le fait qu'au fil du temps, elle s'est coupée de toutes ses émotions insidieusement. « [...] je me suis rendu compte que je n'avais plus du tout d'émotions. Mais complètement anesthésiée. Et ça, je m'en étais rendu compte depuis un certain moment, où on pouvait me dire n'importe quoi et je ne réagissais plus. Et puis c'est venu assez sournoisement ça » (S12, 88-90). Elle explique ce phénomène par l'obligation de se montrer forte dans le milieu policier. S'ajoute l'image inébranlable du policier. Les émotions n'ont pas de place dans l'institution d'après le policier 6. Face



à des événements pénibles, il explique prendre sur lui et ne pas décharger ce qu'il éprouve. « On va en parler techniquement, mais pas du ressenti. Par exemple, vous trouvez révoltant qu'un jeune homme de 19 ans fasse une overdose, je ne vais pas le dire. Les collègues vont dire c'est son choix. On va tout de suite essayer de se détacher de l'événement, on ne parle pas de choses personnelles, ce n'est pas l'habitude de la maison » (S6, 349-352). Le participant 10 évoque un tabou pour les policiers de solliciter de l'aide auprès des collègues ou d'un psychologue. Le participant 9 explique que son collègue qui a atteint à ses jours n'a pas sollicité l'aide de la psychologue en interne en raison de l'image du policier. « C'est une démarche et on n'est pas des PD. Ce jeune collègue, pour lui, c'était une faiblesse d'y aller [chez la psy] » (S9, 233-234). La participante 12 accuse également la loi du silence et l'image du policier qui se doit d'être inébranlable. « [...] parce qu'un flic ça n'a pas besoin de ça. Parce qu'un flic c'est un surhomme » (S12, 551-552). L'inspecteur 13 dit être constamment dans le contrôle de soi et de ses émotions, excepté à quelques occasions. C'est ainsi qu'il explique l'épuisement de certains collègues, qui n'expriment jamais leurs émotions et qui accumulent de la frustration, du stress, de la fatigue, de la non-reconnaissance et du non-soutien.

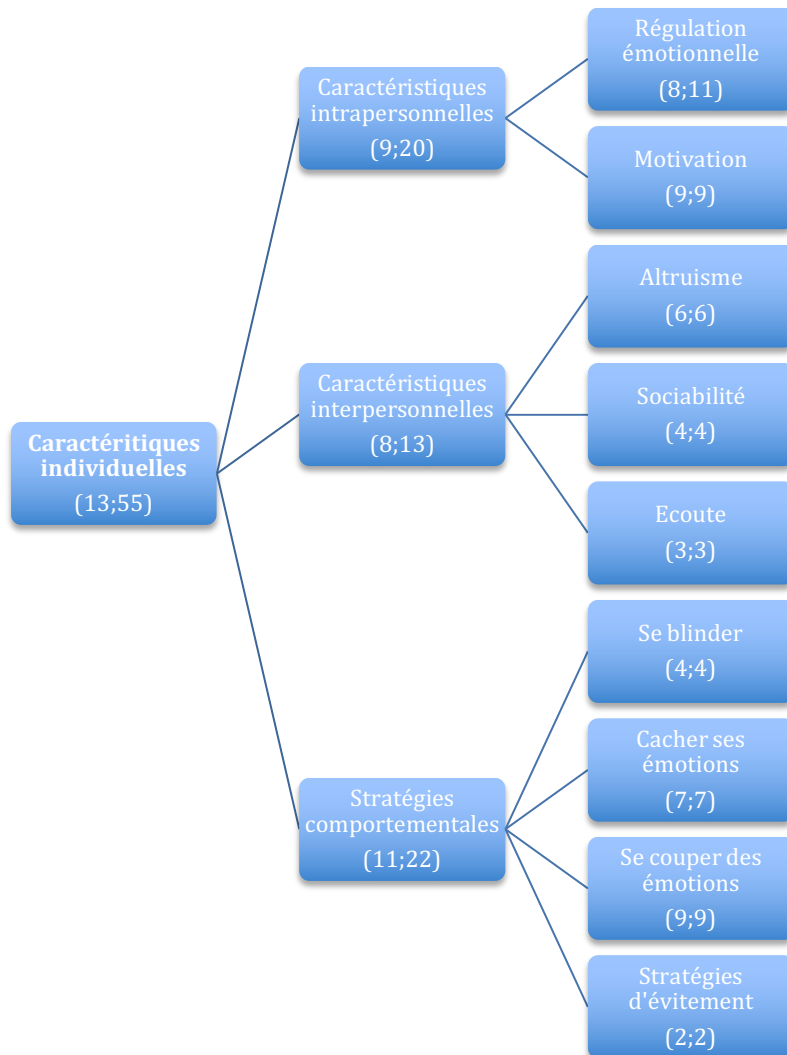
[...] ça m'arrive d'exploser. C'est le danger les gens comme moi qui gardent ça en eux, c'est que quand ça explose, ça explose fort. Alors, de temps en temps, il faut. Je pense que c'est bien de le faire et de dire tout haut ce qu'on pense au plus profond de soi-même. Mais il y en a qui ont encore plus de peine à le dire, par peur de représailles, par peur de passer pour des gens qui ne se maîtrisent pas. On le voit chez nous, il y a des burnouts chez des gens qui gardent tout en eux jusqu'au moment où ils craquent. Ils ne peuvent pas venir bosser parce qu'ils ont le moral dans les chaussettes. Il y a quelque chose qui s'est cassé en eux et qu'ils doivent reconstruire. Des cas de burnout, il y en a de plus en plus. (S13, 262-269)

Le participant 2 évoque également garder ses blessures en lui-même. « Ça ça laisse des traces aussi, mais je vis avec, j'en parle parce que... parce que vous êtes là [...] » (S2, 248-249). En ce sens, la participante 12 pense qu'il incombe à la hiérarchie de se préoccuper de potentiels traumatismes chez leurs subordonnés, afin de les prévenir. Aussi, en posant des questions sur le ressenti, la hiérarchie légitimerait le vécu émotionnel. Sur ce point, elle insiste sur la ventilation des émotions qui devrait être instaurée à chaque fin de service.

Les stratégies d'évitement regroupent des unités de sens telles que les sorties et la consommation d'alcool. Les stratégies comportementales de la participante 3 sont tournées vers la distraction et l'évitement. Elle n'a pas reçu assez de soutien social lorsqu'elle en avait besoin. Actuellement, l'inspecteur 10 tente de gérer ses émotions à l'aide de l'alcool. Le participant 10 fait le récit d'une perte importante de poids deux ans auparavant. Jusqu'alors, il explique qu'il calmait ses émotions en mangeant.

Pour résumer, nous avons illustré les caractéristiques individuelles dans la *Figure 14*. Le détachement des émotions est le plus fréquemment évoqué après la surcharge de travail. Les participants mettent en avant qu'un policier ne doit pas montrer ses faiblesses et doit cacher ses émotions en mettant un écart, une barrière, en se coupant de ses émotions, en prenant sur soi. Les policiers s'inquiètent d'être devenus insensibles dans leur vie privée par contamination, ce qui renvoie à la dépersonnalisation. Ce mécanisme est semblable à la dissonance émotionnelle, qui contraint l'individu à contenir ses émotions négatives, alors qu'il les aurait normalement exprimées dans une situation de conflit (Brotherridge & Grandey, 2002). Ce ressenti corrèle sensiblement avec l'épuisement émotionnel selon Zapf (2002). Aussi, un participant ayant été hospitalisé pour burnout accuse avec le recul cette anesthésie émotionnelle ancrée dans le fonctionnement interne. Un autre gérait ses émotions avec la nourriture, qu'il avait depuis peu remplacée par la consommation d'alcool.

Figure 14. Thème des Caractéristiques individuelles, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



#### 4.3.1.6 Vie privée

La vie privée comprend trois catégories, à savoir la situation familiale, la séparation entre vie privée et professionnelle, la situation sociale et les loisirs. L'inspecteur 1 a de nombreuses sources d'investissement épanouissantes dans sa vie privée qui constituent probablement une prévention contre l'usure professionnelle. Le gendarme 2 décrit une relation harmonieuse et équilibrée avec son épouse. Pour préserver sa vie familiale, le participant 2 n'aborde pas ses préoccupations professionnelles d'ordre

relationnel avec sa femme, tandis que le participant 13 se confie volontiers à son épouse. Le participant 5 entretient une relation avec son épouse qui lui convient parfaitement. Cette dernière lui apporte une écoute et un précieux soutien. Le participant 6, se ressource auprès de sa famille avec laquelle il apprécie voir des amis. Bien que l'usure physique des tournus le fatigue et qu'il ait des heures de sommeil en moins, le policier 6 n'envisage pas de pouvoir dire à ses enfants qu'il est fatigué, d'autant plus qu'il prend plaisir à passer du temps avec eux. Il s'engage aussi dans des associations. Le gendarme 9, père de 3 enfants, pense avoir une épouse compréhensive vis-à-vis des horaires irréguliers en comparaison avec ses collègues. Le participant 9 ne se confie pas à son épouse pour la préserver.

La vie familiale a déterminé le parcours professionnel du participant 7. Suite à des problèmes de santé qui ont affecté son épouse, l'inspecteur a redéfini ses priorités en augmentant son investissement dans sa vie privée. La participante 3 dit consacrer beaucoup de temps aux activités extra-professionnelles, même parfois trop, notamment lorsqu'elle est en couple. Ses soucis ont débuté lorsqu'elle s'est séparée et ses parents sont partis s'installer à l'étranger la même année. Durant la période pénible qu'elle a traversée, elle était isolée et faisait passer le temps de la journée en buvant un verre. La participante 3 a subi un arrêt de travail, lorsque tous les domaines de sa vie sont devenus insatisfaisants. Progressivement, elle a plongé dans une dépression. A ce jour, elle ne peut pas mettre le doigt sur un élément déclencheur, évoquant un entremêlement de difficultés conjointes. La participante 12 relate une rupture avec son ami. « [...] il n'y avait plus aucun pôle qui tenait la route. Je pense que je n'en serais pas là si un de ces pôles principaux avait pu me maintenir à flot » (S12, 69-71).

Les sources de stress proviennent des permanences pour le participant 6, notamment parce qu'elles rendent impossible la séparation entre la vie privée et la vie professionnelle. Le policier 6 pense que de protéger son temps libre le protège de l'usure. Le gendarme 11 relate faire la distinction entre vie professionnelle et privée et ne consacre pas tout son temps au travail. Le policier 4 sait préserver sa vie privée, par exemple en ne prenant pas de téléphone mobile ou de bipper en vacances. L'inspecteur 7 réussit relativement bien à séparer sa vie professionnelle de sa vie privée. Le gendarme 9 insiste sur l'importance d'une déconnexion après le travail. Il sort faire des ballades à la fin de ses services. Le gendarme 5 a besoin d'un temps de latence avant de rentrer chez lui, de manière à faire le vide de sa journée de travail. Le gendarme 9 explique la difficulté à

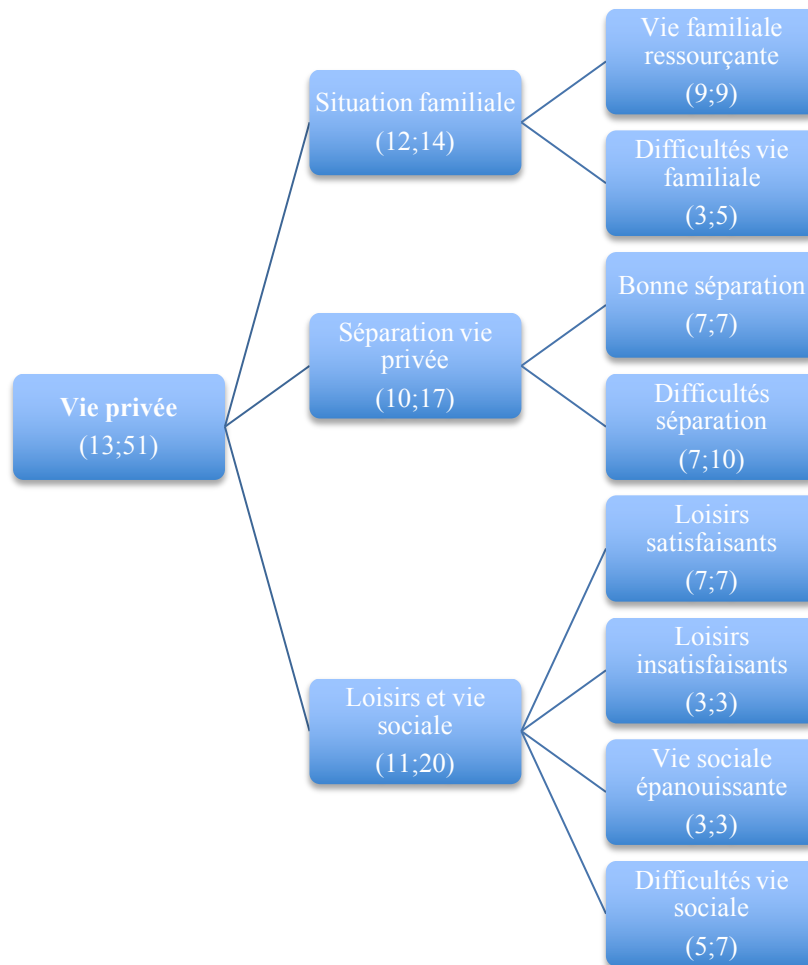
faire le vide après ses journées de travail, ce qui ne lui permet pas de se ressourcer. « [...] ce qu'on a fait au travail qui peut nous revenir pendant la nuit. Il faut arriver à faire le break et en faisant le trois fois huit, c'est hyper difficile à faire parce qu'on n'a pas ce laps de temps pour souffler [...] » (S9, 61-64).

Le gendarme 2 inclut des loisirs actifs et variés dans son emploi du temps. Il pratique régulièrement la marche à pied l'été et les raquettes en hiver, s'occupe de sa maison et de son jardin. Bien que très sportif, il estime devoir faire davantage d'activités physiques, notamment pour entretenir son poids de forme. Le gendarme 5 pratiquait de la musculation, un exutoire qu'il a mis de côté en ce moment. De même, il pratique moins de marche et de moto. Il se change les idées en allant aux champignons et en pratiquant la photographie. Durant ses loisirs auxquels il accorde une grande importance, le participant 6 fait du sport. L'inspecteur 7 pratique une activité physique à un haut niveau. Il joue également dans un groupe de musique et accompagne différentes chorales. Les loisirs permettent au gendarme 8 d'évacuer les tensions en pratiquant du sport. Ces instants lui permettent également de prendre du temps pour des activités de développement personnel. Il apprécie les sorties, les voyages, les lectures, et la pêche. Le policier 13 fait du sport et apprécie les voyages. Il s'évade de son travail en s'occupant de son lieu de vie. L'aspect social est important aux yeux du participant 2. Il apprécie le groupe de musique dont il fait partie pour les nombreuses rencontres éclectiques qu'il y fait. La convivialité qu'il y trouve et le partage de discussions informelles autour d'une verrée lui permettent aussi de ventiler ses préoccupations. Entouré socialement, il se livre uniquement à ses amis proches quant à d'éventuels soucis professionnels.

La participante 12 passait passablement de temps avec un animal de compagnie qui était en quelque sorte son moteur. C'est au moment où elle a dû faire son deuil qu'elle a perdu son équilibre. La participante 12 est parvenue à surmonter son épuisement grâce à des approches corporelles et des activités manuelles. L'inspectrice 12 a déménagé depuis son hospitalisation. Elle se sent mieux dans ce nouvel environnement. Du côté social, le gendarme 5 apprécie la solitude et s'isole volontairement dans ses activités privées.

Comme illustré dans la figure qui suit, la plupart des participants ont réussi à marquer une différenciation entre vie privée et vie professionnelle, exception faite lors des permanences où le travail empiète inévitablement sur la vie privée.

Figure 15. Thème de la vie privée, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



La majorité des policiers sont satisfaits de leurs loisirs qui les ressourcent. Deux d'entre eux évoquent un manque de temps pour faire une activité sportive. De même, la majorité des participants disent être satisfaits de leur vie sociale. Ceux dont les horaires sont irréguliers soulignent la difficulté à maintenir des contacts sociaux. La vie familiale est également rapportée comme positive pour la majorité des interviewés. Certains policiers insistent sur la force et l'importance du lien conjugal. Le plus grand nombre des participants tentent de préserver les relations familiales du vécu policier en sélectionnant les problèmes qu'ils vont partager. Les participants évoquent un risque plus élevé d'épuisement lorsqu'une ou des facettes de leur vie privée est déstabilisée ou insatisfaisante, comme entre autres une rupture conjugale, l'annonce d'une maladie grave ou le décès d'un animal de compagnie. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle,

comprenant les loisirs, la vie sociale et la vie familiale, est un facteur de protection s'il est satisfaisant aux yeux des policiers (Karasek, 1998).

## Répercussions

### 4.3.1.7 Conséquences

Les conséquences sont un thème qui regroupent les conséquences professionnelles, les conséquences physiques et psychologiques et les conséquences sociales. Les conséquences professionnelles comprennent quatre sous-catégories, à savoir la satisfaction professionnelle, l'insatisfaction professionnelle, la désillusion et le manque de sens.

Huit participants évoquent une satisfaction au travail, de par la diversification des tâches possibles. Cette diversification a émergé avec des unités de sens telles que la stimulation professionnelle, la diversification des tâches et l'identification à la profession, qui s'avèrent être des ressources. Un policier parle d'école de vie. Le participant 1 semble globalement satisfait dans son travail. Il est particulièrement stimulé par l'imprévisibilité des tâches. « Mon métier est génial dans le sens où l'activité par essence est faite d'inconnues [...] » (S1, 424-3). Le gendarme 2 évoque que la diversification des activités et les collaborations efficaces sont les points forts de son parcours, notamment dans les années 80, à l'époque « [...] des gendarmes à tout faire [...] » (S2, 4). L'interviewé 6 est satisfait du métier. Il recherche la variété dans ses activités et s'épanouit dans l'imprévisibilité du quotidien. Au fil du temps, l'inspecteur 7 appréciant les défis est devenu spécialiste dans une branche qui n'était pas exploitée. Cette place de spécialiste lui a permis de conserver son grade et de s'épanouir dans des projets à mettre en place de manière autonome. L'activité du gendarme 8 le satisfait dans le sens d'un épanouissement et d'un développement personnel. Il compare son métier à une école de vie. Le participant 10 a choisi d'intégrer la police pour l'imprévisibilité des activités et pour son côté aventurier.

Quatre participants évoquent des ressources, à savoir une identification forte, en avançant respectivement des motifs tels que la fierté d'appartenir au corps de police, de pouvoir appliquer la loi, d'aider la population et d'avoir des tâches valorisantes aux yeux de leur entourage proche. Lorsqu'il prend de la distance, l'inspecteur 1 s'identifie à la profession de manière valorisante. Il se réfère alors à l'image de la profession, aux représentations du métier d'enquêteur par la population. Le participant 2 s'est solidement

engagé et s'identifie fortement à la profession. La justice qui incarne l'institution policière correspond à une des valeurs fondamentales du policier 13.

En parallèle des sources de satisfaction, l'insatisfaction professionnelle est également évoquée. Le participant 9 a voulu perfectionner ses cours. Ses initiatives ont été désapprouvées par la hiérarchie et le sergent bute contre un plafond de verre. Le gendarme 9, communicateur avant tout, a été enfermé dans ce rôle à l'interne. Le gendarme 11 évoque avoir déjà pensé à changer de travail après une année de métier. C'est relationnellement, humainement, que le participant n'a pas trouvé ses marques en adéquation avec les valeurs de l'institution et le mépris qu'il ressentait des professionnels face aux usagers. Il se met volontairement à l'écart pour ces raisons. Le participant 13 souligne l'impossibilité de gravir les échelons rapidement et ressent de la frustration de ne pas recevoir de reconnaissance pour son engagement particulier. Deux autres participants évoquent un manque de satisfaction qui s'est installé face à l'impossibilité de progresser dans leur carrière comme ils le souhaitaient. Finalement, un participant a déjà pensé à donner sa démission. Le manque d'opportunités pour avancer dans sa carrière est souvent mentionné en tant que stresser par les policiers d'après Alexander (1999).

D'après la littérature (Truchot, 2006), le burnout est davantage présent lors d'une *réorientation* professionnelle dans les métiers impliquant une relation d'aide et de soin. Or, la réorientation est presque systématique chez les policiers étant donné qu'un métier de base est nécessaire pour intégrer le milieu policier, exception faite de certains cursus universitaires. Nos résultats exposent que douze participants se sont réorientés vers la police, dont quatre par vocation qu'ils ont réalisée tardivement. Un seul participant a intégré la police directement après ses études universitaires, par défaut.

La plupart des participants ont vécu un désenchantement face à la réalité du terrain, renvoyant à un engagement émotionnel initial. Le terme d'injustice a souvent été amené, en regard de la représentation prédominante de cette valeur dans ce métier. Venus dans un rôle d'aidant, ils ont été confrontés à de l'agressivité en retour. Certains d'entre eux ont remis en question leur représentation initiale des policiers qui choisissent ce métier par passion. D'après eux, les équipes sont davantage constituées de « fonctionnaires » qui ont choisi ce métier par opportunisme, notamment financier. Aussi, le manque d'humanité des collègues face aux usagers a été rapporté aussi bien qu'une déception face au manque de droiture entre collègues à l'interne. La participante 3 dit n'être pas entièrement en accord avec les valeurs de l'institution. Le désaccord avec les



valeurs de l'institution est un facteur de risque d'après la littérature. Le gendarme 5 a vécu une désillusion face à la représentation qu'il se faisait du métier. Il pensait avant tout offrir des services d'aide à la population alors que les interventions n'offrent souvent que peu de place à la communication. La notion d'aide à autrui était également importante pour trois autres participants qui désiraient mettre en œuvre leur altruisme. Néanmoins, leurs attentes ne correspondaient pas entièrement à ce qu'ils ont découvert en pratique, notamment face à l'agressivité des usagés. Par ailleurs, l'inspecteur 6 s'est étonné de collaborer avec des collègues fonctionnaires qui ne font que le strict minimum.

Dans la catégorie des conséquences physiques et psychologiques, c'est avant tout la sous-catégorie du manque de sens qui est mise en avant dans les discours. Elle a émergé de deux unités de sens, l'impuissance et l'inutilité. L'impuissance est représentée par la répétition, l'impossibilité d'aider et la répercussion des ordres. L'inutilité a émergé avec des motifs tels que le travail dans le vide, la non-importance du travail et le non-sens.

