



"La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel : une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire. "

Giordano, Walter

**Abstract**

Actuellement, les institutions hospitalières se voient confrontées à deux impératifs. Leur propre santé et celle de leurs employés. Bien qu'un cadre juridique et procédural soit instauré afin de protéger ses travailleurs, ce cadre ne répond pas toujours à une demande qui émanent de ces institutions. Cette étude s'intéresse au concept de justice organisationnelle face à l'épuisement professionnel des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire. Il ressort que face à l'épuisement professionnel, les institutions hospitalières disposent d'une ressource sortant du cadre normatif imposé et contraignant. Ainsi, la justice distributive et la justice procédurale diminueraient l'épuisement professionnel dans ce contexte d'étude. Dès lors, nous pouvons proposer une ressource supplémentaire afin de faire face à ce phénomène émergent.

Document type : *Mémoire (Thesis)*

---

## Référence bibliographique

Giordano, Walter. *La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel : une étude quantitative auprès des professionnels de santé exerçant au bloc opératoire..* Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain, 2018. Prom. : Janiczek, Marine.

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté de santé publique (FSP)

# La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel.

Une étude quantitative auprès des professionnels de santé  
exerçant au bloc opératoire.

Mémoire réalisé par  
**Walter Giordano**

Promoteur(s)  
**Marine Janiczek**

Année académique 2017-2018  
**Master en sciences de la santé publique**  
**Finalité spécialisée**



# La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel.

Une étude quantitative auprès des professionnels de santé  
exerçant au bloc opératoire.

Mémoire réalisé par  
**Walter Giordano**

Promoteur(s)  
**Marine Janiczek**

Année académique 2017-2018  
**Master en sciences de la santé publique**  
**Finalité spécialisée**

## Remerciements

*Je tiens à remercier :*

*Ma promotrice, Madame Marine Janiczek, pour son aide, sa disponibilité et sa patience.*

*Mon frère Gaëtan et ma sœur Letizia, pour leurs encouragements tout au long de ce travail mais aussi durant mon parcours universitaire.*

*Elise, pour son soutien, sa bonne humeur et son réconfort durant toutes ces heures de travail.*

## **Le plagiat**

*Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.*

*Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux,...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.*

*Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.*

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>7</b>
<b>PARTIE THEORIQUE</b> .....	<b>8</b>
<b>Chapitre 1. L'épuisement professionnel</b> .....	<b>8</b>
1.1 L'épuisement professionnel : Définition .....	8
1.2 Les dimensions de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001).....	10
1.3 L'épuisement professionnel selon une approche contextuelle hospitalière .....	12
1.4 Modèle théorique de l'épuisement professionnel relatif à notre étude.....	15
<b>Chapitre 2. La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel</b> .....	<b>18</b>
2.1 Cadre d'approche de la justice organisationnelle .....	18
2.2 Les quatre dimensions de la justice organisationnelle .....	19
2.3 Modèle hypothétique des dimensions de justice organisationnelle en lien avec l'épuisement professionnel.....	25
<b>PARTIE EMPIRIQUE</b> .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 3. Méthodologie</b> .....	<b>29</b>
3.1 Procédure .....	30
3.2 Echantillonnage.....	31
3.3 Matériel.....	32
3.4 Résultats .....	34
3.5 Synthèse des résultats obtenus .....	46
3.6 Discussion .....	50
3.7 Limites .....	52
<b>Conclusions</b> .....	<b>53</b>
<b>Perspectives</b> .....	<b>55</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>57</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, les institutions hospitalières se voient contraintes de s'adapter à la conjoncture économique en vigueur sur fond de réformes hospitalières. La nécessité d'accroître sa productivité, l'oppression d'un gouvernement par l'objectif pour son objectif, véritable culture d'indicateur de performance et sélection tendue vers l'excellence. Si ces critères dépendent pour la survie de l'institution, ces changements opérants ne sont pas sans conséquences pour ses employés. En effet, en intensifiant l'implication personnelle au-delà du prescrit, en les soumettant à des standards qui vont à l'encontre des valeurs morales ou éthiques, en faisant en sorte que la productivité devienne antonyme de qualité où toute délibération sur les critères d'un travail bien fait tend à disparaître et en détruisant toute forme de solidarité basée sur une culture d'évaluation individualiste, l'employé se voit contraint de mobiliser certaines ressources afin de s'adapter à ces situations d'exigences. Dans la mesure où ces ressources s'avèrent inexistantes ou insuffisantes pour répondre à ces exigences de travail, l'employé se voit potentiellement exposé à des risques psychosociaux et notamment à un syndrome connu sous le nom d'épuisement professionnel.