Le sens que peut donner le gendarme 2 à son métier a pu se détériorer durant certaines périodes, à cause de la répétition de certaines situations. « [...] j'avais une certaine lassitude, notamment de discuter avec les toxicomanes. C'est une population qui... Je ne pouvais plus discuter avec ces gens-là, je ne les supportais plus, je ne les tolérais plus » (S2, 29-31). Actuellement, l'impuissance ressentie par le participant 8 est un facteur de manque d'accomplissement. « L'impuissance à aider, ou l'impuissance à mettre des gens qui nuisent hors-service quoi » (S8, 38). La volonté du gendarme 2 à aider autrui se heurtait à de l'impuissance face aux personnes dépendantes de drogues dures. A ce jour, l'inspecteur 6 peine à trouver du sens à ses activités, ce qui constitue une source de démotivation. Le participant 9 évoque également un manque de sens. « Et au bout d'un moment, on ne sait plus pourquoi on y va (au travail), ça ne va plus à la maison non plus. (S9, 228-229). Le participant 7 évoque le non-sens de sa fonction de cadre, qui le limitait à répercuter des ordres. Durant sa carrière au sein de la police, l'inspecteur 7 a eu des opportunités de grader. Il a été promu sous-chef, mais n'a pas retiré satisfaction de cette fonction. A ce moment, l'inspecteur 7 a réellement vécu une crise quant au sens de son activité. « [...] j'ai demandé à partir. Je faisais trop d'heures et j'avais l'impression que je ne servais à rien. On était juste là pour répercuter les ordres d'en haut à ceux d'en bas » (S7, 45-46). Le policier 7 évoque un manque d'accomplissement de par la répétitivité de ses tâches, qu'il apprécie néanmoins. Il éprouve une lassitude. Le participant 8 a rencontré un manque de stimulation lors de son entrée à l'école de recrues et souligne le non-sens

des entraînements. « Il y a aussi un aspect spéculatif dans ce métier, on s'entraîne pour des choses qui n'arriveront jamais ce qui est aussi pénible. [...] on a vite fait le tour et on a envie de quelque chose d'autre » (S8, 8-11).

L'inspecteur 10 se questionne quant au sens de son activité et s'étonne lorsque son enquête coûte plus cher que l'infraction commise. « [...] j'ai expliqué à un stagiaire que l'enquête allait coûter plus cher que le vol » (S10, 253-260). Il ne trouve pas de sens dans la disproportion des moyens quelquefois mis en place. Ce dernier met également en doute l'utilité de son travail, d'un point de vue de son importance. Plus que la quantité de travail, l'utilité et le sens de son activité ont engendré une fatigue chez le participant 10. A ce jour, le participant 11 trouve moins de sens à ses activités qu'auparavant. Il explique que ce n'est pas des choses qu'il peut partager, notamment avec sa hiérarchie. Il a du mal à accepter son rôle, qui ne correspond pas à sa représentation du policier et souhaiterait consacrer plus de temps aux usagers. Le participant 13 ressent un manque de sens et un manque d'appui politique, notamment face aux multirécidivistes avec lesquels il doit recommencer quotidiennement les mêmes procédures.

[...] le plus dur à assumer, c'est que les jeunes sont archi-connus, multirécidivistes, ils reviennent sans arrêt sur le devant de la scène et on a sans cesse besoin de s'en occuper pour les dénoncer à des magistrats. [...] Des délits graves sont commis par ces jeunes et trois jours après ils sont à nouveau dehors et ils recommencent. C'est à nouveau à nous de nous en occuper et de perdre du temps avec eux. (S13, 38-43)

L'accumulation de la charge de travail est usante car elle ne permet pas un travail en profondeur d'après le gendarme 8. Aussi, de nombreuses tâches consommatrices de temps sont effectuées dans le vide. Au sein de sa brigade, le policier 13 fait mention d'une discordance dans les ordres qu'il reçoit du service de la population avec les décisions soutenues par les autorités politiques quant au refoulement de personnes en situation irrégulière. Le policier 13 fait également part d'un manque de crédibilité de l'image de la police. Il évoque son impuissance face aux récidivistes.

La facette du cynisme émerge également des discours. Cette conséquence est probablement amplifiée par les stratégies d'adaptation des policiers qui ont tendance à cacher leurs émotions. La source de stress majeure pour le gendarme 8 réside dans un cynisme qui déborde dans la vie privée. Il se sent coupé de ses émotions, ce qui entrave

sa vie sentimentale. « J'ai peur d'être froid en fait, d'être un peu devenu froid à l'intérieur » (S8, 274-275). Il décrit l'influence du métier sur sa vie globale « [...] dans le sens qu'on voit la société par les yeux du flic dans son travail au quotidien et ça crée des amalgames. On oublie les belles choses ou les choses simples, ou les choses saines » (S8, 219-221). La participante 12 a progressivement commencé à minimiser les difficultés de ses amis et les trouver futiles. Le participant 6 observe également une dépersonnalisation progressive chez certains de ses collègues. « Malheureusement, on a des collègues qui deviennent aigris. Qui n'ont plus plaisir à voir un être humain en face d'eux et ça c'est un gros problème » (S6, 251-252). Le gendarme 8 déplore également ses collègues devenus cyniques. « [...] On se fait un peu casser par les plus vieux qui sont déjà aigris, certains à 2000 %, certains à 3000 % » (S8, 40-41). Le policier 11 ne supporte pas le cynisme et l'intolérance de ses collègues face aux usagers.

Le stress a des répercussions sur la santé physique du gendarme 5. « J'ai l'estomac noué au moins trois fois par semaine. Ce n'est pas agréable et on prie pour que tout aille bien » (S5, 220-222). Le participant 10 évoque un manque de force, de motivation et épuisement psychologique. Il décrit être à la limite d'un effondrement interne qui l'empêche de faire face au quotidien. Le participant 10 évoque une usure qui lui donne la sensation de ne plus contrôler ses émotions et d'être une « bombe » prête à exploser. Certains policiers ont vécu un arrêt de travail ponctuel. La participante 3 explique avoir dû interrompre son activité à cause d'une augmentation de la charge de travail, qu'elle qualifie d'émotionnellement lourde. « [...] j'ai perdu pied, j'ai été mise en arrêt 3 semaines à 100 % et 3 semaines à 50 % avec une prescription de médicaments antidépresseurs [...] » (S3, 23-24). Les conditions de travail sont également mises en cause par la participante 12 dans l'explication de son hospitalisation. L'inspectrice 12 fait le récit de plusieurs suicides et tentamens depuis son entrée en fonction et déplore que la hiérarchie accuse leur sphère privée sans remettre en question les conditions de travail. Elle évoque que la hiérarchie est pourtant également atteinte par l'épuisement. Le participant 13 décrit assister à de nombreux cas d'épuisement dans son entourage professionnel. L'inspectrice 12 participe à cette étude pour témoigner du désespoir ressenti une année auparavant. « [...] j'ai fait un burnout qui m'a conduit à une hospitalisation parce que j'ai voulu mettre fin à mes jours avec mon arme de service » (S12, 38-40). Elle accuse l'image du policier qui est entretenue à l'interne, à savoir des hommes qui peuvent tout supporter et qui n'expriment ni leurs faiblesses, ni leurs

émotions. Le policier 10 a régulièrement des idées noires, des ruminations et a pensé à se suicider. Il a un scénario clair, mais ne pense pas l'appliquer à ce jour. Suite à l'entretien, il a été référé aux psychologues internes.

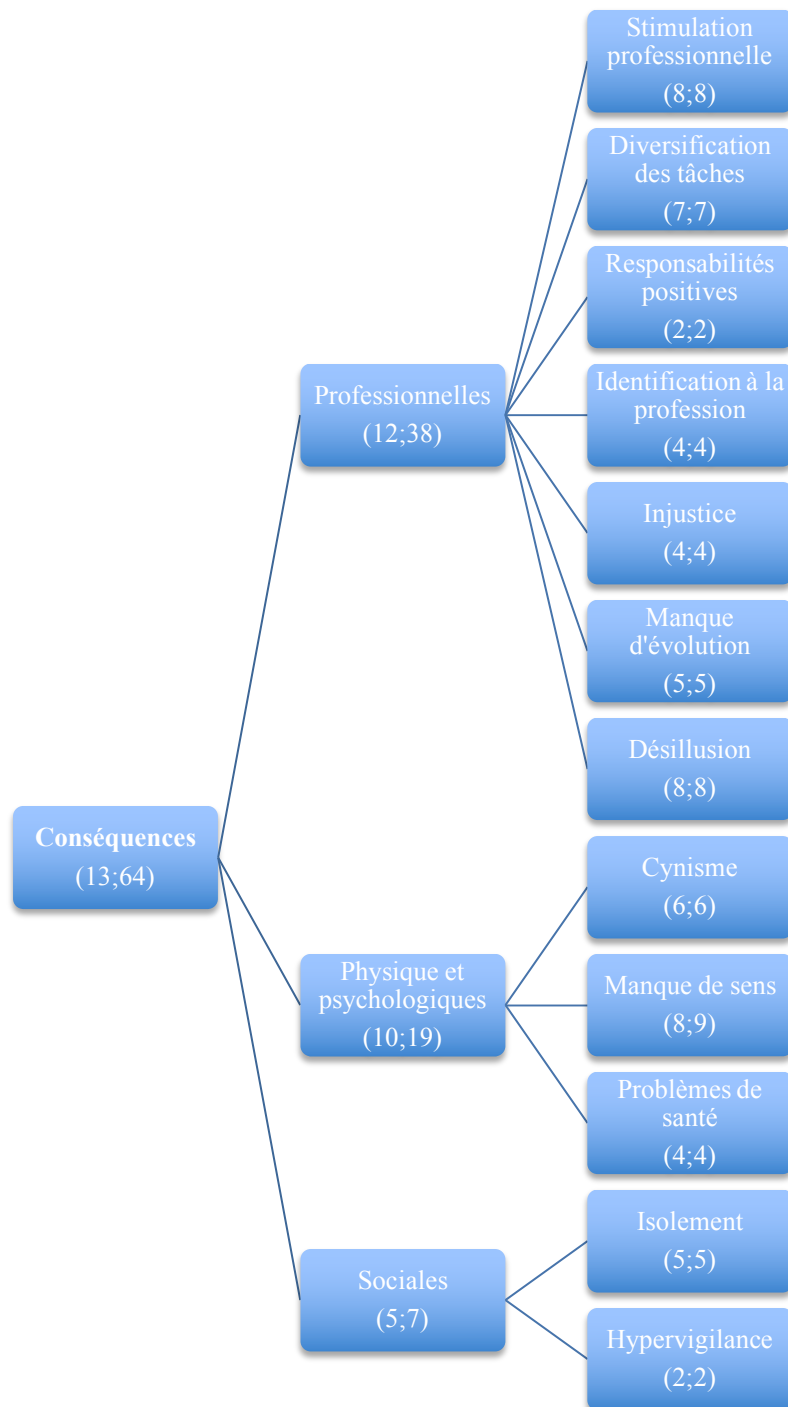
Les conséquences sociales comprennent deux sous-catégories, à savoir l'isolement et l'hypervigilance. Le gendarme 8 se sent mis à l'écart par la société et ne côtoie que des collègues ou des amis d'enfance. Il insiste sur l'impact de sa profession sur sa vie privée et la difficulté de sortir de son rôle de policier, en comparant ce milieu à une caste. La participante 12 évoque un énorme fossé entre ce qu'elle vivait quotidiennement au travail et la vie de ses amis. Elle ne peut pas leur parler de ses préoccupations, ni ventiler ses émotions à l'extérieur du travail, ce qui l'amène à se replier sur elle-même. Les participants 9 et 11 ne voient pas d'issue à cet isolement contraint. « L'organisation du temps libre est très compliquée. C'est là un moment où le chat se bouffe la queue. On a de la peine à sortir du système professionnel » (S9, 81-82). Le participant 11 pense qu'un équilibre de vie est plus facile pour des professionnels célibataires, qui se satisfont d'activités routinières et ne rencontrent que des collègues de travail.

Les policiers semblent devoir rester constamment vigilants, même en dehors du cadre professionnel. Le participant 8 se rend à l'étranger s'il souhaite consommer un peu d'alcool. Il se sent en « mode flic » tout le temps. La vigilance policière déteint sur la sphère privée. Le participant 8 évoque avoir développé une grande méfiance face aux humains en général. « Ce qui me stresse de plus, c'est d'être trop détaché et de ne plus pouvoir avoir une vie normale. C'est ça qui me pose problème. De ne plus faire confiance aux gens » (S8, 272-274). L'inspectrice 12 décrit une hypervigilance, et une méfiance face aux humains à cause de son rôle de policière dont elle ne parvient pas à se défaire. L'inspectrice apparente cette difficulté à un réflexe. « Disons, c'est ce qui nous met tout le temps en alerte et pour finir on a cet instinct de survie, c'est comme une bête. Et à force de développer cet instinct, on n'arrive plus à faire la part des choses dans le privé et dans le professionnel, c'est ça le souci » (S12, 393-395).

Pour résumer, le burnout corrèle également avec le manque de sens que l'individu attribue à son travail selon les écrits scientifiques (Malach-Pines & Keinan, 2006), malgré le peu de littérature à ce sujet. Cette sous-catégorie se démarque fortement dans les discours de policiers et influence la satisfaction au travail. Les policiers ont majoritairement rapporté les notions d'utilité et d'impuissance. Ils expliquent que

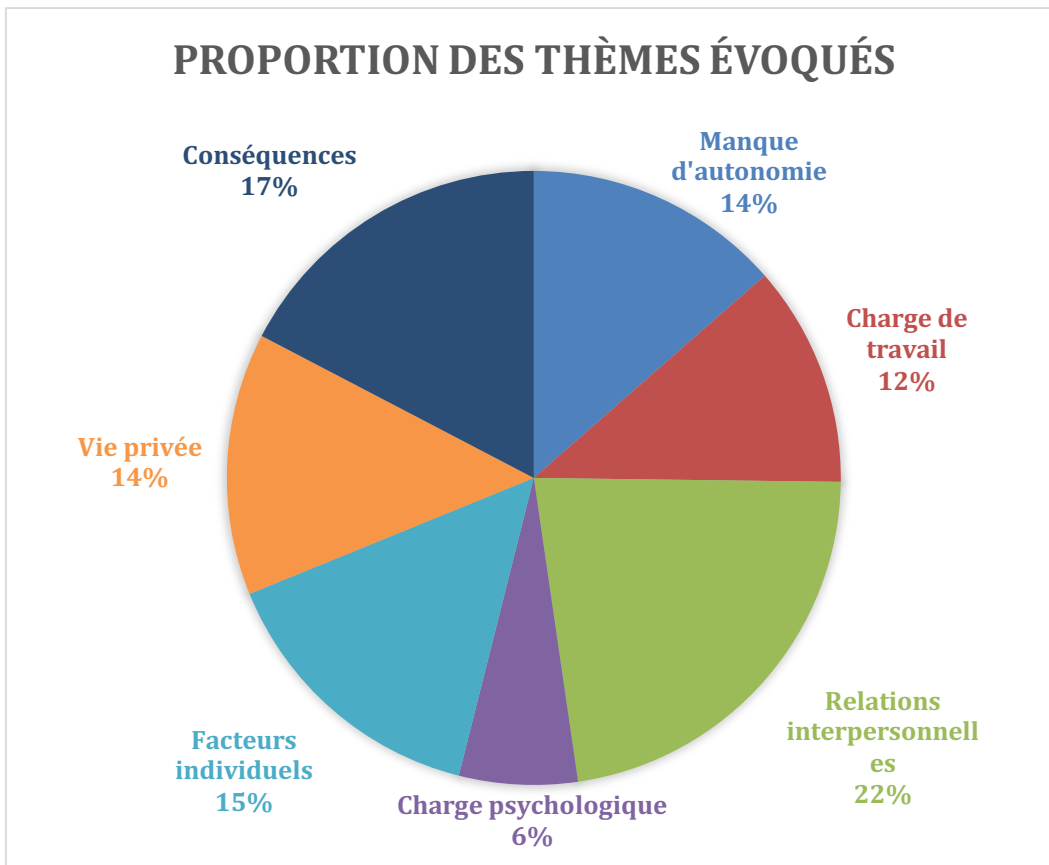
certaines actions, comme entre autres des arrestations de toxicomanes ou de récidivistes, doivent être inlassablement répétées sans déboucher sur un quelconque résultat, faute d'un soutien adéquat du système judiciaire. Ils se sentent inutiles et impuissants face à ce travail dans le vide qui porte atteinte à leur crédibilité. Quelques participants expliquent qu'il est extrêmement difficile de se défaire de l'étiquette de policier. Le métier prédomine souvent sur l'individu, même dans l'entourage social des policiers. De même, ces derniers évoquent une difficulté à sortir de ce rôle, une déformation professionnelle qui les encombre et déforme leur vision de l'être humain jusque dans leur sphère intime. Aussi, un décalage est mis en évidence par rapport à la population, qui ne peut pas entendre les problèmes rencontrés par les policiers. Ces derniers peuvent inversement trouver les tracasseries de leurs amis futiles par rapport aux situations qu'ils rencontrent quotidiennement, un élément déjà évoqué dans le phénomène de coupure émotionnelle. Notons que malgré le manque de sens et la désillusion de terrain, les policiers restent satisfaits de leur métier et trouvent un épanouissement dans la diversification des tâches stimulante et une identification positive. La Figure 16 illustre l'ensemble de la thématique des conséquences.

Figure 16. Thème des conséquences, catégories et unités de sens avec indication du nombre de participants et d'occurrences



A la suite de cette analyse, nous proposons d'observer le nombre de fois qu'une thématique a été citée, afin de mieux nous représenter le poids de chaque thème. La figure suivante illustre la proportion des thèmes évoqués.

Figure 17. Proportion des thèmes évoqués



Le thème du manque d'autonomie a été mentionné 50 fois. Le thème de la charge de travail a été évoqué 43 fois. Le thème des relations interpersonnelles a été mentionné 83 fois, indépendamment qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Les participants abordent 61 fois des relations insatisfaisantes et 22 fois des relations satisfaisantes. Le thème de la charge psychologique a été mentionné 23 fois. Le thème des facteurs individuels a été abordé 55 fois, indépendamment en terme de forces ou de vulnérabilités. Les participants évoquent à 20 reprises des mécanismes de détachement des émotions. Le thème de la vie privée a été mentionné 51 fois, indépendamment qu'elle soit satisfaisante ou insatisfaisante. Le thème des conséquences a été abordé 64 fois, indépendamment qu'elles soient négatives ou positives. Notons que les conséquences négatives ont été évoquées 43 fois et que la satisfaction a été évoquée à 21 reprises.

Pour résumer, retenons que les relations interpersonnelles ont été mises en exergue dans les discours et prennent une importance particulière dans l'usure professionnelle. Les participants pointent du doigt la hiérarchie en évoquant un manque

de soutien affectif et instrumental. S'ensuit le thème de la vie privée et des conséquences. La charge psychologique est la thématique la moins abordée dans les discours, tandis que la surcharge de travail est mise en exergue par les policiers interviewés, qu'ils expliquent par le manque d'effectifs découlant des restrictions budgétaires. Cette pression entrave le travail de qualité qui donne sens aux tâches quotidiennes. Le manque de sens se démarque dans les discours de policiers et influence la satisfaction au travail. Les changements à ce niveau dépendent des décisions politiques face auxquelles s'est installé un sentiment d'impuissance. Le détachement des émotions est le plus fréquemment évoqué après la surcharge de travail. Les policiers s'inquiètent d'être devenus insensibles dans leur vie privée par contamination, ce qui renvoie à la dépersonnalisation. Notons que malgré tous ces facteurs d'usure, les policiers restent satisfaits de leur métier et trouvent un épanouissement dans la diversification des tâches stimulante et une identification positive à la profession.

#### Conseils prodigués par les policiers

A la fin des entretiens, nous avons laissé les policiers libres de mettre l'accent sur des recommandations pour éviter l'épuisement professionnel. Les conseils prodigués par les policiers sont une catégorie prédéfinie, à savoir ce qu'ils estiment être le plus important dans la prévention du burnout. Les conseils prodigués pour que la situation s'améliore s'adressent en particulier à la hiérarchie, qui détient un pouvoir de décision. Le soutien émotionnel et instrumental, à savoir la présence, l'écoute, l'attention des supérieurs et la prise en considération des demandes, sont mis en avant par la majorité des participants. D'après ces derniers, la hiérarchie devrait permettre la parole, être transparente dans ses communications, faire de la place à l'émotionnel et montrer davantage de reconnaissance. D'autres recommandent davantage d'effectifs, d'améliorer l'image de la police à un niveau médiatique et d'axer les efforts sur la sélection du personnel, d'engager des collaborateurs qui possèdent de l'expérience et favoriser la collaboration dans un esprit d'équipe.

Durant les entretiens, nous avons constaté une retenue des émotions dans les réponses fournies par les policiers. Tous étaient ravis de pouvoir être écoutés dans leurs préoccupations tout en pondérant leurs difficultés, sans adopter une position de victime. La plupart sont venus dans l'objectif de nous aider dans notre travail et nous rendre service. Nous avons ressenti un soulagement des policiers suite à la discussion que nous partagions. Nous avons eu de la peine à cadrer temporellement les entretiens. Certains



policiers ont même proposé de nous revoir une seconde fois pour continuer la discussion. Quelques-uns ont gardé un contact par mail pour nous faire part de leur évolution professionnelle depuis notre rencontre.

Nous avons proposé de remplir le MBI-GS à la fin des entretiens, afin d’avoir un aperçu de leur risque de burnout. Nous ne pouvons pas mettre en évidence de liens entre la mesure de ce risque au moment des entretiens et les discours se référant au passé. L’objectif de cette auto-évaluation était avant tout éthique, afin de prendre des mesures si le risque était trop important et de donner un retour aux participants. La *Figure 18* regroupe les résultats du Maslach Burnout Inventory obtenus par les participants.

*Figure 18* : Résultats du MBI-GS pour les participants de l’étude

| Sujet                 | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9     | 10     | 11     | 12     | 13     |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Épuisement émotionnel | faible | modéré | faible | faible | élevé  | élevé  | modéré | faible | élevé | modéré | modéré | faible | faible |
| Cynisme               | modéré | faible | modéré | faible | élevé  | élevé  | modéré | modéré | élevé | élevé  | élevé  | faible | élevé  |
| Accomplissement       | faible | faible | faible | faible | modéré | faible | faible | modéré | élevé | modéré | élevé  | faible | élevé  |

Note : Risque faible de burnout ; risque modéré de burnout ; risque élevé de burnout

Les inspecteurs et les gendarmes ne présentent pas de différences dans la répartition des risques d’épuisement. Par ailleurs, les participants à risque élevé de burnout ne se distinguent pas par un facteur d’usure particulier des autres dans leur discours. Grâce à cette mesure, nous pouvons constater que certains participants ont pu se montrer résilients suite à un diagnostic de burnout dans le passé comme les participantes 3 et 12. Les individus peuvent donc se remettre d’un burnout et développer des stratégies d’adaptation au stress plus adéquates. L’institution n’a pas changé, c’est avant tout un travail sur soi qui a permis à ces participantes de rebondir.

Le participant 9 est le plus à risque de burnout à l’heure des entretiens. Il évoque avant tout les horaires irréguliers et le manque de soutien de la hiérarchie. Il s’est également heurté à un plafond de verre lors de ses quelques postulations pour accéder à des postes plus élevés dans la hiérarchie. Notons que le participant 10 souffrait d’idées noires et avait un scénario clair pour mettre fin à ses jours au moment des entretiens, alors que les résultats du MBI GS montrent un risque modéré sur les facettes de l’épuisement

émotionnel et du manque d'accomplissement. Le participant 10 évoque les conflits interpersonnels comme source de stress principale. Il est sous traitement anti-dépresseur, se décrit comme perfectionniste et se remet souvent en question.

Il est intéressant de constater que la facette du cynisme prédomine dans les résultats. Pour rappel, la dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du syndrome d'épuisement professionnel. Aussi, le relationnel a été mentionné prioritairement tant dans les facteurs de stress que dans les conseils d'amélioration destinés à l'institution. L'attitude impersonnelle détachée et la barrière dressée pour s'isoler tant des usagers que des collaborateurs est peut-être une résultante de la dissonance émotionnelle largement rapportée dans le discours des participants. Elle illustre l'importance des relations dans le travail et le monde policier.

#### 4.4 Discussion

Notons que les entretiens ont été menés de manière à mettre en évidence les exigences du milieu policier d'une manière exploratoire. Seuls ceux qui souffrent ou ont souffert d'une forme d'usure ont été invités à participer aux entretiens. La majeure partie des policiers parviennent à utiliser leurs ressources face à l'adversité et s'en sortent bien. Ils parviennent également à percevoir la flexibilité dans les horaires irréguliers ou par exemple la diversification des tâches dans l'imprévisibilité.

D'après les discours recueillis, la surcharge de travail semble inévitable pour les policiers interviewés. La plupart d'entre eux paraissent résignés au manque d'effectifs découlant des restrictions budgétaires. Les changements à ce niveau dépendent des décisions politiques face auxquelles s'est installé un sentiment d'impuissance. La loi du rendement ressentie par les participants entrave le travail de qualité qui donne sens aux tâches quotidiennes et permet un épanouissement professionnel. Le travail d'initiative et l'anticipation sont abandonnés aux dépens d'un travail réactif et répétitif. Certains auteurs expliquent que « [...] toute la clinique du travail actuel montre que les gens ne souffrent pas de ce qu'on leur demande de faire, mais *d'avoir accepté de le faire*, d'avoir accepté de bâcler, d'en rabattre sur des exigences de sécurité, de qualité » (Molinier, 2006, p. 276). Aussi, évaluer le travail de manière quantitative brise la parole et met en péril la pérennité du collectif qui ne peut partager son expérience du travail. L'individu ne voudra pas partager avec ses collègues une tâche qu'il considère indigne, une tâche qui n'est pas en accord avec ses valeurs. En comparaison avec le travail infirmier, « ce ne sont ni le

dégoût, ni l'horreur de la mort, ni la compassion qui sont pathogènes, mais l'impossibilité chronique de leur donner une issue créatrice dans le soin ». (Molinier, 2006, p. 250). Les policiers, pour éviter une souffrance éthique, adoptent une position impuissante pour ne pas se penser acteurs. Avec des employés passifs, l'institution paraît bloquée dans le temps d'après les récits.

Les policiers interviewés doivent être irréprochables, une exigence intériorisée qui exacerbe la crainte de la faute professionnelle et déteint sur la vie privée. Dans les discours, l'inauthenticité des réponses émotionnelles affichées par les policiers risque de générer des sentiments d'étrangeté face à eux-mêmes et falsifier l'expression des sentiments jusque dans les sphères intimes. Il est intéressant de constater que la facette de la dépersonnalisation prédomine dans les résultats. Pour rappel, la dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du syndrome d'épuisement professionnel. Aussi, le relationnel a été mentionné prioritairement tant dans les facteurs de stress que dans les conseils d'amélioration destinés à l'institution. L'attitude impersonnelle détachée et la barrière dressée pour s'isoler tant des usagers que des collaborateurs est peut-être une résultante de la coupure émotionnelle largement rapportée dans le discours des participants. Elle illustre l'importance des relations dans le travail et le monde policier. D'après la littérature, la facette de la dépersonnalisation est fortement associée à l'usage de la force (Kop et al., 1999; Stearns & Moore, 1993).

L'état de délabrement émotionnel causé par la nature des conditions de travail fragilise le « rapport citoyen » à la base du métier de policier. Ce dernier ne se sent plus concerné par la nature spécifique des situations humaines et sociales rencontrées. L'acte de violence est l'aboutissement d'une rupture de ce contrat psychologique (Rousseau, 1995) passé à l'origine de son recrutement avec la société et les valeurs démocratiques que le métier est censé préserver. (El Akremi, 2006, p. 280)

Notons qu'un certain niveau de détachement peut être bénéfique dans certaines professions selon plusieurs chercheurs (Leiter & Maslach, 1988 ; Golembiewski et al., 1998). Un seuil délicat à maintenir, car au-delà d'un certain degré de détachement, il se transforme en cynisme. Dans le cadre de la théorie psychologique de la domination, des chercheurs adoptent une explication surprenante des interactions interpersonnelles conflictuelles (Euwema, Kop & Bakker, 2004).

Fruit d'un travail original, cette étude n'en demeure pas moins sujette à controverse dans la mesure où les résultats obtenus suggèrent aux auteurs qu'un certain niveau de *burnout*, conditionnant un abaissement d'attitudes de domination, serait nécessaire pour une meilleure qualité de travail, i.e. service auprès des usagers. (El Akremi, 2006, p. 281)

L'engagement doit se substituer à une distanciation professionnelle selon Lorient (2000) comparable à la distance cynique. Par mécanisme de survie, les policiers interviewés se coupent de leurs émotions. Or, cette protection psychique fonctionnelle au travail s'installe dans une manière d'être au monde qui se rigidifie avec le temps, provoquant un malaise non négligeable.

La fréquence d'exposition à la violence intrinsèque à la profession et la misère sociale à laquelle sont exposés les policiers est inévitable selon les discours. Certains facteurs sont difficiles voire impossibles à changer. Un policier sera toujours confronté à un « sale boulot », dans lequel il sera exposé à de la violence et à la misère sociale. La plupart des recherches placent les salariés en position de victime, du fait qu'ils soient agressés par l'environnement de travail (Leather et al., 1998; Neuman & Baron, 1998). Cependant, ce point de vue ne permet pas la gestion des ressources humaines, car le locus of control est externe, donc continuellement subi. Par ailleurs, un modèle pathogénique place le salarié dans un statut de victime passive, incompatible avec la complexité du monde du travail d'un point de vue systémique.

Les aspects relationnels sont mis en avant dans les récits, notamment à l'interne, aspects considérés comme les plus stressants dans la profession. Le manque de soutien et de considération, les tensions entre collaborateurs sont ravageurs et amplifient tous les facteurs d'usure précités. D'ailleurs, les conseils pour améliorer la situation se tournent vers la hiérarchie, à même de favoriser une collégialité et de permettre tant parole que créditation du vécu policier. Cela dit, la satisfaction de la reconnaissance reçue est difficile à combler, relevant de la subjectivité personnelle de chacun.

[...] les enjeux de reconnaissance sont à la fois essentiels pour les sujets et dérisoires pour les autres, ce sont également des enjeux symboliques, par nature inépuisables et ne pouvant jamais être comblés. Le cœur de l'affaire est que le coût psychique du travail demeure, pour celui qui l'accomplit,

strictement personnel et difficile à faire reconnaître aux autres, notamment à la hiérarchie. (Dubet, 2006, p. 205)

D'après la littérature, le manque de reconnaissance se situe dans la distance entre le travail réel et le travail prescrit, entre ce qui lui est demandé de faire et ce que la réalité du travail lui permet de faire, alors même que cet espace est désiré par les sujets pour marquer leur autonomie. Dans l'impossibilité de se cantonner au travail prescrit, à la simple exécution technique de procédés préétablis, l'individu élabore des compromis et des stratégies de contournement des facteurs de pénibilité en tenant compte des objectifs institutionnels, des règles collectives, de ses compétences, de sa propre santé et de son plaisir. Or, l'intensification du travail court-circuite les mécanismes d'adaptation et l'élaboration de stratégies d'évitement des causes de pénibilité. Il lui est impossible de travailler dans l'urgence en augmentant le rythme de travail tout en respectant des exigences de qualité élevées. Ainsi, en l'absence d'une relative souplesse organisationnelle, l'équilibre psychique de l'individu risque de se rompre.

En l'absence de contrôle ou de capacité d'anticipation, cette charge psychique peut être aggravée, par l'impression de soumission au pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie, impression de n'être qu'un instrument entre les mains de l'arbitraire du superviseur, avec négation de l'intelligence requise pour faire face aux difficultés du réel. Cette situation peut conduire à un sentiment de mépris et de perte d'estime de soi. (Neboit & Vézina, 2003, p. 174)

Les résultats des entretiens vont dans le sens d'une forte demande psychologique et une latitude décisionnelle peu élevée dans l'organisation du travail. Cette combinaison, médiatisée par le support social, peut conduire à des troubles mentaux d'après la littérature. « La « tension au travail » telle que définie par le modèle de Karasek a également été associée à des problèmes de santé mentale, notamment la dépression, la détresse psychologique, l'épuisement professionnel et la consommation accrue de médicaments à visée psychoactive [...] » (Neboit & Vézina, 2003, p. 164). Le manque de soutien a été largement évoqué dans les discours, qu'il soit politique avec des restrictions budgétaires et d'effectifs, qu'il soit sociétal avec une mauvaise image médiatique, qu'il soit personnel avec l'absence de soutien des proches ou hiérarchique avec un manque de considération et d'écoute. En parallèle, les policiers évoquent être restreints d'appliquer des procédures lourdes. L'impossibilité d'utiliser les compétences amène une insatisfaction relative au sentiment de faire du travail de qualité et procure un manque de

satisfaction professionnelle et un manque de sens, constituant ainsi un facteur d'épuisement. Les policiers interviewés, ayant souvent une motivation d'aider autrui, ne peuvent pas mettre en œuvre une prise en charge qui leur semble humaine. La surcharge de travail aggrave l'impossibilité d'utiliser leurs compétences selon eux, par manque de temps et de moyens.

Tant pour s'adapter à l'évolution sociétale et aux contraintes économiques de l'institution, une piste proposée serait de faire une analyse par reengineering<sup>3</sup> afin d'identifier et de supprimer les tâches inutiles et de les remplacer par des processus plus efficaces. Ainsi, la surcharge de travail, prépondérante dans les discours, serait allégée et provoquerait des effets en cascade sur la qualité du travail évoquée par les participants et sur les aspects relationnels à l'interne.

Cela peut être mis en lien avec les dimensions culturelles d'Hofstede (2011), au travers desquelles l'auteur compare les valeurs de chaque culture. Il mesure la distance au pouvoir, l'individualisme, la masculinité et l'aversion à l'incertitude pour comprendre les distinctions culturelles. Ces dimensions illustrent bien l'écart qui existe entre la culture policière et la Suisse. Cette contradiction du milieu policier avec les valeurs environnantes peut engendrer des malaises en termes d'adaptation, voire un rejet de leur propre culture. La masculinité est le score le plus élevé des dimensions en Suisse, dans le sens où la population favorise des comportements comme la compétition et l'assertivité, ce qui correspond également à la culture policière. Néanmoins, l'écart se creuse avec la deuxième dimension la plus élevée dans notre culture, à savoir l'individualisme, tandis que les policiers doivent faire primer le groupe avant l'individu pour des questions de survie. Cette culture collective, l'esprit de corps, permet notamment de se protéger du traumatisme. Celui qui est faible n'est pas fiable et met en danger le groupe, aussi tous cultivent une image de force pour protéger le collectif. Également pour leur survie, les policiers ne doivent pas laisser de place à l'incertitude. La multiplication des procédures codifie les comportements à suivre dans chaque situation pour se protéger tandis que la culture suisse est davantage tolérante face à l'incertitude, moins réglementée, ouverte aux nouvelles idées et aux différents points de vue. Finalement, les scores les plus bas de notre

---

<sup>3</sup> Analyse menée au sein d'une organisation afin de repenser sa structure et son fonctionnement en fonction des processus nécessaires à son activité.

société concernent la distance au pouvoir. Les citoyens suisses cultivent une distribution relativement égale du pouvoir dans la structure sociétale alors que les policiers évoluent dans une structure hiérarchique forte.

A première vue, une structure pyramidale a pour inconvénients d'être rigide, de ne pas favoriser la prise d'initiatives, de cloisonner les tâches et de ralentir la transmission de l'information. Dans le contexte de croissance actuel, les principes de décentralisation, de direction par objectifs et de délégation de pouvoirs sont introduits dans de nombreuses entreprises. De même, l'armée américaine favorise la spécialisation du personnel. Ces formes organisationnelles récentes favorisent l'implication, les idées du personnel et stimulent la participation.

Bien qu'il n'y ait pas de structure optimale, une structure plus souple améliorerait la diffusion des informations à tous les niveaux. Elle développerait également l'esprit d'équipe et la responsabilisation en permettant aux policiers d'élaborer un travail de qualité à leurs yeux. Les jeunes aspirants imaginent des supérieurs proches de l'équipe dans leur image du métier policier d'après une étude de l'école nationale de police du Québec (2004). Après deux ans de métier, les analyses statistiques longitudinales rapportent qu'une « attitude majoritairement négative à l'égard de l'autorité organisationnelle » (ENPQ, 2006, p. 10) prenait de l'ampleur dès le moment de l'embauche. La nouvelle génération de policiers, peu consciente de la hiérarchie, accepte l'autorité fondée sur la compétence et non sur l'ancienneté.

Les jeunes policiers expriment bien ici les valeurs de leur temps en ce qui touche les relations au travail. Comme les autres jeunes adultes, ils préfèrent une gestion plus consensuelle, une marge laissée à l'initiative et à la discussion à laquelle ils ont été habitués très jeunes, une « relation de partenariat », comme ils l'ont affirmé avant d'entrer dans la réalité du marché du travail. (Gauthier, 2008, p. 55)

Le passage d'une logique de poste à une logique de compétence augmenterait la motivation autodéterminée, intrinsèque en amenant une plus grande liberté d'action, de prise de décision et comblerait le besoin d'autonomie et le besoin de compétence. Comme l'illustre la citation suivante, la motivation et l'engagement ont un effet bénéfique sur le stress.

Des études antérieures dans les domaines du sport (e.g., Ullrich-French & Smith, 2006) et de l'éducation (e.g., Baker, 2004) ont montré que plus les étudiants étaient intrinsèquement motivés, moins ils percevaient de stress, alors que l'amotivation était associée à des niveaux élevés de stress perçu. Des recherches ont également mis en évidence des relations positives entre la motivation intrinsèque et la performance au travail (e.g., Kuvaas, 2006a, 2006b), et d'autres ont montré que la motivation autodéterminée était positivement reliée à l'implication affective (e.g., Ganesan & Weitz, 1996 ; Karatepe & Uludag, 2007). (Gillet, Brejot, & Paty, 2010, p. 147)

Une ouverture sur un partenariat tant à l'interne qu'à l'externe ne confinerait plus l'activité à certains postes de travail et correspondrait davantage à l'évolution constante de la société. L'institution serait également plus attractive pour les jeunes recrues contemporaines, qui ont grandi dans un esprit de changement permanent avec pour principes la mobilité, la flexibilité, les défis et les résultats (Paré, 2001). La spécialisation axée sur les compétences pourrait également pallier à la dissonance émotionnelle en déléguant certaines tâches à des policiers qui seraient mieux armés pour la gérer, spécialement formés et pris en charge. Dans ce cadre, la notion d'empowerment<sup>4</sup> paraît être une piste intéressante, pour augmenter le sentiment d'efficacité personnelle en se réappropriant son pouvoir, en favorisant l'initiative et le contrôle.

Finalement, la discussion élaborée implique des changements drastiques qui semblent difficilement concevables à court terme. Une approche axée sur l'individu permettrait d'établir un premier pas dans cette direction et renforcerait la ligne adoptée depuis quelques années par les institutions policières. Sachant que de petits changements amènent une modification du système dans son ensemble, repenser et enrichir l'offre des formations continues en les adaptant à tous les niveaux hiérarchiques constituerait une première piste. Par exemple, de nouvelles attitudes en matière d'écoute active et de gestion des émotions encourageraient le soutien par les pairs. Cette option, non seulement économique, favoriserait l'autonomisation des policiers et adoucirait une éventuelle adaptation des institutions policières romandes à l'évolution de la société.

---

<sup>4</sup> Autonomisation, prise en charge de l'individu par lui-même.



Pour conclure, cette étude qualitative exploratoire nous a permis de mieux cerner les représentations du burnout par les policiers en pointant les signes d'usure qu'ils ont rencontrés durant leur parcours professionnel. Cette deuxième partie permet d'observer le burnout sous un angle distinct et complémentaire. L'étude qualitative nous a permis d'approfondir et de nuancer des cas particuliers afin de mieux comprendre les exigences propres au métier de policier, alors que l'étude quantitative nous a permis de généraliser davantage les résultats obtenus et de tester nos hypothèses inspirées par le JD-R modèle.

## 5 Discussion finale

Dans cette discussion, nous tenterons de mettre en lien les résultats de la recherche quantitative et de l'étude qualitative, avec la littérature. Dans un premier temps, nous nous focaliserons sur l'effet direct des déterminants organisationnels et individuels. Pour rappel, nous nous attendons à ce que les demandes psychologiques aient un lien positif avec le burnout (H1) et un lien négatif avec l'engagement professionnel (H5). Nous faisons l'hypothèse que la latitude décisionnelle est corrélée négativement au burnout (H6) et corrélée positivement avec l'engagement professionnel (H2). De même, nous nous attendons à ce que le soutien social ait un lien négatif avec l'épuisement professionnel (H7) et un lien positif avec l'engagement professionnel (H3). Finalement, nous faisons l'hypothèse que la perception de la justice corrèle négativement avec l'épuisement professionnel (H8) et corrèle positivement avec l'engagement professionnel (H4). En ce qui concerne les déterminants individuels, nous nous attendons à ce que le névrosisme corrèle positivement avec le burnout (H9) et négativement avec l'engagement (H10). Nous faisons l'hypothèse que l'extraversion corrèle négativement avec le burnout (H11) et positivement avec l'engagement (H12). Nous nous attendons à ce que la conscience corrèle négativement avec le burnout (H13) et positivement avec l'engagement (H14). Par la suite, nous aborderons les effets croisés de l'individu et de l'environnement sur le burnout et l'engagement. Nous nous attendons à un effet modérateur de la latitude (H15), du soutien social (H16) et de la justice (H17) sur le lien entre la demande et le burnout. Par ailleurs, nous faisons l'hypothèse que la demande psychologique modère le lien entre les ressources et l'engagement (H18, H19, H20). Nous nous attendons à un effet modérateur du névrosisme (H21), de l'extraversion (H22) et de la conscience (H23) sur la relation entre la demande psychologique et le burnout. Finalement, nous faisons l'hypothèse que le névrosisme modère la relation entre la latitude (H24), le soutien social (H25), la justice (H26) et l'engagement.

### 5.1 Discussion des résultats

#### Variables sociodémographiques et socioprofessionnelles

Les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles ont un impact faible sur le burnout, bien que significatif. L'âge protège du burnout et augmente le sentiment de contrôle, des résultats cohérents avec l'ancienneté qui a les mêmes effets. Nous interprétons ces résultats par le fait que le névrosisme diminue avec l'âge d'après les résultats de Rossier et ses collègues

(2001). Au niveau de la personnalité, l'âge favorise la gestion des émotions. La maturité permet donc de stabiliser la gestion des émotions et protège ainsi du burnout. Néanmoins, nous interprétons ce résultat avec précaution car il existe des risques de covariance avec les conditions professionnelles qui s'améliorent avec l'âge, en donnant par exemple accès à des postes moins contraignants au niveau organisationnel, ou en étant dispensé d'horaires irréguliers ou encore en augmentant la latitude décisionnelle. Soulignons que les responsabilités sont valorisées dans les résultats de l'étude qualitative.

Aussi, avoir une ligne de commandement protège du burnout. Sans ligne de commandement, l'individu perçoit moins de contrôle et de justice organisationnelle. Nous expliquons et interprétons ces résultats par le système hiérarchique policier, qui attribue des grades à l'ancienneté. La latitude décisionnelle est plus grande au sein de postes à responsabilités et protège du burnout. Nos résultats vont dans le sens de Schaufeli et Enzmann (1998), qui avancent que le burnout touche davantage une population jeune. Les hypothèses explicatives incluent le choc de l'entrée sur le marché du travail, un manque de socialisation et de mauvaises stratégies de coping en début de carrière. Maslach et ses collègues (2001) ainsi qu'Ahola et ses collègues (2006) expliquent le burnout par l'intensification récente du travail, exigeant continuellement de nouvelles qualifications et une flexibilité, rythme auquel les travailleurs plus âgés ne sont pas préparés. Or, notre population est caractérisée par un plan de carrière fixe et l'ancienneté requiert moins de flexibilité qu'en début de carrière. Nos résultats montrent que l'âge est fortement lié à la hiérarchie ( $r = .53$  ;  $p < .001$ ), amenant à occuper des postes davantage protégés dans lesquels il y a moins de preuves à faire. Les jeunes recrues doivent s'adapter à l'institution, passer quelques mois dans les différents services institutionnels et faire leurs preuves à l'interne, ce qui peut être une source de stress non négligeable, d'autant plus si un manque de soutien est ressenti.

Bien qu'une relation évidente entre le genre et l'épuisement professionnel n'a pas été établie, nos résultats montrent que les femmes sont légèrement plus à risque que les hommes. Rappelons que la significativité des résultats devrait être prise en considération avec précaution, étant donné la forte proportion d'hommes dans notre échantillon (91,5 %). Nous interprétons ces résultats par le fait que les hommes reportent des scores légèrement moins élevés en névrosisme et qu'ils perçoivent un peu plus de latitude décisionnelle que la gente féminine. La littérature atteste que le burnout serait un peu plus élevé chez les personnes de sexe féminin (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2002 ; Maslach et al., 2001), toutes professions confondues. La culture masculine semble encore dominer nos normes sociétales et le milieu policier.

La contrainte professionnelle augmente lorsqu'un policier est soumis à des horaires irréguliers. Ces éléments sont cohérents avec la littérature (Toch, 2002) et avec l'analyse qualitative, notamment la difficulté de trouver du soutien et des ressources en étant décalé par rapport à la vie de la société. « Nous on ne peut pas avoir une vie extra professionnels logique... L'organisation du temps libre est très compliquée. C'est là un moment que le chat se bouffe la queue. On a de la peine à sortir du système professionnel » (Insp. 9). Les policiers soumis aux horaires décalés perçoivent moins de justice organisationnelle selon nos résultats. De plus, les horaires irréguliers font ressentir davantage de charge au niveau psychologique, moins de pouvoir de décision et moins de soutien social. Les horaires irréguliers sont néanmoins indispensables dans ce métier et l'impact de ces derniers reste faible sur le burnout. De même, les services de piquet ont un impact faible sur le burnout. Contrairement aux horaires décalés, les services de garde sont positivement liés à la latitude décisionnelle, favorisent l'engagement, ainsi qu'un sentiment de justice organisationnelle. Nous interprétons ici qu'assumer un service de permanence augmente la responsabilité et en parallèle le pouvoir de décision, tout en protégeant des horaires irréguliers. Par ailleurs, soulignons que les tournus 3x8 sont principalement effectués par les gendarmes alors que les services de garde sont assumés par les inspecteurs. Nous expliquons ces résultats par des conditions différentes dans ces deux groupes et qui dévoilent un mal-être spécifique chez les gendarmes.

Le fait d'être parent protège du burnout d'après nos résultats. Bien que peu d'études aient analysé le statut conjugal, il apparaît que d'avoir une famille serait un facteur protecteur, au travers du soutien qu'elle apporterait. Avoir des enfants et un partenaire de vie permet de mettre plus de limites à un surinvestissement professionnel et a une incidence favorable sur le burnout. D'après la littérature, les célibataires, notamment les hommes, présenteraient des scores plus élevés de burnout que les personnes mariées ou vivant en couple (Ahola & al., 2006). Les hommes semblent bénéficier du mariage jusqu'à un certain point. A un stade élevé d'épuisement émotionnel, les policiers préfèrent rester seuls qu'entourés de leur famille.