Face à cette situation que l'on pourrait qualifier d'injustice sociale, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs, a envisagé des dispositions auxquelles chaque entreprise doit répondre afin de protéger les employés contre ces risques potentiels. Cependant, ces dispositions ne sont pas exemptes de limites. Comme précisé par les représentants des employeurs dans l'avis n° 178 du 7 février 2014 sur le projet d'arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail, l'absence de propositions concrètes, l'excès de procédures et d'aspects juridiques ne facilitent pas un cadre plus préventif de ces risques psychosociaux. Ces représentants précisent notamment qu'il n'existe pas de définition admise de tous en ce qui concerne l'épuisement professionnel. Ce mémoire a donc pour objectif de répondre à une nécessité légitime des représentants des employeurs. En d'autres termes, quelle solution préventive concrète pouvons-nous proposer afin de prévenir l'épuisement professionnel tout en sortant du cadre normatif imposé par le texte de loi du 4 août 1996. Pour répondre à cette question, nous cernerons le concept d'épuisement professionnel afin d'en retirer une définition. Suite aux informations obtenues, nous investiguerons sur un cadre théorique susceptible de nous orienter vers des perspectives pertinentes. Pour finir, nous identifierons et testerons un angle de recherche assimilable à une ressource organisationnelle répondant à la fois au besoin de l'institution et à ceux des employés.

### Chapitre 1. L'épuisement professionnel

#### 1.1 L'épuisement professionnel : Définition

Avant toute chose, nous devons préciser que certains auteurs comme Farber (2000) ou encore Truchot (2004), cités par Ntsame (2015), identifient plusieurs formes de *burnout*. Afin d'éviter toute confusion, le terme épuisement professionnel sera préféré au terme *burnout* étant donné que ce sujet de mémoire se rattache spécifiquement au domaine professionnel.

La définition de l'épuisement professionnel est assez floue pour de nombreux professionnels (Conseil Supérieur de la Santé, 2017). L'absence de définition consensuelle et de critères diagnostiques officiels compliquent son approche conceptuelle. Au départ, l'épuisement professionnel se définissait par un listing d'observations de symptômes chez les individus (Freudenberger, 1975 ; Schaufeli & Enzmann, 1998). D'un point de vue épistémologique, il s'agit d'une faiblesse importante de ce concept. En effet, de nombreux symptômes identifiés pour le définir sont identiques à d'autres pathologies psychiatriques reconnues dans les guides médicaux de référence. Sur base de ce constat, plusieurs auteurs comme Maslach (1976), Brill (1984) ou encore Schaufeli & Enzmann (1998) ont proposé différentes définitions de l'épuisement professionnel. Nous suggérons, comme l'ont mentionné Schaufeli et Enzmann (1998), une association de ces définitions afin d'englober les caractéristiques spécifiques de l'épuisement professionnel. Sur base de cet argumentaire, nous accordons une attention particulière à la définition proposée par le Conseil Supérieur de la Santé (2017) :

L'épuisement professionnel se définit comme :

Processus multifactoriel qui résulte de l'exposition prolongée (plus de 6 mois) en situation de travail à un stress persistant, à un manque de réciprocité entre l'investissement (exigence du travail, demande) et ce qui est reçu en retour (ressources), ou un déséquilibre entre des attentes et la réalité du travail vécu, qui provoque un épuisement professionnel (à la fois émotionnel, physique et psychique) : fatigue extrême que les temps de repos habituels ne suffisent plus à soulager et qui devient chronique, sentiment d'être totalement vidé de ses ressources.