### Déterminants organisationnels

En ce qui concerne les déterminants organisationnels, l'analyse des résultats nous a permis de mettre en évidence le lien des exigences avec l'épuisement professionnel et l'engagement. Dans les discours des participants, les demandes psychologiques semblent être importantes et amènent les policiers à se sentir démunis face aux exigences professionnelles. « Plus on fait de choses, plus on nous donne du travail. La charge de travail, on en a tous, mais avant c'est la politique qui nous dirigeait, maintenant c'est les finances qui dirigent la

politique » (Insp. 4). Nous observons que les demandes psychologiques, à savoir les exigences professionnelles, comme la charge psychologique de travail, la quantité de travail, les contraintes temporelles et les contraintes organisationnelles, présentent un lien faible et positif avec le risque de burnout dans son ensemble. Nous confirmons donc l'hypothèse que les demandes psychologiques ont un lien positif avec le burnout (H1). Contrairement aux résultats trouvés dans la littérature, la demande psychologique entretient un lien faible et positif avec l'engagement de nos répondants, à savoir la vigueur, l'absorption et le dévouement. Nous infirmons donc l'hypothèse que les demandes psychologiques ont un lien négatif avec l'engagement (H5). La demande psychologique corrèle positivement surtout avec l'absorption, ce qui laisse penser que l'absorption n'est pas nécessairement salutogénique. En effet, l'absorption et l'engagement pourraient constituer les prémisses de l'épuisement professionnel. Autrement dit, plus les demandes psychologiques sont élevées, plus elles demandent un engagement élevé, notamment une grande absorption, ce qui pourrait être le point de départ du burnout. Un excès d'engagement peut constituer un début d'usure étant donné que nos résultats montrent que les individus consciencieux et névrosés ont tendance à être davantage absorbés. En ce sens, contrôler et limiter les heures supplémentaires constitue une protection contre l'épuisement. Dans les pays scandinaves et en Belgique, les syndicats ont mené des campagnes contre l'excès d'heures supplémentaires (Freyssinet & Michon, 2003) dans le cadre de la politique de santé au travail. D'autres mesures sont mises en place en Europe, comme la loi sur le droit à la déconnexion qui est entrée en vigueur en France en 2017. Le nombre d'heures supplémentaires pourrait constituer un signal d'alarme pour les ressources humaines afin d'aller le voir l'employé trop absorbé.

En ce qui concerne la latitude décisionnelle, ne pas pouvoir organiser son travail influence la perception du stress et du burnout, un élément renforcé par le discours policier « On a des téléphones qui sonnent, des téléphones d'urgence, on a des mesures à prendre, on a des procédures à faire. On ne peut pas les donner à quelqu'un d'autre, on est obligé de les faire » (Insp. 2). Dans nos résultats quantitatifs, nous observons que plus un policier possède un pouvoir de décision, plus le risque de burnout diminue. Nous confirmons l'hypothèse que la latitude décisionnelle est corrélée négativement au burnout (H6). Plusieurs études ont démontré qu'une participation active dans la prise de décisions est solidement corrélée à des sentiments d'efficacité personnelle et des niveaux plus bas en épuisement (Lee & Ashfort, 1993a ; Leiter, 1992). Autrement dit, plus un policier détient de contrôle sur la tâche et peut utiliser ses compétences, moins il se montrera cynique dans le contact interpersonnel et plus il se sentira

efficace au travail. La latitude décisionnelle constitue une ressource face à l'épuisement émotionnel en corrélant avant tout avec l'engagement, à savoir l'indicateur positif de notre étude. Nous confirmons donc l'hypothèse que la latitude décisionnelle entretient un lien positif avec l'engagement professionnel (H2). Donner davantage de contrôle sur la tâche et la possibilité d'utiliser ses compétences amène le policier à s'impliquer davantage dans son travail, avoir plus de vitalité, d'envie de faire des efforts et d'aisance. La latitude décisionnelle semble donc principalement toucher les domaines existentiels de l'individu au travers de jugements cognitifs, comme l'actualisation de soi, le rapport à autrui et les attitudes adoptées à l'égard de l'institution.

Tout comme la latitude décisionnelle, le soutien social est lié à un niveau bas de burnout bas et à un niveau élevé d'engagement. Plus un policier se sent soutenu tant par ses collègues que par sa hiérarchie, moins il ressentira de vide affectif, et surtout, il sera moins cynique et plus accompli professionnellement. Nous confirmons donc l'hypothèse que le soutien social entretient un lien négatif avec le burnout (H7). Comme attendu dans la littérature, le soutien informel procuré par les collègues et le soutien apporté par la hiérarchie sont davantage liés au sentiment d'efficacité et à l'accomplissement professionnel, ainsi qu'à la dimension de l'épuisement (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986 ; Leiter & Maslach, 1988). En ce sens, nous ne sommes pas surpris que le soutien social entretienne également une forte correspondance avec la perception de la justice organisationnelle. Nos observations montrent que le soutien social corrèle positivement et de manière modérée avec l'engagement. Nous confirmons donc l'hypothèse que le soutien social entretient un lien positif avec l'engagement professionnel (H3). La littérature indique également que, de manière générale et au delà de la sphère professionnelle, recevoir du soutien social corrèle positivement avec l'engagement au travail (Leiter & Maslach, 1988 ; Schnorpfeil et al., 2002). Nous appuyons ces résultats par notre étude qualitative. Se sentir soutenu par la hiérarchie et les collègues empêche de se comporter de manière cynique, un élément également évoqué dans les interviews. « Le comportement des gens au travail est épuisant, c'est lassant, c'est fatiguant » (Insp. 4). Les aspects relationnels sont mis en avant dans les discours, notamment à l'interne, aspects considérés comme les plus stressants dans la profession. Le manque de soutien et de considération, les tensions entre collaborateurs sont néfastes et amplifient les facteurs d'usure. Selon la littérature, la désocialisation serait liée au burnout (Jackson et Maslach, 1982, cité par Hawkins, 2001). « C'est vrai que j'ai plus trop envie de sortir voir d'autres gens, donc j'ai vraiment tendance à devenir casanier. Je ne crois pas que ça soit une bonne idée non plus, mais disons que ça me

convient, je suis dans une bulle et ça me convient. Mais ça m'arrive de plus en plus fréquemment, c'est que j'arrive vendredi à la maison et je repars le lundi matin pour aller travailler » (Insp. 10). Ces résultats sont cohérents avec l'analyse qualitative, dans laquelle l'importance d'un équilibre entre sphère privée et professionnelle a été mise en avant, ainsi qu'avec les commentaires des policiers. « Je me suis séparée en 2001. La même année mes parents sont partis s'installer à l'étranger, je me suis retrouvée dans une phase d'instabilité totale et les soucis sont sortis à ce moment là » (Insp. 3). Tout comme la latitude décisionnelle, le soutien social perçu semble principalement toucher les besoins existentiels de l'individu au travers de jugements cognitifs liés à l'équité. Nos résultats vont dans le sens de la littérature en montrant que plus le soutien social d'un policier est élevé, plus son niveau de burnout est bas. Le soutien social est donc un élément important pour protéger l'individu du burnout.

La perception globale de justice entretient une forte correspondance négative avec l'épuisement professionnel dans son ensemble et confirme notre hypothèse (H8). Ce résultat correspond à la littérature (Moliner et al., 2005). Nos résultats mettent en évidence que se sentir traité de manière injuste rend cynique. En effet, le sentiment d'injustice induit un sentiment de vide affectif et diminue la satisfaction relative aux conditions de travail et aux relations professionnelles (Simons & Roberson, 2003). Nos observations montrent que la justice dans son ensemble corrèle positivement avec l'engagement global. Nous confirmons donc l'hypothèse que la perception de la justice entretient une correspondance moyenne et positive avec l'engagement professionnel (H4). Nos résultats sont cohérents avec ceux de Ambrose et ses collègues (2007), qui suggèrent que la justice influence les effets reliés au système organisationnel. De même, la littérature affirme que l'engagement du salarié dans l'organisation est également renforcé par un traitement juste (Folger & Konovsky, 1989; Pillai et al., 1999). Les policiers semblent percevoir un manque de justice, plus particulièrement un déséquilibre entre les contributions qu'ils apportent à l'institution et les rétributions qui leur sont accordées. Ce sentiment est largement évoqué dans les interviews en termes de reconnaissance. « Il n'y a pas de reconnaissance du travail effectué, du résultat » (Insp. 7). Les policiers estiment les coûts plus élevés que les récompenses en regard de leur investissement professionnel. Pour résumer, nous observons que plus un policier ressent un sentiment de justice de la part de l'organisation, plus son risque d'épuisement professionnel est faible et son engagement élevé. Plus l'individu va percevoir d'équité dans son traitement concernant les rétributions, les processus qui y sont liés, ainsi que de la manière d'être traité, plus il sera protégé du burnout.

La demande psychologique, le soutien social, la latitude décisionnelle ainsi que la justice expliquent jusqu'à 39 % de la variance du burnout dans son ensemble. Elles expliquent également 30 % de la variance de l'engagement. La demande psychologique et les ressources jouent donc un rôle important dans le processus d'usure professionnelle ou de motivation. Les résultats mettent en avant que la latitude décisionnelle que possède un individu dans les tâches effectuées a plus d'impact sur le burnout que les demandes psychologiques. C'est une observation importante, dans le sens où il est quelquefois difficile de changer la demande psychologique de travail, comme un sous-effectif ou des interférences bureaucratiques, alors qu'augmenter la latitude décisionnelle sur la tâche, la possibilité d'utiliser ses compétences et de percevoir du soutien paraît plus réalisable sur le terrain.

Sachant que c'est avant tout le manque de ressources qui conduit à la démotivation, il serait donc possible d'intervenir à ce niveau-là pour agir sur la motivation des équipes. Des interventions spécifiques aux conditions de travail des personnes permettraient de réduire les exigences de travail et d'augmenter les ressources, ce qui aurait pour effet de réduire la fatigue et d'augmenter la motivation. Un résultat bénéfique pour l'employé, autant que pour l'employeur, et à plus forte raison pour le client (Haberey-Knuessi, 2011, p.26)

Dans une optique salutogénique, nous observons que l'engagement corrèle fortement et de manière négative avec le burnout. Ce lien va dans le sens de l'analyse de discours, dans laquelle un individu qui a la possibilité de mettre en place un projet n'est pas affecté par les heures supplémentaires, mais se sent davantage engagé et reconnu. Ce résultat est intéressant, car il offre une palette d'interventions plus riches au travers d'outils permettant d'augmenter l'engagement et non uniquement des pistes pour lutter contre le burnout.

Les conseils pour améliorer la situation se tournent majoritairement vers la hiérarchie. Cela dit, la satisfaction de la reconnaissance est difficile à combler, relevant de la subjectivité personnelle de chacun. « [...] les enjeux de reconnaissance sont à la fois essentiels pour les sujets et dérisoires pour les autres, ce sont également des enjeux symboliques, par nature inépuisables et ne pouvant jamais être comblés. Le cœur de l'affaire est que le coût psychique du travail demeure, pour celui qui l'accomplit, strictement personnel et difficile à faire reconnaître aux autres, notamment à la hiérarchie » (Dubet, 2006, p. 205). Le manque de reconnaissance se situe dans la distance entre le travail réel et le travail prescrit, entre ce qui lui est demandé de faire et ce que la réalité du travail lui permet de faire, alors même que cet espace



est désiré par les sujets pour marquer leur autonomie. Dans l'impossibilité de se cantonner au travail prescrit, à la simple exécution technique de procédés préétablis, l'individu élabore des compromis et des stratégies de contournement des facteurs de pénibilité en tenant compte des objectifs institutionnels, des règles collectives, de ses compétences, de sa propre santé et de son plaisir. Or, l'intensification du travail court-circuite les mécanismes d'adaptation et l'élaboration de stratégies d'évitement des causes de pénibilité. Il lui est impossible de travailler dans l'urgence en augmentant le rythme de travail tout en respectant des exigences de qualité élevées. Ainsi, en l'absence d'une relative souplesse organisationnelle, l'équilibre psychique de l'individu risque de se rompre. « En l'absence de contrôle ou de capacité d'anticipation, cette charge psychique peut être aggravée, par l'impression de soumission au pouvoir discrétionnaire de la hiérarchie, impression de n'être qu'un instrument entre les mains de l'arbitraire du superviseur, avec négation de l'intelligence requise pour faire face aux difficultés du réel. Cette situation peut conduire à un sentiment de mépris et de perte d'estime de soi » (Neboit & Vézina, 2003, p. 174).

Au vu de ce qui précède et étant donné que les demandes psychologiques sont des éléments difficilement modifiables sur le terrain, nous suggérons d'axer les efforts sur le soutien apporté par les collègues et la hiérarchie, ainsi que sur la possibilité d'utiliser ses compétences dans le cadre professionnel. Rappelons que le burnout est un facteur de risque de développer une mauvaise santé mentale et somatique si rien n'est entrepris face à ce dernier. L'épuisement professionnel entretient un lien fort avec le désengagement. Nous avons montré dans la littérature que le burnout est spécifiquement corrélé avec les intentions de quitter l'institution. Une étude de l'université de Zürich (Feierabend, et al., 2012), basée sur une population issue du registre d'échantillonnage de l'Office fédéral de la statistique, désigne le manque de confiance envers l'employeur comme principale cause de comportements contre-productifs. Ce manque de confiance amène un climat d'insécurité quant à la communication des problèmes, souvent par résignation ou par crainte des conséquences, notamment en ce qui concerne les injustices subies. Or, un employé insatisfait démotive ses collègues et risque de nuire à l'institution dans son ensemble. Le manque de confiance amène à commettre des fautes et à enfreindre les règles sur le lieu de travail. Les policiers interviewés ont mis en avant cet élément, à savoir le manque d'écoute de la hiérarchie. Il est donc important d'instaurer un climat de confiance pour que les employés puissent s'exprimer et se sentir écoutés, un prérequis facilitant tout changement organisationnel, notamment de la culture et de la philosophie d'entreprise (Wilpert, & Klumb, 1993).

Après avoir discuté des déterminants organisationnels, nous proposons d'aborder les déterminants individuels afin de discuter du rôle de la personnalité.

### Déterminants individuels

Des trois dimensions de la personnalité étudiées, nous observons que le névrosisme entretient la plus forte correspondance avec le burnout et confirme la littérature. Nous confirmons que la tendance à montrer des signes d'instabilité émotionnelle marquée par des affects négatifs corrèle positivement avec le burnout, notamment avec l'épuisement émotionnel (H9). Plus un individu a des traits d'instabilité émotionnelle, plus il risque de perdre son énergie. Le sentiment de manquer d'efficacité est évoqué dans les interviews. « Un manque de confiance, très très très fort. Un manque d'estime et l'impression que je ne valais rien était très présente » (Insp. 3). De même, nos résultats suggèrent qu'un policier disposé à ressentir des affects négatifs et de l'anxiété sera fortement moins vigoureux, dévoué à son travail et engagé dans son ensemble, excepté en regard de l'absorption où la relation est modérée. Nous confirmons donc l'hypothèse que le névrosisme corrèle négativement avec l'engagement (H10). Ces observations vont dans le même sens que ceux de Langelaan et ses collègues (2006). Autrement dit, il aura moins d'aisance et de concentration au travail, moins de vitalité et d'entrain à faire des efforts et sera moins enthousiaste et prêt à relever des défis.

Nos résultats mettent en évidence une forte correspondance entre l'extraversion et le burnout. Nous confirmons donc l'hypothèse que l'extraversion corrèle négativement avec le burnout (H11). Plus un policier a une personnalité extravertie, active et sociable, plus il présente un niveau faible de burnout, en particulier la facette de la dépersonnalisation, à l'instar des résultats de Langelaan et ses collègues (2006). Nous retrouvons également dans les discours les bienfaits de la recherche de contact. « Je suis beaucoup à l'écoute, je cherche des solutions, je cherche toujours le contact avec les gens et j'essaie de dédramatiser les choses » (Insp. 6). Les compétences sociales et les affects positifs protègent donc de l'épuisement professionnel, de même que la conscience. Nous confirmons donc l'hypothèse que l'extraversion corrèle positivement avec l'engagement (H12). L'extraversion est la facette qui montre la correspondance la plus forte avec l'engagement. Un policier extraverti percevra davantage de soutien et de latitude. Il se montrera également plus engagé dans son travail, notamment dans sa vigueur, c'est-à-dire sa vitalité et son envie de faire des efforts. Pour résumer, un policier extraverti éprouvera moins de stress et aura davantage le sentiment de faire face aux exigences professionnelles.

De même, nous observons que plus la conscience est élevée, plus le niveau de burnout est bas alors que l'engagement professionnel est élevé. Nous confirmons donc que la conscience corrèle négativement avec le burnout (H13) et positivement avec l'engagement (H14). Une personne rigoureuse dans l'organisation, la planification et l'exécution des tâches éprouvera un peu moins de stress grâce à un sentiment de contrôle sur les tâches et sera plus satisfaite des conditions de travail et des relations professionnelles.

Nous attestons au travers de nos résultats que des policiers instables émotionnellement ont une tendance à être plus vulnérable au burnout. Plus un individu a le sentiment de ne pas pouvoir faire face aux exigences professionnelles, et de n'avoir aucune prise, aucun contrôle, sur des aspects importants de sa vie, plus il sera vulnérable au burnout. Le burnout serait une conséquence du stress, sans exclure que les symptômes du burnout soient en soi une source de stress supplémentaire. Une association avec des traits peu extravertis et peu consciencieux amène à se désengager encore plus, ce qui conduit également à porter un jugement cognitif négatif de la situation, à savoir une insatisfaction professionnelle. Or, une insatisfaction des conditions et des relations professionnelles laisse présager une augmentation de problèmes mentaux et somatiques. En effet, une recherche a souligné l'effet prédicteur du burnout sur la dépression (Schonfeld, 1990). Les sentiments comme l'insatisfaction, l'irritabilité, la rigidité sont répertoriés par Bourgault et Meloche (1981). La dépression et l'anxiété sont des troubles fréquemment associés au burnout sur le plan émotionnel. Ils se développent de manière interactionnelle avec une étiologie commune d'après Glass et McKnight (1996). Aussi, rappelons que les conséquences physiologiques du burnout sont semblables aux pathologies liées au stress, provoquant des troubles musculo-squelettiques comme entre autres les maux de tête, les migraines, les maux de dos, les troubles gastro-intestinaux, les ulcères, la tension musculaire, l'hypertension, le diabète, la grippe, la perte d'énergie et les troubles du sommeil (Bourgault et Meloche, 1981 ; Burke & Mikkelsen, 2006 ; Greiner & Krause, 2006 ; Leiter & Maslach, 2000 ; Schaufeli & Bakker, 2004).

Les dimensions de la personnalité expliquent jusqu'à 57 % de la variance du burnout dans son ensemble. La personnalité joue un rôle sur le niveau de burnout des participants et explique l'état de santé des collaborateurs (Lawrence, 1984). La personnalité est donc un facteur explicatif du burnout, à l'instar des résultats de Massoudi (2009), qui souligne que les caractéristiques individuelles constituent la meilleure source d'information pour prévoir l'adaptation au stress professionnel. Nos résultats rejoignent donc la théorie existante, à savoir que les personnes ayant un trait de névrosisme élevé ont tendance à éprouver des affects

négatifs, comme la peur, la colère, la tristesse et le dégoût. Plus vulnérables dans leurs capacités d'adaptation et de gestion du stress, elles présentent un plus grand niveau de burnout. Les personnes fortement névrosées perçoivent également moins de soutien social et de latitude décisionnelle. Au contraire, les personnes ayant un trait de personnalité extraverti, qui se montrent sociables, sûres d'elles-mêmes, énergiques et optimistes sont protégées du burnout. Les dimensions de la personnalité expliquent jusqu'à 44 % de la variance de l'engagement. Les personnalités extraverties perçoivent plus de soutien social et de pouvoir de décision. Elles entretiennent le plus de correspondance avec l'engagement. De même que les personnalités avec un trait de conscience élevé, à savoir une volonté de réussir, ont de meilleures capacités d'organisation, de planification et de mise à exécution des tâches et sont protégées du burnout. Nos résultats sont conformes avec la littérature, dans laquelle la combinaison de ces trois traits s'avère déterminante dans la prédiction du stress et des difficultés professionnelles ou de l'engagement professionnel.

En observant nos analyses prédictives simples, les déterminants organisationnels ont moins d'impact que la personnalité sur la prédiction du burnout et de l'engagement. Cette information est importante pour les services de ressources humaines, afin de développer des formations pour aider leurs collaborateurs à mieux se connaître en termes de ressources et de vulnérabilités et de leur permettre d'identifier les meilleures stratégies de coping pour se protéger face à l'épuisement professionnel. Aussi, cela permet de surveiller plus attentivement les personnes présentant un profil à risque de burnout, en termes de prévention ou en termes d'accompagnement clinique.

L'hypothèse principale de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le sentiment de compétence et d'attribution interne motive le comportement individuel. Or, les personnes ayant participé à l'étude qualitative expriment majoritairement une causalité externe. Ils désignent avant tout des causes organisationnelles ou environnementales pour expliquer l'usure professionnelle. En focalisant sur des causes extérieures, l'individu se sent démuné et impuissant. Pourtant, nous observons dans nos résultats quantitatifs que la personnalité joue un rôle fondamental dans le burnout, notamment la facette du névrosisme. Cette observation nous laisse penser que la plupart des individus sont peu conscients de leurs vulnérabilités et de leurs ressources. En prenant conscience de leurs ressources, ces individus gagneraient en pouvoir personnel pour développer d'autres stratégies de coping et d'adaptation afin de sortir d'une spirale de pertes et entrer dans une spirale de gains.

Par ailleurs, il existe des méthodes axées sur l'apprentissage de ressources pour gérer le stress. C'est dans les années 30 qu'ont été mises au point les premières méthodes, encore utilisées à l'heure actuelle. Citons par exemple le *training autogène* de Schultz (1932), une technique d'autohypnose, et la *relaxation progressive* de Jacobson (1938), une technique basée sur la relaxation corporelle. Dans les années 70, Jon Kabat-Zinn ouvre une clinique ayant pour ambition d'aider les individus à gérer leur stress. Il y met au point une technique de méditation en pleine conscience, la MBSR qu'il ne présentera au public que plus tard (*Mindfulness Based Stress Reduction*) (Kabat-Zinn, 2003). D'autres techniques thérapeutiques ont vu le jour pour pallier au stress, comme le *biofeedback* (McCrary, 1975) qui est une technique de gestion du stress par visualisation des modifications physiologiques, l'*hypnose ericksonienne* (Erickson, 1979) qui est une technique de reprogrammation par suggestion et la *sophrologie* (Caycedo, 1979) qui tient compte du corps et l'esprit.

Pour une meilleure compréhension des influences communes, nous souhaitons continuer la discussion sur les effets des interactions entre les déterminants individuels et organisationnels sur le burnout et l'engagement.

### Effets indirects

#### 5.1.1.1 Modérateurs externes ou situationnels

Inspirés par le JD-R modèle, nous avons fait l'hypothèse que la demande psychologique modère la relation entre la latitude décisionnelle, le soutien social, la justice organisationnelle et l'engagement. Nos résultats ne mettent pas en évidence d'effet modérateur significatif. Nous infirmons donc l'hypothèse d'un effet modérateur de la demande psychologique sur le lien entre les ressources et l'engagement (H18, H19, H20).

Nous nous attendions également à des effets indirects des ressources organisationnelles sur l'effet des stressors. De même, nos résultats ne mettent pas en évidence d'effet modérateur significatif. Nous infirmons l'hypothèse d'un effet modérateur de la latitude, du soutien et de la justice sur le lien entre la demande psychologique et le burnout (H15, H16, H17). Dans notre travail, les ressources élevées n'influencent pas l'effet des demandes psychologiques sur le burnout, contrairement à la littérature (Bakker et al., 2005 ; Lee & Ashforth, 1996 ; Leiter & Harvie, 1997).

### 5.1.1.2 Modérateurs internes ou dispositionnels

En ce qui concerne les modérateurs internes, nous avons fait l'hypothèse que le névrosisme, l'extraversion et la conscience jouent un rôle de modérateur sur la relation entre la demande psychologique et le burnout. Nos résultats ne montrent pas d'effet modérateur significatif du névrosisme, ni de l'extraversion et de la conscience sur la relation entre les demandes psychologiques et les différentes facettes du burnout. Nous infirmons donc ces hypothèses (H21, H22, H23).

Par ailleurs, nous nous attendions à ce que le névrosisme, l'extraversion et la conscience jouent un rôle de modérateur sur la relation entre les ressources et l'engagement. Plus précisément, nous nous attendions à ce que l'extraversion et la conscience agissent comme des ressources face à l'engagement. Inversement, nous nous attendions à ce que le névrosisme agisse comme une vulnérabilité face à l'engagement (Rijk, Blanc, Schaufeli, & Jonge, 1998 ; Van der Doef & Maes, 1999). Nos résultats ne mettent pas en évidence un effet modérateur significatif du névrosisme (H24), de l'extraversion (H25) et de la conscience (H26) sur la relation entre la latitude, le soutien, la justice et l'engagement, excepté deux effets modérateurs de l'extraversion sur la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur, ainsi que l'engagement dans son ensemble.

Nous confirmons que l'extraversion agit comme une ressource sur la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur ainsi que l'engagement (H25). Cet effet d'interaction est faible et doit être interprété avec précaution. L'extraversion est considérée comme une ressource liée aux compétences sociales. Nous expliquons ce résultat par le fait que les personnes plus extraverties recherchent plus facilement à négocier ou à augmenter leur marge de manœuvre à l'aide de leur réseau professionnel dans leur environnement de travail.

Notons que tous les effets d'interaction sont très faibles dans nos résultats, contrairement aux effets directs qui sont pour la plupart importants comme dans la plupart des études (Bakker et al., 2005 ; Bakker et al., 2004 ; Demerouti et al., 2001). Les possibles explications de cette absence d'interaction pourraient résider dans le fait que les stressseurs soient tellement forts d'une manière directe que l'interaction n'est pas mise en évidence. Seul le soutien social peut ici être considéré comme un modérateur atypique. En effet, il désigne la hiérarchie au sens large, directe et indirecte qui englobe les collègues jusqu'à la politique. Nos résultats sont similaires à ceux de Bakker et ses collègues (2004) ainsi que ceux de Desrumaux, Vonthron et Pohl (2012) qui ont trouvé une forte relation directe des demandes psychologiques

ainsi que des ressources sur les indicateurs de tension au travail mais n'ont pas trouvé d'effet modérateur des ressources sur la relation entre les demandes psychologiques et le burnout ou la tension psychologique au travail. Bien qu'un effet modérateur soit difficile à détecter, Desrumaux et ses collègues (2012) recommandent d'envisager la possibilité que les stresseurs et les ressources n'aient qu'une forte relation directe sur les indicateurs de santé et non pas par un mécanisme de modulation tel que proposé par le modèle JD-R. Ils précisent néanmoins qu'un faible nombre d'études ont investigué empiriquement le rôle modérateur des ressources au travail dans le cadre de ce modèle.

## 5.2 Limites de l'étude

Sur le plan qualitatif, le recueil des données peut représenter quelques limites, dans le sens où l'échantillonnage n'a pas été tiré au hasard, mais soumis aux policiers qui souhaitent se porter volontaires. Ce choix a permis d'axer la récolte des données sur les individus qui ont accepté de consacrer un moment sur leur temps de travail pour répondre à des questions sur le burnout. La récolte étant basée sur le volontariat, il existe donc chez les répondants un éventuel intérêt particulier à ce propos et dès lors, un biais de réponse et de représentativité possible. Aucune mesure de désirabilité sociale n'a été introduite. Rappelons que la sélection des participants a été différente pour la police cantonale valaisanne, car la hiérarchie a décidé de tirer au sort les répondants. Cela dit, cette démarche a permis de souligner l'intérêt de la hiérarchie pour ce thème auprès de tous les policiers. Le fait de simplement communiquer sur le burnout peut sensibiliser le personnel à cette thématique, permettre de réfléchir sur soi et avoir un effet préventif.

Nous avons choisi de mettre en place une étude qualitative et une étude quantitative distinctes qui explorent des facettes différentes d'une même thématique. A posteriori, une méthode mixte aurait été plus pertinente pour réaliser cette recherche afin d'approfondir et amener plus de détails à une seule facette étudiée. Une méthode mixte aurait permis une compréhension plus vaste du phénomène étudié à l'aide de plusieurs sources de données.

Sur le plan quantitatif, Näring et ses collègues (2006) signalent les limites du questionnaire de Karasek pour expliquer le burnout étant donné qu'il ne prend pas en compte le travail émotionnel. Par ailleurs, la principale critique concerne la simplicité du questionnaire de Karasek, dans le sens où le développement du stress n'est pas uniquement provoqué par des demandes psychologiques, la seule exigence appliquée au JD-R. Aussi, les ressources mises en avant comme la latitude décisionnelle et le soutien social ne sont pas les seules à pouvoir

diminuer la demande psychologique (Cox, Griffiths, & Rial-Gonzalez, 2000). Finalement, la latitude décisionnelle n'est pas bénéfique dans toutes les circonstances. Une trop grande latitude décisionnelle pourrait constituer pour certains un risque supplémentaire de développer du stress (Legault & Belarbi-Basbous, 2006). Ainsi, ce modèle linéaire de type causal fragmente les situations de travail (Van Wassenhove, 2014). Encore, ce questionnaire est trop général pour être appliqué en situation sur le lieu de travail.

Bien que le JD-R soit largement utilisé par le monde scientifique et par les entreprises, il ne considère pas les différences individuelles qui rendent l'individu plus ou moins sensible aux facteurs et stressseurs externes (Perrewe & Zellars, 1999 ; Van Wassenhove, 2014). Malgré sa notoriété, le questionnaire n'est pas adapté à une démarche d'intervention car il ne mesure pas le niveau de stress personnel. Il fait avant tout émerger la perception des stressseurs, des ressources et des processus (Wassenhove, 2014).

Le caractère transversal de nos résultats quantitatifs représente la limite principale de cette recherche. Les causalités du burnout mises en évidence sont synchroniques, or, le processus du burnout en tant que tel devrait être abordé d'une manière diachronique. Comme perspectives de recherche, nous suggérons de mettre en place une étude longitudinale pour évaluer l'aspect dynamique inhérent au burnout. Aussi, les recherches futures devraient tenir compte du biais de variance commune en complétant les données obtenues en deux temps et par différentes sources croisées ou en insérant une mesure de désirabilité sociale (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Le risque du biais de la variance commune augmente lorsque les données ont été récoltées via des questionnaires auto-administrés. Néanmoins, nous avons pris le soin de faire recours à des questionnaires valides et fiables, ce qui minimise ce risque (Podsakoff et al., 2003). Une même passation de questionnaires à plusieurs temps d'intervalle permettrait de mesurer objectivement les effets des interventions mises en place par les institutions et de s'ajuster en conséquence. Finalement, nous avons focalisé sur certaines variables dans notre recherche. Nous proposons d'explorer deux thématiques dans les perspectives de recherche sur le burnout, à savoir les valeurs et le travail émotionnel qui semblent importantes dans le processus du burnout.





## 6 Conclusion et perspectives

Nos deux grandes questions de recherche visaient à comprendre la santé au travail d'une part et de cerner les stressors spécifiques du métier de policier d'autre part. Pour répondre à notre premier objectif, nous avons mis en place une première étude empirique visant à mieux comprendre la santé et le bien-être au travail, plus précisément les facteurs de risque qui mènent au burnout et les facteurs protecteurs qui mènent à l'engagement professionnel en nous inspirant du modèle JD-R. Notre recherche met en évidence que les demandes psychologiques ne sont pas l'élément le plus menaçant pour la santé. Les demandes psychologiques sont faiblement et positivement liées au burnout, mais également à l'engagement, ce qui laisse penser qu'un excès d'engagement, notamment d'absorption pourrait constituer les prémises du burnout. L'absorption désigne le fait d'être pleinement concentré, absorbé par la tâche au point d'avoir du mal à se détacher du contexte professionnel. Avoir l'esprit complètement occupé par son travail serait donc un signe d'alarme.

Les résultats mettent en avant que le manque de latitude décisionnelle que possède un individu dans son travail a plus de lien avec le burnout que les demandes psychologiques. La latitude décisionnelle, le soutien social et la justice sont des ressources qui entretiennent un lien intense et positif avec l'engagement et négatif avec le burnout. Les demandes psychologiques, le soutien social, la latitude décisionnelle ainsi que la justice expliquent jusqu'à 39 % de la variance du burnout dans son ensemble. Elles expliquent également 30 % de la variance de l'engagement. La demande psychologique et les ressources jouent donc un rôle important dans le processus d'usure professionnelle ou de motivation. De ce fait, nous recommandons d'augmenter les ressources des policiers afin de les protéger le l'épuisement professionnel.

Les dimensions de la personnalité expliquent jusqu'à 57 % de la variance du burnout dans son ensemble et jusqu'à 44 % de la variance de l'engagement. Le névrosisme corrèle fortement et positivement avec le burnout et négativement avec l'engagement. A l'inverse, l'extraversion et la conscience constituent des ressources en corrélant négativement avec le burnout et positivement avec l'engagement. Les caractéristiques individuelles constituent la meilleure source d'information pour prévoir la santé au travail selon nos résultats.

Nous n'avons pas trouvé les effets indirects attendus, tels que proposés par le modèle JD-R. Seule une de nos variables ajoutée, l'extraversion, modère faiblement la relation entre la latitude décisionnelle et la vigueur ainsi que l'engagement. Nous expliquons ce résultat par l'intensité des liens directs qui pourraient empêcher la mise en évidence d'effets d'interaction.

Certains auteurs questionnent la pertinence des processus de modération pour expliquer la santé au travail tels que proposé par le modèle JD-R.

Pour répondre à notre deuxième objectif, nous avons réalisé une étude qualitative afin de mettre en évidence les exigences spécifiques du milieu policier au travers des représentations que les policiers ont du burnout dans la deuxième partie de ce travail.

Il est intéressant de constater que la facette du cynisme prédomine dans les résultats du MBI-GS. Pour rappel, la dépersonnalisation représente la dimension interpersonnelle du syndrome d'épuisement professionnel. Aussi, le relationnel a été le plus fréquemment mentionné tant dans les facteurs de stress que dans les conseils d'amélioration destinés à l'institution. Les relations hiérarchiques sont pointées du doigt par les participants, qui décrivent un manque de soutien affectif et instrumental. Ils reprochent à leurs supérieurs d'être absents, de ne pas écouter, d'être inattentifs aux troupes, de ne pas se soucier humainement de leurs subordonnés.

La surcharge de travail semble inévitable pour les policiers interviewés. La plupart d'entre eux paraissent résignés au manque d'effectifs découlant des restrictions budgétaires. La loi du rendement ressentie par les participants, or, ils soulignent l'impossibilité du rendement face à des êtres humains en détresse. Cette pression entrave le travail de qualité qui donne sens aux tâches quotidiennes. Le travail d'initiative et l'anticipation sont abandonnés aux dépens d'un travail réactif et répétitif. Or, le travail répétitif amène un manque de stimulation contrairement aux responsabilités et à la complexité des tâches qui sont appréciées et seraient une source de motivation et de bien-être. Le manque de sens se démarque fortement dans les discours de policiers et influence la satisfaction au travail. Les policiers ont majoritairement rapporté les notions d'utilité et d'impuissance. Ils se sentent inutiles face à ce travail dans le vide qui porte atteinte à leur crédibilité et leur image auprès de la société. Les changements à ce niveau dépendent des décisions politiques face auxquelles s'est installé un sentiment d'impuissance. Le détachement des émotions est le plus fréquemment évoqué après la surcharge de travail. Les participants mettent en avant qu'un policier ne doit pas montrer ses faiblesses et doit cacher ses émotions en mettant un écart, une barrière, en se coupant de ses émotions, en prenant sur soi. Les policiers s'inquiètent d'être devenus insensibles dans leur vie privée par contamination, ce qui renvoie à la dépersonnalisation. Les participants évoquent un risque plus élevé d'épuisement lorsqu'une ou des facettes de leur vie privée est déstabilisée ou insatisfaisante. Notons que malgré le manque de sens et la désillusion de terrain, les policiers

restent satisfaits de leur métier et trouvent un épanouissement dans la diversification des tâches stimulante et une identification positive.

Finalement, soulignons que les participants accusent majoritairement des facteurs extérieurs en cause du burnout. Pourtant, la recherche quantitative met au premier plan les facteurs de personnalité. De plus, la mesure du MBI-GS nous montre certains participants ont pu se montrer résilients suite à un diagnostic de burnout dans le passé. Or, l'institution n'a pas changé, c'est avant tout un travail sur soi qui a permis à ces participantes de rebondir. Les individus peuvent donc se remettre d'un burnout et développer des stratégies d'adaptation au stress plus adéquates.

En acceptant de participer à notre étude, les responsables des polices cantonales romandes prennent la problématique du burnout au sérieux et montrent par là-même du soutien à leurs troupes. Nous soulignons le courage des institutions qui se sont ouvertes à cette recherche, ainsi que le courage, l'abnégation et les nombreuses ressources adaptatives des policiers qui continuent à œuvrer pour aider la population dans un métier particulièrement difficile et qui s'en sortent.

Le changement sociétal et générationnel contribue en grande partie au phénomène du burnout. Compte tenu des résultats, nous recommandons de faire particulièrement attention au risque de burnout des jeunes recrues dans les premières années de service. Il existe un risque de difficultés croissantes dans les années à venir, parallèlement à l'évolution des générations, à l'évolution des sociétés. Inévitablement, toute entreprise doit s'ajuster à l'évolution humaine. Or, les changements sont de plus en plus rapides. De manière à éviter un écart trop important d'une ligne de conduite adaptée aux changements sociétaux, nous préconisons à chaque institution policière de mettre en œuvre son possible dans quelques projets à cet effet, si cela n'est pas déjà fait. De manière métaphorique, des petits pas sont moins bouleversants qu'un grand saut. Nous nous permettons à ce stade de suggérer quelques petits pas dans ce sens.

La combinaison idéale en terme de personnalité, qui ne protège pas uniquement du burnout, mais prédit l'engagement de la recrue, réunit des traits faibles de névrosisme et des traits marqués d'extraversion et de conscience. Les personnes les plus vulnérables au stress, dont la facette du névrosisme prédomine, méritent une attention particulière notamment dans les premières années de service. Des formations de développement personnel, axées sur la connaissance de soi et dirigées vers l'apprentissage de mécanismes de coping afin de mieux se protéger, seraient fortement recommandées.

A un niveau individuel, nous considérons qu'un service psychologique est indispensable à la profession policière, ce qui existe déjà dans les institutions étudiées. Les métiers de l'urgence ne peuvent se passer d'un dispositif de soutien psychologique immédiat face aux incidents critiques, tel que le defusing, voire le débriefing (St-Yves & Collins, 2011). De même, un service social ou psychologique peut apporter un soutien non négligeable lorsque les autres facettes de la vie d'un individu sont fragiles.

En ce qui concerne la gestion du stress, de nombreuses interventions dont l'efficacité a été prouvée peuvent s'appliquer en individuel ou en groupe, allant de l'enseignement à l'accompagnement introspectif. Citons entre autres les suggestions proposées par Massoudi (2009), comme l'apprentissage de stratégies d'ajustement au stress par des méthodes appartenant à l'approche thérapeutique cognitivo-comportementale, le perfectionnement de la régulation des émotions grâce au training autogène de Schulz (1932) et la décontraction musculaire progressive de Jacobson (1938), ainsi que les bénéfices de l'autoverbalisation positive (Meichenbaum, 1977). Étant donné l'effet de contagion propre au burnout, nous recommandons l'adoption de mesures préventives, confiées à des spécialistes à l'interne ou à l'externe.

Outre l'apprentissage de mécanismes d'adaptation appropriés, il va de soi que l'adoption d'une hygiène de vie saine est encouragée, comme la pratique d'exercices physiques, le respect d'une hygiène alimentaire, de temps de repos et de sommeil, ainsi qu'un équilibre entre vie professionnelle et privée. Toute méthode corporelle, comme entre autres la méditation ou les massages, est également conseillée pour permettre aux policiers de se reconnecter avec leurs émotions et sensations. Il est primordial de s'accorder autant de moyens de récupération que l'événement a été stressant et a consommé nos ressources afin de rétablir l'équilibre (Shinn, Rosario, Morch, & Chestnut, 1984).

Le *job crafting*, que l'on peut traduire par « fabriquer ou concevoir son travail » est un concept élaboré par Wrzesniewski et Dutton (2001). Ce concept suggère de modifier des aspects du travail pour davantage de compatibilité entre les demandes organisationnelles et les besoins ainsi que les compétences propres à l'individu. Les auteurs suggèrent que si les employés s'ennuient, ils peuvent, tels des artisans, moduler les tâches organisationnelles en demandant celles qui exigent de nouvelles compétences. Les employés peuvent également moduler les relations interpersonnelles en rencontrant régulièrement un collègue inspirant. Finalement, les employés pourraient également moduler leurs cognitions en recadrant leur manière de percevoir la réalité. Des études ont confirmé que les employés qui s'engageaient

dans cette méthode ont augmenté significativement leurs ressources et leur bien-être (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Au vu de la difficulté de modifier des patterns de personnalité ainsi que d'agir sur les aspects extérieurs au travail, nous recommandons de minimiser les effets des facteurs d'usure en agissant sur des facteurs organisationnels permettant de faciliter l'adaptation individuelle. Ils permettront d'alléger les thèmes d'usure évoqués par les participants, à savoir la surcharge de travail et l'impossibilité de fournir du travail de qualité lié au sens.

Nous soulignons l'importance de construire du sens autour des activités professionnelles en rendant explicite l'utilité des tâches effectuées et en mettant en exergue le rapport entre les activités professionnelles et leurs finalités sociales. Autrement dit, il s'agit d'aider les employés à trouver réponses à ces questions : « À quoi sert ce que je fais ? Qu'est-ce que ça donne ? À quoi cela mène-t-il ? » (Morin et al., 2001 ; Morin & Cherré, 2004).

A un niveau organisationnel, nous encourageons l'octroi de moyens au service des ressources humaines, le plus à même d'agir sur les déterminants organisationnels. A cet effet, nous recommandons d'augmenter le sentiment de justice organisationnelle en faisant participer tous les employés dans le processus de prise de décision dans la mesure du possible, de rendre les informations transparentes, les procédures équitables et d'augmenter la qualité de la communication. En se sentant respectés et traités de manière juste, les policiers augmenteront leur loyauté envers l'institution.

Pour pallier au stress professionnel, nous recommandons d'attribuer davantage de latitude décisionnelle à l'individu. De manière à alléger la perception des contraintes professionnelles, nous insistons sur l'importance de la latitude décisionnelle, car le policier a besoin d'une certaine marge de manœuvre pour éviter la pénibilité du travail et pour pouvoir assouvir son besoin de compétences de manière productrice. Accorder de la confiance aux employés ainsi qu'une plus grande marge de manœuvre leur permettra de mieux gérer leurs activités en développant leur sentiment d'efficacité (Morin et al., 2001).

De même, nous recommandons de soigner particulièrement les relations interpersonnelles. Augmenter la perception du soutien social diminuera le stress occasionné par les relations disharmonieuses à l'interne et le manque de soutien hiérarchique, également évoqués dans les interviews. En regard du management, nous encourageons l'adoption d'attitudes d'écoute active et d'affirmation de soi de manière à préserver les relations. La reconnaissance et la disponibilité des dirigeants sauront être appréciées. En regard du soutien

apporté par les équipes, la technique de soutien par les pairs (*Buddy System*) offre une option intéressante pour prévenir les problèmes de santé dus au stress (Inbar & Ganor, 2003). Tant la hiérarchie que les collègues devraient prêter attention à la capacité des employés à répondre aux exigences institutionnelles, qu'elles soient physiques, mentales ou émotionnelles. Aussi, la reconnaissance devrait être valorisée pour développer des relations professionnelles positives (Morin et al., 2001).

Dans une perspective d'avenir, la rigidité de la hiérarchie pourrait être questionnée. Bien que ce métier spécifique ne puisse se passer d'une hiérarchie, l'assouplir en axant la gestion sur les compétences permettrait de s'ajuster à l'environnement actuel. Cette étude représente l'occasion de repenser la structure et le fonctionnement des institutions policières et de prendre de la distance quant aux tâches urgentes pour déployer une réflexion à propos des tâches importantes. Un investissement à cet effet permettrait d'alléger le travail dénué de sens en le remplaçant par des processus plus efficaces.

Nous espérons que cette étude constituera un levier de changement au sein des institutions policières romandes. L'appui des directions institutionnelles à la réalisation de cette étude est une marque de volonté d'agir face aux difficultés rencontrées par les troupes. Aussi, cette recherche a constitué une mesure de prévention en soi, permettant d'informer et de sensibiliser les policiers sur la thématique du burnout, ainsi que d'accompagner des collaborateurs en détresse vers des aides adaptées. Il nous semble primordial de rappeler que la police est tributaire entre autres de la politique, de la justice et de la population. En ce sens, sa marge de manœuvre est également limitée par des contraintes extérieures, quelquefois utopiques à modifier.

### Perspectives de recherche

Nous proposons de développer deux concepts dans la recherche future, à savoir les valeurs et le travail émotionnel. Ces deux thématiques n'ont pas été développées dans notre propos alors qu'elles jouent un rôle dans le processus du burnout.

#### 6.1.1.1 Valeurs

A un niveau individuel, les valeurs représentent la charge cognitive et émotionnelle liée aux objectifs et aux attentes d'un individu face à sa profession. D'après la théorie des valeurs (Schwartz, 2006) six caractéristiques principales sont nécessaires pour concevoir les valeurs. En premier lieu, elles sont considérées comme des croyances, indissociables des affects. Deuxièmement, les valeurs motivent à la poursuite d'objectifs désirables. Troisièmement,

l'auteur distingue les valeurs des normes et des attitudes en expliquant qu'elles transcendent les actions et les situations spécifiques à différents domaines de la vie. Ensuite, elles servent d'étalon ou de critères dans l'évaluation faite par l'individu, en devenant uniquement conscientes lors d'un conflit de valeurs. Encore, les valeurs sont classées par ordre d'importance selon les priorités de l'individu. Finalement, l'importance relative de multiples valeurs guide l'action, en promouvant certaines d'entre elles au détriment des autres par le comportement adopté.