Cet épuisement peut aussi avoir un impact sur le contrôle de ses émotions (irritabilité, colère, pleurs,...) et de ses cognitions (attention, mémoire, concentration), et peut à son tour provoquer des changements dans les comportements et les attitudes : [...] Une distanciation mentale : la personne se détache et devient cynique [...]. Ce qui résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle [...].

(Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p.11)

Cette définition semble pertinente pour définir l'épuisement professionnel pour notre contexte d'étude, et ce pour plusieurs raisons. D'une part, elle permet une approche globale de l'épuisement professionnel puisqu'elle englobe les définitions existantes ainsi que les manifestations cliniques issues des littératures internationales exposées (Maslach & Jackson, 1986 ; Maslach & Leiter, 1997 ; Schaufeli & Buunk, 2003 ; Maslach, Leiter et Schaufeli, 2009). D'autre part, nous apprécions l'approche dynamique de cette définition. Elle fait état d'une composante multifactorielle potentiellement identifiable au travers de la sphère professionnelle et aboutissant à une série de conséquences sur le plan physique, psychique, comportemental et attitudinal de l'individu. Rappelons tout de même qu'aucune définition de l'épuisement professionnel n'en supprime une autre. Bien que les différents auteurs aient élaboré une définition en fonction des résultats obtenus dans leurs études, nous allons exposer les définitions des principaux auteurs sur le sujet. Maslach & Jackson (1986) décrivent l'épuisement professionnel comme « un état d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de diminution des performances, susceptible d'apparaître chez des individus qui travaillent avec d'autres individus » (Maslach & Jackson, 1986, p.1). Selon Schaufeli et Enzmann (1998, cité par le Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p.8), il s'agit d'un [...] « état d'esprit négatif persistant lié au travail, chez les individus normaux, qui est caractérisé par de l'épuisement, un sentiment d'inefficacité, une démotivation et des comportements dysfonctionnels au travail [...] ». « Il résulte d'une différence entre les intentions et la réalité du travail. Souvent les travailleurs entretiennent cet état d'esprit par des stratégies d'adaptation qui sont inefficaces [...] ». Halbesleben et Buckley (2004) l'envisagent comme « une manifestation d'ordre psychologique en réaction à une exposition chronique aux demandes environnementales issues spécifiquement du milieu de travail » (Halbesleben & Buckley, 2004 cité par Dextras-Gauthier & Marchand, 2016, p.156). Au travers de ces différentes définitions, nous constatons la redondance du contexte professionnel comme variable clef dans ce phénomène d'épuisement professionnel. Ce constat peut être appuyé par différents auteurs tels que Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) qui précisent que l'épuisement professionnel est le résultat d'une inadéquation permanente entre les individus et leur contexte de travail. Si les différents auteurs ont chacun une conception personnelle de l'épuisement professionnel, Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) s'accordent pour dire qu'il existe tout de même un consensus sous-jacent déclinant l'expérience de l'épuisement professionnel en trois dimensions essentielles<sup>1</sup> (Traduction libre). Dans les points qui suivent, nous allons sonder ce

---

<sup>1</sup> « [...] there was actually an underlying consensus about three core dimensions of the burnout experience [...] » (Maslach, Schaufeli et Leiter. 2001. p 402).

concept d'épuisement professionnel, et plus particulièrement ce consensus théorique concernant les trois dimensions constitutives de l'épuisement professionnel.