Souvent, les valeurs forment le terreau d'un idéal professionnel et déterminent les aspirations de l'individu. Sans prendre en compte la possibilité de démissionner, un conflit entre valeurs personnelles et institutionnelles contraignent l'individu soit à faire des compromis, soit à s'appropriier les valeurs institutionnelles (Stevens & O'Neill, 1983). Leiter et Harvie (1997) ont mis en évidence dans leur recherche qu'un conflit de valeurs est associé aux trois dimensions du burnout. Encore peu étudiés dans ce domaine, les conflits de valeurs pourraient avoir une importance capitale que cela soit dans la prédiction du burnout ou de l'engagement (Leiter & Maslach, 2005). Non seulement bouleversées en amont, les valeurs d'un individu le seraient également en aval par un vécu de burnout, rendu possible par la fragilité des nouveaux référents identitaires contemporains, selon Kirouac (2007). « Dans ce contexte d'altération du socle commun des valeurs partagées au niveau de l'entreprise, la « montée en généralité » paraît incontournable. L'enjeu est d'importance pour les travailleurs souffrant d'une « perte de sens » ; il ne s'agirait rien de moins que de s'assurer qu'à défaut d'appartenir à la même vision de l'entreprise, nous appartenons bien à une même société... » (Hanique, 2010, p.154). Les valeurs mériteraient donc d'être approfondies dans la recherche future.

#### 6.1.1.2 Travail émotionnel

Le travail émotionnel constitue une caractéristique fondamentale du métier de policier. Näring et ses collègues (2006) affirment que le travail émotionnel est une source de stress importante chez les enseignants. N'ayant pas développé cette facette dans notre recherche, nous proposons d'approfondir cet aspect dans la recherche future.

Morris et Feldman (1996) définissent le travail émotionnel comme tout « besoin d'effort, de planning et de contrôle nécessaire à l'expression d'émotions souhaitées par l'organisation dans le cours de transactions interpersonnelles » (El Akremi 2006, p.198). Le travail émotionnel ne signifie pas la confrontation à une violence émotionnelle ou verbale, mais à des efforts d'autorégulation émotionnelle pouvant parfois s'avérer coûteux et gênants. En



d'autres termes, l'activité professionnelle contraint l'individu à contenir ses émotions négatives, alors qu'il les aurait normalement exprimées dans une situation de conflit (Brotherridge & Grandey, 2002). Ainsi, le salarié ressent une dissonance cognitive entre les sentiments qu'il éprouve et ceux qu'il affiche, dans une relation d'attention, voire de soumission, non sans conséquences néfastes. « [...] quand l'effort d'autorégulation émotionnelle du professionnel devient pesante et continue, la probabilité de fatigue émotionnelle et de *burnout* s'accroît » (Maslach, 1978). Le travail émotionnel désigne donc l'obligation d'adopter certaines attitudes émotionnelles face aux interlocuteurs rencontrés dans le cadre professionnel. Grandey (2000) souligne dans son article la difficulté à maîtriser ses émotions, source de stress en soi lorsque cette habileté est exigée par l'employeur.

Dans leur article, Giardini et Frese (2006) font la distinction entre le *travail* émotionnel et les *compétences* émotionnelles. Le travail émotionnel exige un effort de régulation pour exprimer les émotions attendues, tandis que la compétence émotionnelle désigne la manière dont l'individu gère et régule tant ses propres émotions que celles des autres. Ainsi, la compétence émotionnelle est perçue comme une ressource nécessaire au travail émotionnel. Or, toute tentative de contrôle de soi (*self-control*) pour réprimer des émotions et des attitudes non désirées par l'organisation est considérée comme une source de stress et de burnout par Schmidt et ses collègues (2007). Selon les discours recueillis, les policiers se coupent de leurs émotions. Or, cette protection psychique fonctionnelle au travail s'installe dans une manière d'être au monde qui se rigidifie avec le temps, provoquant un malaise non négligeable. Ce mécanisme, fortement semblable à celui du burnout, mérite une attention particulière dans la recherche future.

## 7 Références bibliographiques

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal factors and organizational commitment : Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 77-93.
- Aguinis, H. (1995). Statistical Power Problems with Moderated Multiple Regression in Management Research, *Journal of Management*, 21(6), 1141-1158.
- Aguinis, H., Stone-Romero E. F. (1997). Methodological Artifacts in Moderated Multiple Regression and their Effects on Statistical Power. *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, 192-206.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout : A meta-analysis. *Work & stress*, 23(3), 244-263.
- Albertsen, K., Nielsen, M.L. & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress : the main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work & Stress*, 15, 241-253.
- Alexander, C. (1999). Police psychological burnout and trauma. In J. M. Violanti & D. Paton (Eds.), *Police trauma : Psychological aftermath of civilian combat*. Springfield, IL : Charles C Thomas Publisher, 54-64.
- Alcorn, D., & Petrie, S. (1999). Police burnout and attitudes to women and domestic violence. *Paper presented at Second Australasian women and policing conference, 7-9 July, Emmanuel College, University of Queensland, Brisbane.*
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Aluja, A., Garcia, O., Rossier, J., & Garcia, L. F. (2005). Comparison of the NEO-FFI, the NEO-FFI-R and an alternative short version of the NEO-PI-R (NEO-60) in Swiss and Spanish samples. *Personality and Individual Differences*, 38(3), 591-604.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., & Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 41(1), 11-17.

- Ambrose, M. L., Hess, R. L., & Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes : An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 13(1), 21–36.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research : A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491-500.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives*, 5, 26-37.
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between ‘workaholism’, basic needs satisfaction at work and personality. *European Journal of Personality : Published for the European Association of Personality Psychology*, 24(1), 3-17.
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, “workaholism”, and health. *Psychology and Health*, 22, 615–629.
- Anshel, M. H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27(3), 375-400.
- Arnetz, J. E., & Arnetz, B. B. (2001). Violence towards health care staff and possible effects on the quality of patient care. *Social Science & Medicine*, 52(3), 417-427.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Towards understanding the two way interaction effects of extraversion and openness to experience on career commitment. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(2), 213-232.
- Avery, D. R. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137(5), 435-446.
- Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Aymard, N., & Lhuilier, D. (1993). Sécurité et identité professionnelle des personnels de surveillance de l'administration pénitentiaire. *Droit et société*, 25, 435-447.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-28.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., Schaufeli, W. B., (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. In S. P. Shohov (Ed.), *Advances in psychology research*, 25, 13-30. Hauppauge, NY : Nova Science Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory--General Survey : An Internet study. *Anxiety, Stress & Coping : An International Journal*, 15(3), 245-260.
- Bakker A. B., Demerouti E., & Verbeke W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.-J., Demerouti, E. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*. 99(2), 274-84.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement : An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout : A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425-441.
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I., Lewig, K., & Dollard, M., F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout : A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *Handbook of Personality : Theory and Research*, LA Pervin et OP John (dir.), New York : Guilford, 154-196.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.
- Barling, J., Kelloways, E. K., & Frone, M. R. (2005). *Handbook of Work Stress*. Sage Publications, USA.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Barroso da Costa, C. (2015). *L'engagement professionnel chez les nouveaux enseignants et la satisfaction des gestionnaires d'école à l'égard du travail effectué par les enseignants novices*. Thèse, Université de Montréal.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair : A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 286-295.
- Bayley, D. H., & Shearing, C. D. (1996). The future of policing. *Law and Society Review*, *30*, 585-606.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment : A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of vocational behavior*, *56*(1), 114-136.
- Becker, J. R. (2012). *The moderating role of personality in the job strain process : a latent interaction approach*. Thesis, South Africa : University of Johannesburg.
- Bekker, M. H. J., Croon, M. A., Bressers, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work Stress*, *19*, 221-237.
- Bellinghausen, L., Collange, J., Botella, M., Emery, J.-L., & Albert, E. (2009). Validation factorielle de l'échelle française de stress perçu en milieu professionnel. *Santé Publique*, *21*(4), 365-373.
- Ben Mansour, J., & Bentein, K. (2012). Quelle place pour le concept de justice globale dans la littérature sur la justice organisationnelle ? *Jugement socio-professionnel. Innovation et efficacité au travail*, L'Harmattan, 111-121.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, *21*(3), 133-157.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J., Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria for fairness. *Research on negotiation in organizations*, *1*, 43-55.

- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : Validation canadienne-française du "Satisfaction with Life Scale." / The satisfaction scale : Canadian-French validation of the Satisfaction with Life Scale. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210-223.
- Blau, G., & Holladay, B. E. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 691-704.
- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of personality and social psychology*, 69(5), 890.
- Bolognini, M., Betschart, W., Zehndergubler, M., & Rossier, L. (1989). The validity of the French Version of the GHQ-28 and PSYDIS in a Community Sample of 20 years olds in Switzerland. *Eur. Arch. Psychiatr. Neurol. Sci.*, 238, 161-168.
- Boudoukha, A., H. (2009). *Burn-out et traumatismes psychologiques*. Dunod, Paris.
- Bourbonnais, R., & Terraza, M. (2008). *Analyse des séries temporelles*, (2 ed.). Dunod, Paris.
- Bourgault, D., & Meloche, M. (1981). Le burnout ou mourir d'épuisement comme un caméléon sur une jupe écossaise. *Revue Intervention*, été, Montréal.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), p. 91-103.
- Bowman, B., J. (1996). Cross-cultural validation of Antonovsky's Sense of Coherence Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 52(5), 547-549.
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the Job Demands-Resources model among Australian university academics. *Applied Psychology : An International Review*, 60, 112-140.
- Brault-Labbé, A. (2007). *Engagement psychologique et bien-être personnel : présentation d'un modèle tridimensionnel appliqué à l'univers académique*. Thèse, University of Montréal.

- Brickman, P., Abbey, A., & Halman, J. L. (1987). *Commitment, conflict, and caring*. University of Michigan.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., ... & Bjorgvinsson, S. (1998). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice : Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(2), 394.
- Brotherridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout : Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1990). Sources of occupational stress in the police. *Work & Stress*, 4(4), 305-318.
- Brown, J. M., & Campbell, E. A. (1994). *Stress and policing : Sources and strategies*. Stress and policing : Sources and strategies ix, 204 pp Oxford, England : John Wiley & Sons.
- Bühler, K., & Land, T. (2003). Burnout and personality in extreme nursing : an empirical study. *Schweizer Archiv für Neurologie und Psychiatrie*, 155(1), 35-42.
- Burke, R. J. (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well-being among police officers. *Psychological Reports*, 75(2), 787-800.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1995). A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40, 1223-1233.
- Burton, J. P., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2002). The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors. *Journal of Managerial Issues*, 181-197.
- Bruchon-Schweitzer, M. L. (1994). Les problèmes d'évaluation de la personnalité aujourd'hui. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 23, 35-57.
- Bruchon-Schweitzer, M. L., & Dantzer, R. (1994). *Introduction à la Psychologie de la Santé*. Paris : PUF.
- Bruchon-Schweitzer, M. L., Rasclé, N., Quintard, B., Nuissier, J., Cousson, F., & Aguerre, C. (1997). Stress professionnel et santé. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 33, 61-74.

- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences, 40*(6), 1223-1233.
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout : A perspective from social comparison theory. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout : Recent developments in theory and research* (pp. 53-69). Philadelphia, PA : Taylor & Francis.
- Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers. *Group and Organization Management, 32*(2), 176-207.
- Canaoui, P., & Mauranges, A. (1998). Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants. De l'analyse du burn out aux réponses. Paris: Masson.
- Cano-Garcia, F. J., Padilla-Munoz, E. M., & Carrasco-Ortiz, M. A. (2005). Personality and contextual variables in teacher burnout. *Personality and Individual Differences, 38*, 929-940.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management, 29*(2), 219-247.
- Carricano, M., Poujol, F., & Gillet, R. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Paris : Pearson.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work : The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*, 199-208.
- Caycedo, A. (1979). *L'aventure de la sophrologie*. Retz, Paris.
- CCPCS - Conférence des Commandants des Polices Cantonales Suisse (2012). *Communication personnelle sur le nombre d'habitants par policier*.
- Chappell, N. L., & Novak, M. (1992). The role of support in alleviating stress among nursing assistants. *The Gerontologist, 32*(3), 351-359.
- Charbonneau, L. (2000). Le suicide chez les policiers au Québec : Enjeux méthodologiques et état de la situation. *Population, 55*(2), 367-378.
- Cherniss, C. (1980), *Staff Burnout*, Beverly Hills, Sage Publication.



- Chevalier, A. (2009). Le travail de police peut vous tuer sans qu'aucune balle ne soit tirée. (trad.). *Calibre Presse Street Survival Newsline*, 266, consulté le 23.04.12 [www.ipageneve.ch/1police\\_syndrome.pdf](http://www.ipageneve.ch/1police_syndrome.pdf)
- Clair, M. E., (2006). *The Relationship between Critical Incidents, Hostility and PTSD Symptoms in Police Officers*. Thesis, Drexel University, Philadelphia.
- Clot, Y. (2005). Métier en souffrance et clinique du travail. In Michel Joubert et Claude Louzoun, *Répondre à la souffrance sociale*. Erès, Études, recherches, actions en santé mentale en Europe, 61-73.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment : A meta analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale : Erlbaum.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment : Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158-176.
- Coleman, S. (2008). Conflict of Interest and Police : An unavoidable problem. In *Handbook of Police Administration*, Taylor & Francis Group, 387-399.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of the organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86, pp. 386-400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the Justice of the One Interact With the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 633-646.
- Colquitt, J. A., & Greenberg, J. (2003). Organizational justice : A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior : The state of the science* (pp. 165–210). Mahwah, NJ : Erlbaum.

- Collie, R. J., Shapka, H. D. et Perry, N. E. (2011). Predicting teacher commitment : the impact of school climate and social-emotional learning. *Psychology in the Schools*, 48(10), 1034-1048.
- Collins, P. I., St-Yves, M. (2011). *Psychologie de l'intervention policière en situation de crise*. Yvon Blais, Québec.
- Compernelle, T. (1994). Individuel stress management. Dans S. Moors (ed.), *Stress et travail*, Institut National de recherche sur les Conditions de Travail, Bruxelles.
- Cooper, C. L., Dewe, P.J., et O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational Stress : A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Sage Publications.
- Cooper, C. L., & Grimley, P. J. (1983). Stress among police detectives. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 25(7), 534-540.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research : Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cortina J. M. (1993). Interaction, nonlinearity and multicollinearity : Implications for multiple regression. *Journal of Management*, 19, 915-922.
- Cortina J. M, Chen G. et Dunlap W. P (2001). Testing Interaction Effects in LISREL : Examination and Illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*, 4(4), 324-360.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources.
- Costa, P., & McCrae, R. (1989). Personality, stress and coping : some lessons from a decade of research. In K.S. Markides & C. L. Cooper (Eds.), *Aging, Stress, social support and and Health*, (pp. 267-283). New York : Wiley.
- Cox, T., & Ferguson, D. (1991). Individual differences, stress and coping. In C. L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Personality and stress : Individual differences in the stress process* (pp. 8-27). Chichester : John Wiley.

- Cox, T. & Griffiths, A. (1995). *The nature and measurement of work stress : theory and practice*. In J.R. Wilson & E.N. Corlett (Eds.), *Evaluation of human work : a practical ergonomics methodology*. London : Taylor & Francis.
- Cox, T., Griffiths, A. J., & Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on Work-related Stress*. Report to the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice : The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cullen, M. J., Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive behavior workplace behavior. In M. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*. New York : Jossey-Bass-Pfeiffer.
- Davezies, P. (2003). *Souffrance au travail : les dilemmes de l'action*. Les Actes des Journées Nationales de la Fédération d'Aide à la Santé Mentale Croix-Marine, Lyon.
- David, A. (2004). *Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre.
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Mineapolis, University of Minnesota Press.
- Day, C., Elliot, B., & Kington, A. (2005). Reform, standards and teacher identity : Challenges of sustaining commitment. *Teaching and teacher Education*, 21(5), 563-577.
- Deary, I., Blenkin, H., Agius, R., Endler, N., Zealley, H., & Wood, R. (1996). Models of job-related stress and personal achievement among consultant doctors. *British Journal of Psychology*, 87(1), 3-29.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair : the importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, 33, 535-550.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness : The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, 140 – 155.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil.
- Dejours, C. (2010). *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Souffrance et théorie, PUF, paris.
- De Keyser, V., & Hansez, I. (1996). Vers une perspective transactionnelle du stress au travail : pistes d'évaluations méthodologiques. *Cahiers de médecine du travail*, 33(3), 133-144.
- DeLongis, A., Coyne, J. C., Dakof, G., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1982). Relationship of daily hassles, uplifts, and major life events to health status. *Health psychology*, 1(2), 119.
- Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Denat, F. (2002). Prévention... Le rôle de la police. *Éthique publique [En ligne]*, 4(2). Mis en ligne le 17 avril 2016, consulté le 02 avril 2018. URL : <http://journals.openedition.org/ethiquepublique/2201> ; DOI : 10.4000/ethiquepublique.2201
- Desrumaux, P., Vonthron, A.M., Pohl, S. (2012). *Vérification de l'effet modérateur des ressources sur la relation entre les demandes et la tension psychologique au travail*. In : *Qualité de vie, risque et santé au travail*, 12-23. Paris : L'Harmattan.
- Dey, I. (1999). *Grounding grounded theory : Guidelines for qualitative inquiry*. Academic Press.
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale Development* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(1), 61-82.
- Dubet, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*. Seuil, Paris.
- Duchesne, C., & Savoie-Zajc, L. (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation. *Recherches qualitatives, 25*(2), 69-95.
- Eastburg, M., Williamson, M., Gorsuch, R., & Ridley, C. (1994). Social support, personality, and burnout in nurses. *Journal of Applied Social Psychology, 24*(14), 1233-1250.
- Ecole nationale de police du Québec (2004). *Etude sur la socialisation professionnelle des policiers québécois*. Analyse de données de la première année : Position initiale des aspirants policiers des cohortes 19 à 30, Québec, Gouvernement du Québec, CIDRAP.
- Ecole nationale de police du Québec (2006). *Etude sur la socialisation professionnelle des policiers québécois*. Analyse de données de la troisième phase, Québec, Gouvernement du Québec, CIDRAP.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out Stages of disillusionment in the helping professions*. New York, Human Sciences Press.
- Edwards, J., Caplan, R., Van Harrison, R. (1998). *Person-environment fit theory*. In Cooper C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, 28-67. Oxford, England : University Press.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.
- Elo, A. L., Ervasti, J., Kuosma, E., & Mattila, P. (2008). Evaluation of an organizational stress management program in a municipal public works organization. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 10-23.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing, 62*(1), 107-115.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology, 22*(3), 287-293.

- Erickson, M., H., & Rossi, E., L. (1979). *Hypnotherapy : An exploratory casebook*. New York, Irvington.
- 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.
- Evers, W., Tomic, W., & Brouwers, A. (2002). Aggressive behaviour and burnout among staff of homes for the elderly. *International Journal of Mental Health Nursing, 11*(1), 2-9.
- Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. *Handbook of personality : theory and research, 244-276*.
- Feierabend, A., Tschopp, C., Arnold, A., Doden, W., Morf, M., Grote, G., & Staffelbach, B. (2012). *Baromètre RH suisse 2012. Fautes et courage sur le lieu de travail*. Universität Zürich.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Third Edition, SAGE Publications, London.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of educational research, 63*(4), 489-525.
- Foletti, N. (2012). *Burnout et Engagement au Travail : Modèles, conséquences sur la santé mentale générale et étude de variables socio-démographiques*. Mémoire de master, Université de Lausanne.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*(1), 115-130.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 466-475.
- Fontana, D., & Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of Educational Psychology, 63*, 261-270.
- Ford, M. E. (1992). *Motivating humans : Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Sage.
- Francis, L. J., Loudon, S. H., & Rutledge, C. J. F. (2004). Burnout among Roman Catholic parochial clergy in England and Wales : Myth or reality ? *Review of Religious Research, 46*, 5-19.

- French J. R. P., Caplan R. D., Van Harrison R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. New York : Wiley.
- French, J. R. P., Jr, Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment and person-environment fit. In G. V. Coelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.), *Coping and Adaptation*. New York : Basic Books.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Frewin, K., Stephens, C., & Tuffin, K. (2006). Re-arranging fear: Police officers' discursive constructions of emotion. *Policing and Society*, 16(3), 243-260.
- Freyssinet, J., Michon, F. (2003). *Heures supplémentaires en Europe*. EuWork. Tiré de : <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/heures-supplementaires-en-europe>
- Friedman, H. S., & Booth-Kewley, S. (2003). The disease-prone personality : A meta-analytic viewx of the construct. *Social psychology of health*, 305-324.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings : blood cholesterol level, blood clotting time, incidence of arcus senilis, and clinical coronary artery disease. *Journal of the American Medical Association*, 169(12), 1286-1296.
- Gagnon, C., Gosselin, E., & Paquet, R. (2007). Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires ? État des connaissances sur le double engagement (Dual commitment). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 3(1), 3-64.
- Gauthier, M. (2008). *Insertion professionnelle de policiers des générations X et Y. Bilan raisonné de la littérature*. Observatoire Jeunes et Société, Institut national de la recherche scientifique Urbanisation, Culture et Société, Québec.
- Gendre, F., Capel, R. & Monod, D. (2002). L.A.B.E.L. : Un modèle d'évaluation de la personnalité à visée universelle. *Psychologie et psychométrie*, 23, 101-133.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step : A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston : Allyn & Bacon.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and personality : Evidence from academia. *Journal of Career Assessment*, 15(2), 240-256.

- Giardini, A., & Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations : Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 63-75.
- Gillet, N., Brejot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le Travail humain, 73*(2), 141-162.
- Gilmartin, K. M., (2002) *Emotional survival for law enforcement : A guide for officers and their families*. Tucson, AZ : E-S Press.
- Ginsberg, S., G. (1974). The problem of the burned out executive. *Personnel Journal, 598-600*.
- Glaser, B. S., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. London : Weidenfeld and Nicolson.
- Glass, D. C., & McKnight, J. D. (1996). Perceived control, depressive symptomatology, and professional burnout : A review of the evidence. *Psychology & Health, 11*(1), 23-48.
- Glicken, M. D. (1983). A counseling approach to employee burnout. *Personnel Journal*.
- Goldberg, D. P., Gater, R., Sartorius, N., Ustun, T. B., Piccinelli, M., Gureje, O., & Rutter, C. (1997). The validity of two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care. *Psychological Medicine : A Journal of Research in Psychiatry and the Allied Sciences, 27*(1), 191-197.
- Goldberg, D., & Williams, P. (1988). *A User's Guide to the GHQ*. Windsor : NFER-Nelson.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "Description of Personality" : The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 59*(6), 1216-1229.
- Golembiewski, R. T., Boudreau, R. A., Sun B., & Luo, H. (1998). Estimates of Burnout in Public Agencies : Worldwide, How Many Employees Have Which Degrees of Burnout, and with What Consequences ? *Public Administration Review, 58*(1), 59-65.
- Golembiewski, R. T., & Kim, B.-S. (1990). Burnout in police work : Stressors, strain, and the phase model. *Police studies, 13*, 74-80.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., & Stevenson, J. G. (1986). *Phases of burnout : Developments in concepts and applications*. New York : Praeger.
- Gollac, M. (2005). L'intensité du travail, Formes et effets. *Revue économique, 56*(2), 195-216.



- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement : Independent factors or opposite poles ? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace : A new way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grebot, E., Olivier, M., Berjot, S., Girault-Lidvan, N., & Duprez, M. (2017). Personnalité et activisme professionnel. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 175(6), 528-535. Elsevier Masson.
- Greiner, B. A., & Krause, N. (2006). Observational stress factors and musculoskeletal disorders in urban transit operators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 38-51.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice : Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Greenberg, J. (2001). The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice. *Advances in Organizational Justice*. Greenberg J., Cropanzano, R. dir. Chicago : Stanford University Press, 245-272.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness : Interpersonal and informational classes of organizational justice. In *Justice in the workplace : Approaching fairness in human resource management*, Lawrence Erlbaum Associates, R. Cropanzano (Ed.), England, 79–103.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Konarski, R. (1998). Components of burnout, resources and gender-related differences, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1088–1106.
- Greenglass, E. R., Pantony, K. L., & Burke, R. J. (1988). A gender-role perspective on role conflict, work stress and social support. *Journal of Social Behavior & Personality*.
- Gryskiewicz, N., & Buttner, E. H. (1992). Testing the robustness of the progressive phase burnout model for a sample of entrepreneurs. *Educational and psychological measurement*, 52(3), 747-751.