## 1.2 Les dimensions de l'épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001)

Selon Maslach, Schaufeli et Leiter (2001), les trois dimensions constitutives de l'épuisement professionnel sont : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel. Notons qu'elles constituent les dimensions du *Maslach Burnout Inventory* (MBI), qui est un instrument de mesure prédominant dans la recherche sur l'épuisement professionnel, dont la valeur empirique est certifiée par différents auteurs (Langevin et al., 2012 ; Lourel & Gueguen, 2007). Premièrement, la dimension d'épuisement émotionnel correspond à un état de fatigue relatif au travail avec une sensation d'être « vidé » de ses ressources émotionnelles et physiques (Demerouti et al., 2001). Halbesleben et al. (2004) le décrivent comme une surcharge émotionnelle afférente au travail associée à une diminution des ressources qui empêchent le professionnel de se consacrer à son travail. Cette diminution des ressources conduit à une baisse de l'énergie physique ainsi qu'à une augmentation de la fatigue (Verhet, 2012). Une fois entrée dans cette phase de fatigue, le professionnel devient émotionnellement fragile et hypersensible, n'exprimant parfois plus aucune émotion. Dans certains cas, des troubles mnésiques ou de concentration sont constatés (Burish, 2010). Ensuite, la dimension de dépersonnalisation, aussi nommée cynisme ou encore désengagement (Truchot, 2004 cité par El Akremi, 2006), est la réponse qui renvoie au contexte interpersonnel de l'épuisement professionnel (Fremont, 2015). Cette réponse est le résultat d'un processus au cours duquel un professionnel se détache affectivement des différents aspects interpersonnels du travail. Ce professionnel se protège face à l'épuisement émotionnel en adoptant des attitudes insensibles et impersonnelles (Maslach et Jackson, 1981) à l'égard de ses collègues ou des bénéficiaires du service. Concrètement, l'attitude impersonnelle et insensible de l'employé se manifeste respectivement par un manque de considération et par une diminution marquante d'empathie vis-à-vis d'autrui (Fremont, 2015). Notons que la dépersonnalisation dans ce cadre n'est pas considérée comme un trouble dissociatif qui endommage la conscience de soi au sens entendu par le *Manuel Diagnostique et Statistique des troubles mentaux 5<sup>ème</sup> édition (DSM5)*, mais plutôt comme une dimension qui reflète le développement d'attitudes impersonnelles, détachées, négatives et cyniques de ces professionnels (Lourel et Gueguen, 2007). La dernière dimension parle de la diminution de l'accomplissement personnel. Elle correspond à une auto-évaluation négative ou dévalorisante du professionnel pour accomplir son travail. Ainsi, celui-ci a le sentiment de ne plus être aussi

compétent qu'auparavant, de ne plus être à la hauteur du travail qu'il doit accomplir (Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996 ; Toppinen-Tanner Kalimo, et Mutanen, 2002 ; Halsbesleben et Buckley, 2004). La personne va progressivement douter d'elle-même et de ses compétences. Un sentiment de dévalorisation de soi, de culpabilité et de démotivation (Delbrouck, 2003) apparaît. Cela peut aller jusqu'à abandonner son travail, le fuir ou s'absenter à plusieurs reprises (Manoukian, 2016).

Notons que la validité de ces trois dimensions reste en suspend pour certains auteurs. Demerouti et Verbeke, (2004) suggèrent une approche bidimensionnelle incluant l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation comme dimensions majeures du MBI. La méta-analyse de Lourel et Gueguen (2007) va dans ce sens, où cette diminution de l'accomplissement personnel n'est liée à aucune des deux autres dimensions proposées par le MBI. Cette dernière dimension serait plutôt considérée comme un trait de personnalité de l'individu. Maslach, Leiter et Schaufeli (2009) considèrent une vision tridimensionnelle de l'épuisement professionnel. A travers leur étude, ils constatent que la diminution de l'accomplissement personnel est effectivement corrélée à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation. Ce même constat est retrouvé dans la revue internationale de Bresó et al., (2007), qui suggère que cette dimension permet bien d'expliquer une partie du développement de l'épuisement professionnel. Cependant pour assurer une approche globale, nous considérerons ces trois dimensions dans l'élaboration de ce mémoire. Ces arguments sont d'ailleurs soutenus par Hansez et al., (2017) dans leur recherche sur l'épuisement professionnel. Ils citent notamment que « le fait d'évaluer l'inefficacité personnelle permet de mieux cerner la vraie signification du *burnout* » (Hansez et al. 2017, p.11).

Selon le Conseil Supérieur de la Santé (2017), « l'épuisement professionnel est le résultat de la rencontre entre un individu particulier et une situation de travail dégradée dans un environnement social spécifique » (Conseil Supérieur de la santé, 2017, p.16). Ce constat nous permet d'identifier trois facteurs d'influence dans le développement de ces trois dimensions sus-citées. Premièrement, les facteurs liés à l'individu (e.g. les traits de personnalité), ensuite les facteurs liés au contexte professionnel (e.g. les conditions de travail) et pour finir les facteurs dits sociétaux (e.g. l'individualisme). Si cette conceptualisation s'inscrit dans une dynamique complémentaire en vue d'expliquer le développement de l'épuisement professionnel, nous allons concevoir une approche plus fragmentaire de ce concept et plus particulièrement nous orienter vers le contexte professionnel pour l'expliquer. Schaufeli et Enzmann (1998) sont arrivés à la conclusion que le contexte professionnel,

indépendamment des autres composantes, joue un rôle déterminant dans l'émergence de l'épuisement professionnel. En effet, le contexte professionnel tel que la charge de travail excessive, la pression du temps, le manque de ressources sociales ou encore la faible latitude décisionnelle, sont des exemples très souvent associés au développement de l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001 ; Lindblom et al., 2006).

### **1.3 L'épuisement professionnel selon une approche contextuelle hospitalière**

En ayant identifié le contexte professionnel comme élément central dans le développement de l'épuisement professionnel, nous désirons savoir si le bloc opératoire représente un environnement propice à l'épuisement professionnel des médecins et infirmiers y exerçant leur profession. Bien que différents auteurs comme Prins et Al., (2010), Vandebroek et al., (2013), Ferdinande et al., (2011) identifient une prévalence forte de l'épuisement professionnel envers les médecins et les infirmiers, nous n'avons pas trouvé d'étude belge significative sur le développement de l'épuisement professionnel auprès des médecins et des infirmiers pratiquant leur activité au bloc opératoire. L'interprétation et la comparaison des différents résultats obtenus dans nos recherches peuvent être soumises à diverses critiques. L'absence d'une approche standardisée, comme une définition commune du seuil statistique diagnostique ainsi que l'utilisation de différents instruments de mesure ou de critères cliniques consensuels, rendent ces études difficilement comparables entre-elles. Par conséquent, ces résultats ne nous permettent pas de nous positionner objectivement sur la prévalence de l'épuisement professionnel au sein de cette population. Cependant, comme l'ont mentionné Vandebroek et al., (2013) dans leurs études sur l'analyse des facteurs de risque de l'épuisement professionnel, ce sont principalement les facteurs organisationnels du travail qui sont les déterminants principaux du développement de l'épuisement professionnel. Ce constat est appuyé par divers auteurs tels que Schaufeli et Enzmann (1998), Maslach et Leiter (1997) cités dans Maslach, (2010) et Maslach et al., (2001). En outre, « beaucoup de ces facteurs de risque sont directement liés au management de proximité » (Conseil Supérieur de la Santé, 2017, p.18). D'ailleurs, Hansez et Firket (2014) démontrent qu'il existe des liens importants entre les différentes formes d'accompagnement des managers et la santé des travailleurs. Suite à cet argumentaire, nous avons identifié les variables organisationnelles pouvant émerger au sein de l'environnement du bloc opératoire.

Tout d'abord, plusieurs auteurs tels que Wallace et al, (2009), Jourdain et Chenevert (2010) prouvent que le « manque de latitude décisionnelle » est un des déterminants de l'épuisement professionnel chez les médecins et les infirmiers. Cette latitude décisionnelle

désigne la capacité d'influencer les résultats d'une décision, de prendre des décisions, de disposer d'une certaine marge de manœuvre ou encore d'avoir accès aux ressources nécessaires pour travailler adéquatement (Leiter & Maslach, 2003 ; Alarcon, 2011 ; Brom et al., 2015 ; Boamah & Laschinger, 2016). Au sein de cette latitude décisionnelle, deux perspectives majeures de contrôle typiquement rattachées aux médecins et infirmiers peuvent être identifiées (Jourdain & Chenevert 2010) : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle.

- Un conflit de rôle apparaît lorsqu'un employé doit effectuer des directives contradictoires. Selon Grollau (2008), ce conflit de rôles est fréquent au sein de cette entité de travail. En effet, le personnel de bloc opératoire endosse parfois une responsabilité ponctuelle à laquelle celui-ci n'est pas préparé. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer le problème de la supervision multiple où l'infirmier peut être à la fois sous le contrôle du chef de service, de l'anesthésiste ou du chirurgien, ceci de façon officielle ou officieuse (MAPAR, 2004).