- Guignon, N., Niedhammer L., & Sandret, N. (2008). Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête SUMER 2003. *Documents pour le médecin du travail*, 115(3), 389-398.
- Guillevic, C. (1991). *La psychologie du travail*, Paris, Nathan.
- Györkos, C., Becker, J., Massoudi, K., De Bruin, G., & Rossier, J. (2012). The impact of Personality and Culture on the Job Demands-Control Model of Job Stress. *Swiss Journal of Psychology*, 71(1), 21-28.
- Haarr, R. N. (2005). Factors Affecting the Decision of Police Recruits to "Drop Out" of Police Work. *Police Quarterly*, 8(4), 431-453.
- Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 104(1), 23-29.
- Hahn, S. E. (2000). The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors : a diary study. *Personality and Individual Differences*, 29(4), 729-748.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model : A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben J. R. B., & Buckley M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hall, J. K., & Spector, P. E. (1991). Relationships of work stress measures for employees with the same job. *Work & Stress*, 5(1), 29-35.
- Hampson, S. E. (1982). *The construction of personality : an introduction*. London : Routledge and Kegan Paul.
- Hanique, F. (2010). À vide de sens... In Clot, Y., Lhuillier, D. *Agir en clinique du travail*. Erès, Clinique du travail, 141-156.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. Toronto : OISE Press.

- Hart, P., M., Wearing, A., J., & Headey, B. (1995). Police stress and well-being : Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 133-156.
- Hart, P., M., Wearing, A., J., & Headey, B. (1994). Perceived Quality of Life, Personality, and Work Experiences : Construct Validation of the Police Daily Hassles and Uplifts Scales. *Criminal Justice and Behavior*, 21(3), 283-311.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion. Studies in emotion and social interaction*. Emotional contagion. vii, 240 pp. New York, NY ; Paris, France: Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Hathaway, S. R., & Mckinley, J. C. (1981). *Inventaire multiphasique de la personnalité*. Montréal : Institut de recherches psychologiques.
- Hawkins, H. C. (2001). Police Officer Burnout : A Partial Replication of Maslach's Burnout Inventory. *Police Quarterly*, 4(3), 343-360.
- Hayes, A., F. (2009). Beyond Baron and Kenny : Statistical Mediation Analysis. *New Millennium Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Heeb, J.-L., Roth, M. (2007) Etat de santé. In : *La santé dans le canton de Vaud. Analyse des données de l'Enquête suisse sur la santé*. Observatoire suisse de la santé (Obsan) et Département de la santé et de l'action sociale du canton de Vaud. 19-51.
- Helgeson, V. S. (1992). Moderators of the relation between perceived control and adjustment to chronic illness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 656-666.
- Herbert, S. (1998). Police Subculture Reconsidered. *Criminology*, 36(2), 343-370.
- Heuven, E., & Bakker, A. B. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 81-100.
- Hills, P. Francis, L. J., & Rutledge, C. J. F. (2004). The factor structure of a measure of burnout specific to clergy, and its trail application with respect to some individual personale differences. *Review of Religious Reaserch*, 46, 27-42.
- Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. (1991). Buffering effects of four social support types on burnout among social workers. *Social Work Research & Abstracts*, 27(1), 22-27.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process : Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology : An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory : Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior (2nd. ed, rev. ed and, exp.ed.)*. New York, NY : Marcel Dekker, 57-80.
- Hochwalder, J. (2006). An empirical exploration of the effect of personality on general and job-related mental ill health. *Social Behaviour and Personality*, 34, 1051-1070.
- Hofstede, G. (site consulté en mai 2011). *Geert Hofstede cultural dimensions, switzerland*. Itim International. Tiré de [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_switzerland.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_switzerland.shtml)
- Hogan, R. (1990). Personality and personality measurement. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 873–919). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Holi, M. M., Marttunen, M., & Aalberg V. (2003). Comparison of the GHQ-36, the GHQ-12 and the SCL-90 as psychiatric screening instruments in the Finnish population. *Nord Journal Psychiatry*, 57(3), 233-238.
- Hollet, S. (2005). *Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES - Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux : l'antithèse positive de l'épuisement professionnel*. 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward Terminological, Conceptual, and Statistical Clarity in the Study of Mediator and Moderators : Examples From the Child-Clinical and Pediatric Psychology Literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65(4), 599-610.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow ? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185-1199.
- Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 140(5), 477-498.
- Inbar, J., & Ganor, M. (2003). Trauma and compassion fatigue : Helping the helpers. *Journal of Jewish Communal Service*, 79(2), 109-111.

- Irving, P. G., & Coleman, D. F. (2003). The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(2), 97-106.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Jacob, K. S., Bhugra, D., & Mann, A. H. (2000). The Validation of the 12-item General Health Questionnaire among ethnic Indian women living in the United Kingdom. *Psychological Medicine*, 27(5), 1215-1217.
- Jacobson, E. (1938). *Progressive Relaxation*. Chicago : University Press.
- Jodoin, M. (2000). *Engagement et surengagement au travail : composantes psychologiques, antécédents potentiels et association avec le bien-être personnel*. Université de Montréal.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease : A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M., & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 15, 271-279.
- Jorro, A., & De Ketele, J. M. (2013). *L'engagement professionnel en éducation et formation*. De Boeck.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress : The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Juthberg, C., Erikson, S., Norberg, A., Sundin, K. (2008). Stress of conscience and perceptions of conscience in relation to burnout among care-providers in older people. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 1897-1906.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context : Past, Present, and Future. *Clinical Psychology : Science and Practice*, 10(2), 144-156.
- Kahn, R. L., Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

- Kanner, A. D., Coyne, J. C., Schaefer, C., & Lazarus, R. S. (1981). Comparison of two modes of stress measurement : Daily hassles and uplifts versus major life events. *Journal of behavioral medicine*, 4(1), 1-39.
- Karasek, R. (1979). Job demands, Job decision latitude, and mental strain Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York : Wiley & Sons.
- Karasek, R. (1998). Demand-Control Model : A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development. In J. M. Stellmann (Ed.), *Encyclopaedia of occupational Health and Safety*, 4th Edn (p. 34). Geneva : international labour office.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1989). Occupational stressors, individual strains, and social supports among police officers. *Human Relations*, 42(2), 185-197.
- Kiesler, D. J. (1983). The 1982 Interpersonal Circle : A taxonomy for complementarity in human transactions. *Psychological Review*, 90(3), 185-214.
- Kim, H., Shin, K., & Umbreit, W. (2007). Hotel job burnout : The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.
- Kim, T-Y., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness : A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83-85.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict : testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 236-251.
- Kirkcaldy, B., Brown, J., & Cooper, C. L. (1998). The demographics of occupational stress among police superintendents. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2), 90-101.
- Kirkcaldy, B. D., Cooper, C. L., Furnham, A., & Brown, J. I. (1993). Personality, job satisfaction and well-being among public sector (police) managers. *European Review of Applied Psychology*.
- Kirouac, L. (2007). *Les enjeux sociopolitiques de l'émergence du burnout : Réflexion sur les effets des nouvelles formes de domination et de normativité en milieu de travail*. Mémoire, Université du Québec, Montréal.

- Koenig, G. (2005). *Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne*. Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers.
- Kohan, A., Mazmanian, D. (2003). Police work, burnout, and pro-organizational behavior : A consideration of daily work experiences. *Criminal Justice and Behavior*, 30(5), 559-583.
- Kokkinos, C. (2007). Job stressors, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 229-243.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. L. (2003). Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 161(10), 809-815.
- Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., Thiebaut, E., Dumartin, N., & Sifakis, Y. (2000). Job stress, coping and burnout among French general practitioners. *European Review of Applied Psychology/Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 50(3), 309-314.
- Kop, N., & Euwema, M. C. (2001). Occupational stress and the use of force by Dutch police officers. *Criminal Justice and Behavior*, 28(5), 631-652.
- Kop, N., Euwema, M. C., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police. *Work & Stress*, 13(4), 326-340.
- Krause, N., & Stryker, S. (1984). Stress and well-being : the buffering role of locus of control beliefs. *Social Science and Medicine*, 18, 783-790.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors (CWB) be productive ? CWB as emotion-focused coping, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), p. 154-166.
- 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.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment : A study of urban elementary and middle schools. *Educational administration quarterly*, 28(1), 5-42.

- Lacroux, A. (2009). *L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH*. Actes du XXème congrès de l'AGRH – Toulouse.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent : An exploratory study. *Journal of Criminal Justice, 38*, 7–16.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Elechi, O. O., Jiang, S., Laux, J. M., Dupuy, P., & Morris, A. (2009). A further examination of antecedents of correctional staff life satisfaction. *The social Science Journal, 46*(4), 689-706.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice, 35*(6), 644-656.
- Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness : Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 19-37.
- Langelaan, S., Schaufeli, W. B., van Doornen, L. J., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2007). Is burnout related to allostatic load ? *International Journal of Behavioral Medicine, 14*(4), 213-221.
- Langlois, P. (2009). *La mondialisation rend-elle obsolètes les modèles de développement nationaux ? Le cas du Québec et des économies de marché coordonnées*. Thèse, Université du Québec.
- Lanza, M. L. (1985). How nurses react to patient assault. *Journal of Psychosocial Nursing & Mental Health Services, 23*(6), 6-11.
- Lanza, M. L. (1992). Nurses as patient assault victims : An update, synthesis, and recommendations. *Archives of Psychiatric Nursing, 6*(3), 163-171.
- Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Cohérence interne, validité factorielle et validité discriminante de la traduction française des échelles de demande psychologique et de latitude décisionnelle du « Job Content Questionnaire » de Karasek. *Revue d'épidémiologie et de santé publique, 46*(5), 371-381.



- Lau, B., Hem, E., Berg, A., M., Ekeberg, O., & Torgersen, S. (2006). Personality types, coping and stress in the Norwegian police service. *Personality and Individual Differences, 41*(5), 971-982.
- Laval, C. (2008). Travail des affects et pratique transformatrice : de la psychiatrie à la santé mentale. In Marie Buscatto et al., *Au-delà du stress au travail*. Erès, Clinique du travail, 75-89.
- Lawrence, R., A. (1984). Police stress and personality factors : A conceptual model. *Journal of Criminal Justice, 12*, 247-263.
- Lazarus, R.S., Cohen, J.B., Folkman, S., Kanner, S., & Schaefer, C. (1980). Psychological stress and adaptation : Some unresolved issues. In H. Selye (ed.). *Selye's guide to stress research*, vol. 1. New York : Van Nostrand, Reinhold.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress. Appraisal and Coping*. New York : Springer.
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work & Stress, 12*(2), 161-178.
- Lee, K. B. (1992). *A study of affective, continuance, and normative commitment to the organization*. Thèse de doctorat inédite, Sung Kyun Kwan University, Corée.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993a). A further examination of managerial burnout : Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior, 14*(1), 3-20.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993b). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers : Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*(3), 369-398.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment : relations with person-and work-related variables. *Journal of applied psychology, 85*(5), 799.
- Legault, M.-J. et Belarbi-Basbous, H. (2006). Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie. *Pistes, 8*(1).
- Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout : The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational Behavior, 12*(2), 123-144.

- Leiter, M. P., Clark, D., & Durup, J. (1994). Distinct models of burnout and commitment among men and women in the military. *The Journal of applied behavioral science*, 30(1), 63-82.
- Leiter, M. P., & Durup, J. (1994). The discriminant validity of burnout and depression : A confirmatory factor analytic study. *Anxiety, stress, and coping*, 7(4), 357-373.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Nurse turnover : the mediating role of burnout. *Journal Nursing Management*, 17, 331–339.
- Leiter M. P. & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. Dans A. S. G. Antoniou et C. L. Cooper (dir.), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 544-564.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (4), 297-308.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9(3), 229-243.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York, McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications, London.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 33(1), 43-51.
- Loo, R. (1986). Suicide among police in a federal force. *Suicide and life-threatening behavior*, 16(3), 379-388.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*. Anthropos (Sociologiques), Paris.
- Loriol, M. (2010). La construction sociale du stress : entre objectivation, subjectivité et régulations collectives des difficultés au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2). 111-124.
- Lumb, R. C., & Breazeale, R. (2002). Police Officer Attitudes and Community. Policing Implementation : Developing Strategies for Durable Organizational Change. *Policing and Society : An International Journal of Research and Policy*, 13(1), 91-106.

- MacKinnon D. P., Lockwood Ch. M., Hoffman, J. M, West S. G, Sheets V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McCrary, R. E. (1975). *Biofeedback : An annotated bibliography of published research with human subjects since 1960*. Behavioral Instrument Co, Canada.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1990). *Personality in adulthood*. New York : Guilford.
- Mc Crae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1991). Adding Liebe und Arbeit : The Full Five factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 227-232.
- Maguire, E. R. (1997). Structural change in large municipal police organizations during the community policing era. *Justice Quarterly*, 14(3), 547-576.
- Malach-Pines, A., & Keinan, G. (2006). Stress and burnout in Israeli border police. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 519-540.
- Malloy, T. E., & Mays, G. L. (1984). The police stress hypothesis : A critical evaluation. *Criminal Justice and Behavior*, 11(2), 197-224.
- Martin, S. E. (1999). Police Force or Police Service ? Gender and Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 111-126.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 34(4), 111-124.
- Maslach C. (1982). *Burnout : The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Maslach C. et Jackson S. E., (1986). *MBI : Maslach burnout inventory Manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory : Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress : A book of resources*. Lanham, MD : Scarecrow Education, 191-218.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslanka, H. (1996). Burnout, social support and AIDS volunteers. *AIDS care*, 8(2), 195-206.

- Maslow, A. (1972). *Vers une psychologie de l'être*. Paris : Librairie Arthème Fayard.
- Mason, J.W. (1975). A historical view of the stress field. *Journal of Human Stress*, 1, 22-36.
- Massé, R. (2003). *Ethique et santé publique. Enjeux, valeurs et normativité*. Les Presses de l'Université de Laval, Canada.
- Massoudi, K. (2009). *Le stress Professionnel : Une analyse des vulnérabilités individuelles et des facteurs de risque environnementaux*. Bern, Switzerland, Peter Lang.
- Massoudi, K., Györkös, C., Becker, J., Rossier, J., & De Bruin, G. P. (2010, September). Relations of the job demands-control support model of job strain with personality attributes : A crossnational study in Switzerland and South Africa. *Paper presented at the EAPP Expert Meeting on Personality and Culture*, Lausanne, Switzerland.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mauranges, A., & Canouï, P. (2001). *Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants. De l'analyse du burnout aux réponses*. Paris, Masson.
- May, D. R., Gilson, R., L., & Harter, L., M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meichenbaum, D. (1977). *Cognitive behavior-behavioral modification : An integrative approach*. New York : Plenum Press.
- Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60-62.
- Meylan, S. (2007). Une revue de la littérature sur le burnout : la question des valeurs du professionnel en souffrance. Mémoire de diplôme, Université de Lausanne.
- Michielsen, H. J., Willemsen, T. M., Croon, M. A., De Vries, J., & Van Heck, G. L. (2004). Determinants of general fatigue and emotional exhaustion : A prospective study. *Psychology and Health*, 19, 223–235.
- Miles, M., B., & Huberman, A., M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, De Boeck.
- Milgram, S. (1974). *Das Milgram-Experiment*. Reinbek : Rowohlt.

- Miller, R. L., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health : The role of conscientiousness. *Work & Stress, 13*, 7-19.
- Mills, L. B., & Huebner, E. S. (1998). A Prospective Study of Personality Characteristics, Occupational Stressors, and Burnout Among School Psychology Practitioners. *Journal of School Psychology, 36*(1), 103-120.
- Mitani, S., Fujita, M., Nakata, K., & Shirakawa, T. (2006). Impact of post-traumatic stress disorder and job-related stress on burnout: A study of fire service workers. *The Journal of Emergency Medicine, 31*(1), 7-11.
- Moisson, V., & Gamassou, C. E. (2008). Stress, fatigue et soutien social : Premiers résultats de deux études menées auprès du personnel soignant. Papier présenté au 19ème Congrès de l'AGRH, Dakar, Sénégal.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service : The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(3), 327-348.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management, 12*(2), 99-116.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Payot & Rivages, Paris
- Monjardet, D. (1996). Ce que fait la police : sociologie de la force publique. La découverte, Paris.
- Montazeri, A., Harirchi, A. M., Shariati, M., Garmaroudi, G., Ebadi, M., & Fateh, A. (2003). The 12-item General Health Questionnaire (GHQ-12) : translation and validation study of the Iranian version. *Health and Quality of Life Outcomes, 1*(1), 1-4.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845-855.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. La quête du sens. *Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.

- Morin, E. M. (2008). Qu'est-ce qui donne du sens au travail? *Objectif Prevention*, 31(2), 10-12.
- Morin, M., & Archambault, M. (2001). La santé au travail : une question de sens!. *Psychologie Québec*, 18(2), 13-17.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (2004). *Réorganiser le travail et lui donner un sens*. Dans La personne et ses rapports au travail, l'Harmattan, Québec.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Moulder B. C. et Algina J. (2002). Comparison of Methods for Estimating and Testing Latent Variable Interactions. *Structural Equation modeling*, 9(1), 1-19.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage : the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 10(3), 2008.
- Moyle, P. (1995). The role of negative affectivity in the stress process : tests of alternative models. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 647-668.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2005). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Näring, G., Vlerick, P., & Van de Ven, B. (2006). Emotion work and emotional exhaustion in teachers : The job and individual perspective. *Emotion work and emotional exhaustion*, Taylor & Francis, 1-20.
- Nasse, P., Légeron, P., & Bertrand, X. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité, France.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression : Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.

- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield : The police in urban society*. Garden City, NY : Doubleday.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 66(6), 574-583.
- Novacek, J., & Lazarus, R. S. (1990). The structure of personal commitments. *Journal of personality*, 58(4), 693-715.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Oigny, M. (2010). Le burnout ou l'effet d'usure imputable a la régulation permanente d'incidents critiques. L'exemple du milieu policier. *Revue internationale de Psychosociologie*, 36(15), 207-228.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (2003). Personality and Absenteeism : A Meta-Analysis of Integrity Tests. *European Journal of Personality*, 17, 19-38.
- Osborne, J. W., & Overbay, A. (2004). The power of outliers (and why researchers should always check for them). *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 9(6), 1-12.
- Paillé, P. (1991). *L'expérience de J'intégration organisationnelle des jeunes travailleurs dans des petites et moyennes entreprises du secteur manufacturier : l'univers des PMJ*. Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Montréal, Montréal.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*. Armand Colin, Paris.
- Park, C. L. & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology*, 1(2), 115-144.
- Parkes, K. R. (1991). Locus of control as moderator : An explanation for additive versus interactive findings in the demand-discretion model of work stress? *British Journal of Psychology*, 82(3), 291-312.
- Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes : models, methods and measures. *Work & Stress*, 8, 110-129.
- Patterson, G. T. (2003). Examining the effects of coping and social support on work and life stress among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 215-226.

- Payette, P. (1985). À propos du stress dans le travail policier. *Santé mentale au Québec*, 10(2), 140-144.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility and counterproductive work behavior (CWB) : The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Perrewe, P. L., & Zellars, K. L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 739-752.
- Pervin, J. (2005). *La personnalité, de la théorie à la recherche* (version française de Personality, theory and research, 2001, Pervin, J., trad. par Nadeau, L., Acier, D., et Miranda, D.). Montréal : Éditions du renouveau pédagogique.
- Peters, M. L., Godaert, G. L. R., Ballieux, R. E., & Heijnen, C. J. (2003). Moderation of physiological stress responses by personality traits and daily hassles : Less flexibility of immune system responses. *Biological Psychology*, 65(1), 21-48.
- Pezet-Languévin, V. (2002). Le Burnout, conséquence possible du stress au travail. In Neboit, M., & Vezina, M. (Eds) *Stress au travail et santé psychique*. Travail et activité humaine, Octarès, Toulouse, 99-109.
- Piedmont, R. (1993). A longitudinal analysis of burnout in the health care setting: The role of personal dispositions. *Journal of Personality Assessment*, 61(3), 457-473.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Pines, A. M. (1993). Burnout : An existential perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.), *Professional burnout : Recent developments in theory and research*. Philadelphia, PA : Taylor & Francis, 33-51.
- Pines, A. M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout : The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635.
- Pishghadam, R., & Sahebjam, S. (2012). Personality and Emotional Intelligence in Teacher Burnout. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 227-236.



- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.
- Pogrebin, M. R., & Poole, E. D. (1991). Police and tragic events : The management of emotions. *Journal of Criminal Justice, 19*(4), 395-403.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers, 36*, 717-731.
- Raemy, P.-A., & Meylan, S. (2009). Changement culturel et organisationnel par le biais d'une approche éthique : l'exemple de la police municipale de Lausanne. *Éthique publique, 11*(2), 90-104.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers : How do they affect the display of positive emotion ? *Academy of Management Journal, 33*(3), 623-637.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991). Emotional Contrast Strategies as Means of Social Influence : Lessons from Criminal Interrogators and Bill Collectors. *Academy of Management Journal, 34*(4), 749-775.
- Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2003). *Les coûts du stress en Suisse*. Université de Neuchâtel & ERGOrama s.a., Genève, sur mandat du SECO.
- Rasle, N., & Irachabal, S. (2001). Médiateurs et modérateurs : Implications théoriques et méthodologiques dans le domaine du stress et de la psychologie de la santé. *Le travail Humain, 64*(2), 97-118.
- Rijk, A. E., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B., & Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand–control model : Effects on burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*(1), 1-18.
- Riulli, L., & Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 351-377.
- Roberts, K., & Markel, K. S. (2001). Claiming in the name of fairness : Organizational justice and the decision to file for workplace injury compensation. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(4), 332-347.

- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty : The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989-1002.
- Rogers, K.-A., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work : Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63-71.
- Rolland, J. P. (2003). Rôle de la personnalité dans les mécanismes du stress. In M. Neboit & M. Vezina (Eds.) *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse : Octarès.
- Rolland, J. P. (2004). *L'évaluation de la personnalité : Le modèle en cinq facteurs*. Editions Mardaga.
- Rolland, J. P., Parker, W. D., & Stumpf, H. (1998). A psychometric examination of French translations of NEO-PI-R and NEO-FFI. *Journal of Personal Assessment*, 71, 269–291.
- Roos, P. E., & Cohen, L. H., (1987). Sex roles and social support as moderators of life stress adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 576-585.
- Rosenman, R.H., Friedman, M., Straus, R., Wurm, M., Kositchek, R., Hahn, W., & Werthessen, N.Y. (1964). A predicitive study of coronary heart disease : The Western Collaborative Group Study. *Journal of the American Medical Association*, 189, 15-22.
- Rossier, J., Rigozzi, C. & Berthoud, S. (2002). Validation de la version française de l'échelle de contrôle de Levenson (IPC), influence de variables démographiques et de la personnalité. / Validation of the French translation of the Levenson's locus of control scale (IPC). Influence of demographic variables and personality. *Annales Médico-Psychologiques*, 160(2), 138-148.
- Rossier, J., Wenger, S., & Berthoud, S. (2001). Validation interne de la version française du NEO PI-R et influence de l'âge, du sexe et de la profession. *Psychologie et psychométrie*, 22(3), 59-82.
- Roussel, P. (1996). Rémunération, Motivation et satisfaction au Travail. Paris, Economica.
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements*. Psychological contracts in organizations : Understanding written and unwritten agreements xv, 246 pp Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925-946.
- Ryan, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. *Research on motivation in education : The classroom milieu*, 2, 13-51.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant Self-Selection : Correlates of Withdrawal From a Multiple Hurdle Process. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 163-179.
- Saba, T., Guérin, G. & Wils, T. (1992). Facteurs explicatifs de l'attachement à un secteur d'activité : le cas des cadres et des professionnels d'une institution bancaire canadienne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 4, 3-20.
- Salami, S. O. (2011). Job stress and burnout among lecturers : Personality and social support as moderator. *Asian Social Science*, 7(5), 110-121.
- 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.
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2000). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 386-402.
- Schaufeli, W. B., & Bakker A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement : a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement : Three of a kind or three different kinds of employee well-being ? *Applied Psychology : An International Review*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Van Dierendonck, D., & Van Gorp, K. (1996). Burnout and reciprocity : Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
- Schein, E. H. (1990). *Carrer anchors, discovering your real values*. San Fransisco : Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schmidt, K-H., Neubach, B., & Heuer, H. (2007). Self-control demands, cognitive control deficits, and burnout. *Work & Stress*, 21(2), 142-154.
- Schminke, M., Ambrose, M., L., & Cropanzano, R., S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304.
- Schneider, B. (2001). Fits About Fit. *Applied Psychology : An International Review*, 50(1), 141-152.
- Schnorpfeil, P., Noll, A., Wirtz, P., Schulze, R., Ehlert, U., Frey, K., & Fischer, J. E. (2002). Assessment of exhaustion and related risk factors in employees in the manufacturing industry—a cross-sectional study. *International archives of occupational and environmental health*, 75(8), 535-540.
- Schulz, J. H. (1932). *Das autogene training. Versuch einer klinisch-praktischen Darstellung*. Stuttgart : Thieme.
- Schumacker R. E. & Marcoulides G. A. (1998). *Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling*. London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory—General Survey (MBI—GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53-66.
- Schwartz, S., H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 46(4), 929-968.

- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., Cassina, M. (2011). Résumé de l'étude sur le stress 2010 : Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse - Liens entre conditions de travail, caractéristiques personnelles, bien-être et santé. SECO.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York : McGraw-Hill.
- Selye, H. (2013). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.
- Shadish, W. R., & Sweeney, R. B. (1991). Mediator and moderators in meta-analysis : There's a reason we don't let dodo birds tell us which psychotherapies should have prizes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, 883-893.
- Siefert, K., Jayaratne, S., & Chess, W. A. (1991). Job satisfaction, burnout, and turnover in health care social workers. *Health & Social Work*, 16(3), 193-202.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health and Medicine* 1, 27-41.
- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace : Past, present and future*, 52-66. Philadelphia : Whurr.
- Sikora, P., Moore, S., Greenberg, E., & Grunberg, L. (2008). Downsizing and alcohol use : A cross-lagged longitudinal examination of the spillover hypothesis. *Work & Stress*, 22(1), 51-68.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness : The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Skarlicki, D., P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace : The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Smits, D. J. M., De Boeck, P., Kuppens, P., & Van Mechelen, I. (2002). The structure of negative emotion scales : Generalization over contexts and comprehensiveness. *European Journal of Personality*, 16, 127-141.
- Smoktunowicz, E., Baka, L., Cieslak, R., Nichols, C. F., Benight, C. C. & Luszczynska, A. (2015). Explaining Counterproductive Work Behaviors Among Police Officers : The Indirect Effects of Job Demands Are Mediated by Job Burnout and Moderated by Job Control and Social Support. *Human Performance*, 28(4), 332-350.

- Söderfeldt, M., Söderfeldt, B., Ohlson, C.-G., Theorell, T., & Jones, I. (2000). The impact of sense of coherence and high-demand/low-control job environment on self-reported health, burnout and psychophysiological stress indicators. *Work & Stress, 14*(1), 1-15.
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research. Truth or Urban Legend ? *Organizational Research Methods, 9*(2), 221-232.
- Spector, P. E., & O'Connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type-A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67*, 1-11.
- Sriram, T. G., Chandrashekar, C. R., Isaac, M. K., & Shanmugham, V. (1989). The General Health Questionnaire (GHQ) : Comparison of the English version and a translated Indian version. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 24*(6), 317-320.
- Stearns, G. M., & Moore, R. J. (1993). The physical and psychological correlates of job burnout in the Royal Canadian Mounted Police. *Canadian Journal of Criminology, 35*(2), 127-147.
- Stenross, B., & Kleinman, S. (1989). The Highs and Lows of emotional labor : Detectives' Encounters with Criminals and Victims. *Journal of Contemporary Ethnography, 17*(4), 435-452.
- Stone, S., & Costa, P. (1990). Disease-prone personality or distress-prone personality ? The role of neuroticism in coronary heart disease. In H.S. Friedman (Eds.), *Personality and disease*. London : Wiley, 178-200.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group. *South African Journal of industrial Psychology, 29*, 35-42.
- Stratton, J. G., Parker, D. A., & Snibbe, J. R. (1984). Post-traumatic stress : Study of police officers involved in shootings. *Psychological Reports, 55*(1), 127-131.
- Stuart, H. (2008). Suicidality among police. *Current Opinion in Psychiatry, 21*(5), 505-509.
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory ? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress, 19*(3), 238-255.

- Taylor, A. J. W. (1989). *Disasters and disaster stress. Stress in modern society, No. 10.* Disasters and disaster stress. XV, 229 pp. Brooklyn, NY : AMS Press.
- Taylor, S. E., & Aspinwall, L. G. (1996). Mediating and moderating processes in psychosocial stress : appraisal, coping, resistance, and vulnerability. In H. B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress : perspectives on structure, theory, life-course, and methods* (pp. 71-110). San Diego CA : Academic Press.
- Tepper, B., J. (2001). Health Consequences of Organizational Injustice : Tests of Main and Interactive Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197–215.
- Tepper, B., J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thomas, N., F. (2010). Job Characteristics and burnout : The confounding and moderating effect of neuroticism. Minor dissertation, University of Johannesburg.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Toch, H. (2002). *Stress in policing.* Stress in policing. XIX, 259 pp. Washington, DC : American Psychological Association.
- Tolman, E.C. (1932). *Purposive behavior in animals and men.* New York, Century Co.
- Tomic, W., Tomic, D. M., & Evers, W. J. G. (2004). A question of burnout among reformed church ministers in the Netherlands. *Mental Health, Religion and Culture*, 7, 225-247.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Truchot, D., & Deregard, M. (2001). Perceived inequity, communal orientation and burnout : The role of helping models. *Work & Stress*, 15(4), 347-356.
- Truchot, D. (2004). Epuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions. Paris, Dunod.

- Truchot, D. (2006). Chapitre 11. Exigences professionnelles et implication au travail : leur rôle dans l'émergence du burnout. In *Comportement organisationnel Vol. 2*. De Boeck Université, 313-334.
- Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings*. (Tech. Rep. No. ASD-TR-61-97). Lackland, TX : U.S. Air Force.
- Umpress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6), 738-753.
- Van Der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand - Control (-Support) Model and psychological well-being model : A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress : An International Journal of Work, Health and Organisations*, 13(2), 87-114.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the Making of Policemen. *Human Organisation*, 32(4), 407-418.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization : A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 207-228.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model : drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Van Wassenhove, W. (2014). Modèle de Karasek. In : Zawieja, P., & Guarnieri, F. *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris : Le Seuil, 170-174.
- Vearing, A. & Mak, A. S. (2007). Big five personality and effort-reward imbalance factors in employees' depressive symptoms. *Personality and Individual Differences*, 43, 1744-1755.
- Vermunt, R., Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., & Blauw, E. (2001). Self-esteem and outcome fairness : Differential importance of procedural and outcome considerations. *Journal of Applied Psychology*, 86, 621-628.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (3), 32-38.
- Vieli, M. (2016). *Ergebnisse einer Befragung von 1.000 Beschäftigten in der Schweiz*. EY Jobstudies.



- Violanti, J. M., & Aron, F. (1993). Sources of police stressors, job attitudes, and psychological distress. *Psychological Reports, 72*(3), 899-904.
- Violanti, J. M., & Aron, F. (1994). Ranking police stressors. *Psychological Reports, 75*(2), 824-826.
- Violanti, J. M., Vena, J. E., & Marshall, J. R. (1986). Disease risk and mortality among police officers : New evidence and contributing factors. *Journal of Police Science & Administration, 14*(1), 17-23.
- Vollrath, M., Banholzer, E., Caviezel, C., Fischli, C., & Jungo, D. (1994). Coping as a mediator moderator of personality in mental health ? *Personality Psychology in Europe, 5*, 262-273.
- Vollrath, M., & Torgersen, S. (2000). Personality types and coping. *Personality and Individual Differences, 29*(2), 367-378.
- Wanberg, C. R., Gavin, M. B., & Bunce, L. W. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off : A longitudinal study. *Personnel Psychology, 52*(1), 59-84.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles : Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 290-308.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity : the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*, 465-490.
- Watson, D., & Pennebaker, J. (1989). Health complaints, stress, and distress : Exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review, 96*, 234-254.
- Watzlawick, P., Beavin J. H., & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Ed. du Seuil.
- Wiesner, M., Windle, M., & Freeman, A. (2005). Work Stress, Substance Use, and Depression Among Young Adult Workers : An Examination of Main and Moderator Effect Model. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 83-96.
- Wilpert, B., & Klumb, P. (1993). Social dynamics, organization and management : factors contributing to system safety. *Reliability and safety in hazardous work systems, 87-99*.

- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco, Berrett-Koehler.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job : Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Ybema, J. F., & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence : A longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.
- Young, C. A., & Corsun, D. L. (1999). *The role of personality in work stress*. Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). 12-15 May 1999, Espoo-Helsinki, Finland.
- Zawieja, P. (2014). *Le burn out*. Presses universitaires de France.
- Zhao, J., He, N., & Lovrich, N. P. (1998). Individual value preferences among American police officers : The Rokeach theory of human values revisited. *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management*, 21(1), 22 - 37.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being : A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zellars, K. L., Hochwarter, W. A., Hoffman, N. P., Perrewe, P. L., & Ford, E. W. (2004). Experiencing job burnout : The roles of positive traits and states. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(5), 887-911.
- Zellars, K. L., Perrewe, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in health care : The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1570-1598.
- Zukauskas, G., Dapsys, K., Jasmontaite, E., & Susinskas, J. (2001). Some psychosocial problems of police officers in Lithuania. *Policing : An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 301-309.



## 8 Annexes

### 8.1 Appel à volontaires étude qualitative

#### Recherche sur l'épuisement professionnel (burnout)

Chers policiers,

L'épuisement professionnel est une préoccupation actuelle et semble toucher 30 % de la population. Cette réponse au stress chronique provient de sources multiples et apparaît dans tous les métiers, majoritairement chez les professionnels fréquemment engagés dans des relations critiques avec des usagers. Dans un souci de prévention, une recherche sur l'épuisement professionnel se déroulera auprès de la police cantonale X dans le but d'évaluer ce phénomène dans votre profession et de prendre des mesures adéquates.

Votre vécu nous intéresse et votre participation à cette étude est très importante si :

- Vous avez déjà ressenti un malaise diffus, un ras-le-bol, un sentiment de lassitude ou l'impression de ne pas arriver à faire face.
- Vous vous êtes déjà senti dépassé, usé physiquement ou émotionnellement par votre travail.
- Vous avez déjà eu l'impression de ne pas vous réaliser dans votre fonction ou de ne pas y trouver de sens.
- Vous vous êtes déjà senti indifférent face à vos collègues/clients ou avez pris de la distance avec eux.

Nous vous remercions de prendre contact avec le service psychologique de la police cantonale X ou moi-même pour que nous puissions recueillir votre témoignage lors d'une interview d'environ une heure.

L'**anonymat** des collaborateurs sera entièrement garanti et les données seront traitées dans la plus stricte **confidentialité**.

Si vous ne souhaitez pas participer à cette étude mais que vous éprouvez le besoin de recevoir du soutien, le service psychologique reste à votre entière disposition.

Avec mes meilleures salutations,

Magdalena Burba

## 8.2 Questionnaire d'investigation qualitatif

Dans un souci de prévention, et avec l'accord du Commandant, une recherche sur l'épuisement professionnel se déroulera auprès de la Police cantonale neuchâteloise, en coordination avec la Police cantonale genevoise, fribourgeoise et vaudoise, dans le but d'évaluer ce phénomène dans la profession de policier et de prendre des mesures adéquates. Vous participez ici à la première phase de l'étude et je vous remercie de vous prêter à cet exercice. Par la suite, l'ensemble des policiers sera sollicité pour répondre à des questionnaires, puis des interventions seront mises en place.

Votre vécu m'intéresse. Il n'y a pas de réponse juste, ni de réponse fausse. Je vous garantis l'anonymat et tout ce que vous me direz sera traité dans la plus stricte confidentialité. J'aimerais obtenir votre accord pour enregistrer l'entretien, simplement pour ne pas déformer vos propos lors de la retranscription et pour pouvoir mieux vous écouter. L'entretien durera environ 1 heure et je vous ferais passer un test mesurant votre risque d'épuisement à la fin (ce qui n'est pas un diagnostic). C'est important pour moi que vous parliez librement de votre vécu. Je vais essayer de poser le moins de questions possible au début pour ne pas influencer vos réponses.

### Introduction

Vous avez répondu de manière positive pour participer à cette étude car vous vous êtes reconnus dans l'annonce qui a paru sur votre intranet. Pourriez-vous, pour commencer me raconter votre parcours professionnel en appuyant sur les événements qui auraient pu vous mener à un épuisement professionnel ?

#### Thèmes à investiguer

##### **Hiatus entre attentes et réalité**

Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à intégrer la fonction de gendarme/inspecteur ?

*Choix d'entrée à la police, Identification à la profession*

Dans quel sens la réalité de votre travail correspondait à vos attentes ?

*Accord avec valeurs de l'institution, Attentes, Satisfaction au travail, Désenchantement*

##### **Déterminants individuels**

De quelle manière décririez-vous votre personnalité ?

*Névrosisme, Conscience – perfectionnisme, Ouverture*

De quelle manière réagissez-vous face aux difficultés ?

*Style coping, Pertes de ressources, Spirale de la perte*

### **Déterminants organisationnels**

Avez-vous l'impression qu'on vous traite de manière juste ?

*Reconnaissance, Sentiment d'équité (rétributions, processus, relations)*

Avez-vous l'impression que votre charge de travail est juste ?

*Demande psychologique, Pression temporelle, Ambiguïté et conflit de rôle,*

Dans quelle mesure avez-vous un pouvoir de décision ?

*Latitude décisionnelle, Compétences, Accomplissement*

### **Sources de stress**

Quels aspects de votre travail vous stressent le plus ?

*Sources de stress, Stress perçu*

Face à une situation de violence, que ressentez-vous ?

*Exposition et anticipation de la violence, physique / psychologique*

Qu'en faites-vous ? (De quelle manière gérez-vous vos émotions ?)

*Dissonance émotionnelle*

Quels sont vos rapports avec votre entourage de travail ?

*Relation clients, Relation collègues, Relation supérieurs*

### **Soutien social**

Quelles sont vos activités en dehors du milieu professionnel ?

*Loisirs, Vie sociale, Vie familiale*

Souhaitez-vous ajouter quelque chose qui vous semble important ?

### 8.3 Résultats transmis aux participants

Monsieur (Madame) X,

Je vous remercie vivement d'avoir participé à ma recherche sur l'épuisement professionnel au sein des institutions policières romandes. Comme souhaité, je vous transmets les résultats du test *NEO PI-R* et *Maslach Burnout Inventory* que vous avez pris le soin de compléter récemment.

#### NEO PI-R Synthèse

L'inventaire NEO mesure les cinq dimensions principales de la personnalité. Les réponses que vous avez fournies à propos de vos sentiments, impressions, pensées et comportements, peuvent être comparées à celles d'autres individus, ce qui permet de décrire votre personnalité.

La description de votre personnalité est donc fonction de vos réponses aux questions du NEO PI-R. Le NEO PI-R évalue la personnalité normale : il ne s'agit ni d'un test d'intelligence ou d'aptitude ni d'un test permettant de diagnostiquer des problèmes ou des difficultés psychologiques. Cet inventaire donne néanmoins une idée de ce qui vous rend unique dans votre façon de penser, de ressentir et d'interagir avec les autres.

Cette synthèse permet d'avoir une idée générale de la manière dont votre personnalité peut être décrite, c'est-à-dire, ne vous décrit pas de façon détaillée ou complète. Aussi pourriez-vous obtenir des scores quelque peu différents lors d'une seconde passation du questionnaire. Néanmoins, pour la plupart des adultes, les traits de personnalités sont stables.

À moins que vous soyez confronté à des expériences de vie majeures ou que vous fassiez des efforts délibérés pour vous modifier, cette synthèse devrait, à peu de chose près, correspondre à votre personnalité au cours de toute votre vie d'adulte.

- Le NEVROSISME : tendance générale à l'instabilité émotionnelle, à ressentir des émotions négatives, comme la peur, la colère et la tristesse, à éprouver facilement du stress ou de l'inquiétude et de se centrer sur les échecs. Un score faible indique que vous êtes généralement détendu, sûr de vous et solide, même dans des conditions stressantes. Un score moyen indique que vous êtes généralement calme et capable de gérer le stress. Néanmoins, vous éprouvez parfois des sentiments de culpabilité, de colère ou de tristesse. Un score élevé indique que vous êtes plutôt sensible, émotif et vivez parfois des expériences qui vous bouleversent.

- Vous avez obtenu un score X<sup>5</sup> de névrosisme.
- L'EXTRAVERSION : tendance à rechercher activement des contacts sociaux et à éprouver des émotions positives comme la joie, le bonheur. Ce trait mesure la sociabilité, mais aussi le fait d'aimer être avec des gens, dans de grands groupes, d'être sûr de soi, loquace et actif. Un score faible indique que vous êtes plutôt introverti, réservé et sérieux, vous préférez la solitude ou la présence d'un petit cercle d'intimes. Un score moyen indique que vous êtes plutôt d'un enthousiasme modéré et ne multipliant pas les occupations, vous aimez la compagnie d'autrui tout en appréciant l'intimité. Un score élevé indique que vous êtes plutôt extraverti, sociable, actif et plein d'ardeur, vous appréciez la compagnie d'autrui.
  - Vous avez obtenu un score X d'extraversion.
- L'OUVERTURE : tendance à la curiosité, à l'attrait pour la nouveauté des idées et des actions, à apprécier la variété, être indépendant de jugement. Un score faible indique que vous êtes pratique, les pieds sur terre, conventionnel, vous avez des convictions et des habitudes bien établies et ce n'est pas volontiers que vous les modifiez. Un score moyen indique que vous êtes pragmatique et ouvert à considérer de nouvelles façons de faire ou de penser, vous essayez de concilier tradition et innovation. Un score élevé indique que vous êtes ouvert et attiré par de nouvelles expériences, vous avez des intérêts variés et possédez une imagination féconde.
  - Vous avez obtenu un score X d'ouverture.
- L'AGREABILITE : tendance à entretenir de bonnes relations interpersonnelles, à être altruiste, se montrer sympathique et vouloir aider autrui, mais aussi de penser que les autres nous aideront en retour. Un score faible indique que vous êtes réaliste, obstiné, sceptique, fier, vous faites preuve d'un fort esprit de compétition. Vous exprimez vos colères sans détour. Un score moyen indique que vous êtes généralement chaleureux, confiant et agréable, vous pouvez parfois être entêté, obstiné et faire preuve d'un esprit

---

<sup>5</sup> X = Très faible / Faible / Moyen / Elevé / Très élevé



de compétition. Un score élevé indique que vous êtes de bonne composition, vous aimez collaborer et éviter les conflits. Vous êtes capable de compassion.

- Vous avez obtenu un score X d'agréabilité.
- **LA CONSCIENCE** : tendance à maîtriser ses pulsions et ses désirs, à se montrer fiable et discipliné par rapport à ses objectifs futurs, à planifier et organiser. Un score faible indique que vous êtes décontracté, peu exigeant, peu organisé et parfois négligeant, vous préférez ne pas faire de plan ou de projet à l'avance. Un score moyen indique que vous êtes digne de confiance mais modérément organisé, vous avez généralement des objectifs clairs, mais vous êtes capable de vous détourner de votre travail. Un score élevé indique que vous êtes consciencieux et organisé, vous avez des exigences élevées et vous vous efforcez de toujours atteindre vos objectifs.
- Vous avez obtenu un score X de conscience.

## **MBI-GS**

Le test mesure trois dimensions du burnout, à savoir l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. Cet outil ne peut pas être utilisé pour poser un diagnostic individuel. Il peut néanmoins être utilisé pour s'autoévaluer, comme indicateur d'un état à un moment donné. Les scores obtenus dans chaque dimension vous situent par rapport à une population suisse.

**L'épuisement émotionnel** renvoie au manque d'énergie, au sentiment que les ressources émotionnelles sont épuisées. La personne est « vidée nerveusement » a perdu tout son entrain, n'est plus motivée par son travail qui devient une corvée. Elle ne réalise plus le travail qu'elle effectuait auparavant, ressent frustrations et tensions. L'épuisement émotionnel est souvent lié au stress et à la dépression.

- Votre score indique un risque X de burnout sur l'échelle de l'épuisement émotionnel.

**La dépersonnalisation** renvoie, en termes généraux, à des attitudes d'indifférence en rapport avec le travail réalisé par le sujet. L'individu ne se sent plus concerné par son travail et dresse une barrière qui l'isole. Cette attitude permet de s'adapter à l'effondrement de l'énergie et de la motivation. Les individus étant perçus sur un mode négatif, leurs demandes, leurs besoins apparaissent moins pressants, moins urgents à résoudre.

- Votre score indique un risque X de burnout sur l'échelle de la dépersonnalisation.

**La réduction de l'accomplissement personnel** concerne à la fois la dévalorisation de son travail et de ses compétences, la croyance que les objectifs ne sont pas atteints, la diminution de l'estime de soi et du sentiment d'auto-efficacité. La personne ne s'attribue aucune capacité à faire avancer les choses, convaincue de son inaptitude à répondre efficacement aux attentes de son entourage.

- Votre score indique un risque X de burnout sur l'échelle de la réduction de l'accomplissement personnel.
- 

Je vous remercie encore vivement d'avoir accordé du temps à la passation du questionnaire. N'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez faire des commentaires sur ces résultats ou ajouter quelque chose qui vous semble important. Je reste à votre entière disposition si je peux vous être utile ou si vous souhaitez des informations supplémentaires. Dans ce cadre, je vous recommande le site [www.noburnout.ch](http://www.noburnout.ch), où vous pouvez vous informer sur le burnout, faire un bilan et échanger sur le sujet.

Si vous souhaitez exprimer certaines difficultés professionnelles ou extra-professionnelles, ou obtenir un soutien à court ou à long terme, vous trouverez sous le lien ci-dessous une liste de professionnels spécialisés dans le stress, le burnout étant une de ses conséquences. <http://www.psychologie.ch/fsp/stressnostress/StressNoStressIndividuumFrench.html>

Bien à vous,

Magdalena Burba