- L'ambiguïté de rôle se réfère à l'absence de directives au sein de l'environnement professionnel, à une absence d'informations claires face aux responsabilités ou face à l'exécution d'une tâche spécifique (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001 ; Leiter & Maslach, 2003 ; Alarcon, 2011). Selon le MAPAR (2014), cette composante est clairement identifiable au sein du bloc opératoire. L'absence de prise de responsabilités et le glissement de certaines fonctions trouvent leurs sources dans le fait que les rôles, les fonctions, les tâches et les responsabilités ne sont pas clairement déterminés au bloc opératoire.

Comme deuxième variable organisationnelle, nous retrouvons la reconnaissance qui peut se traduire par une récompense monétaire comme l'augmentation salariale, par une récompense sociale comme recevoir un feed-back de ses supérieurs hiérarchiques ou encore par l'autosatisfaction du travail accompli (Leiter & Maslach, 2003 ; Brom & al., 2015 ; Boamah & Laschinger, 2016). Lorsque ces reconnaissances ne sont pas conformes aux attentes des employés et/ou s'avèrent insuffisantes, ces formes de reconnaissance rendent les personnes plus vulnérables à l'épuisement professionnel (Leiter & Maslach, 2003). Ainsi, au niveau du personnel soignant, nous observons des distinctions de statut avec ou sans distinction de salaire, une faible reconnaissance et considération du personnel de soin, que ce soit de la part des patients ou interprofessionnelles.

Ensuite, il y a l'appartenance au groupe de travail qui correspond aux relations interpersonnelles et au partage de valeurs collectives. Diverses recherches sur les conflits

interpersonnels, sur l'absence de soutien social et sur l'incapacité de travailler en équipe, révèlent qu'un contexte social défavorable est un facteur favorisant le développement de l'épuisement professionnel (Brom et al., 2015). En effet, le manque de soutien social de la part des superviseurs ou des collègues de travail fait partie intégrante de cet épuisement professionnel sur le lieu de travail (Maslach et al., 2001). Un constat relativement similaire auprès des médecins et des infirmiers a fait l'objet des recherches de Moors et al., (2001) et Deckard et al., (1994). Ces auteurs ont mis en évidence qu'un soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques et des collègues de travail avait une influence positive sur l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel de ces acteurs de soin. Nous pouvons aussi mentionner la relation interpersonnelle partagée entre les médecins et les infirmiers. Les infirmiers qui entretiennent une relation positive avec les médecins seront moins susceptibles de développer un épuisement professionnel (Embriaco et al., 2007). Or, selon le MAPAR (2014), dans le même ordre d'idées, l'absence d'un langage commun avec des objectifs clairs et partagés par tous n'est pas une composante émergente au sein de cette entité de travail, favorisant ainsi un climat interpersonnel négatif. Retenons tout de même qu'un contexte social vivant, attentif et réceptif ne laisse aucune place à l'épuisement professionnel (Leiter & Maslach, 2003).

Comme quatrième variable, nous identifions les valeurs discordantes entre celles de l'institution et celles de l'employé. Lorsque l'employé rencontre un conflit entre ses valeurs et celles de son organisation, cet employé est exposé au développement d'un épuisement professionnel (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Notons que ce sentiment discordant apparaît lorsque les idéaux et les priorités de l'organisation sont en désaccord avec celles du travailleur (Leiter & Maslach, 2003 ; Brom et al., 2015 ; Boamah et Laschinger, 2016). Nous pouvons citer à ce sujet les objectifs de chacun des corps de métier présents au sein de cette organisation du bloc opératoire. Le corps médical est surtout axé sur la productivité dans une logique d'efficacité pour pouvoir répondre aux demandeurs de l'institution. A l'inverse, le corps infirmier s'inscrit dans une logique d'efficacité axée sur les soins et les bonnes pratiques (MAPAR, 2014). Ainsi, plus l'écart entre les valeurs individuelles et organisationnelles est important, plus les employés doivent faire face à des compromis entre le travail qu'ils souhaitent faire et celui qu'ils doivent effectuer. Dans certains cas, les employés peuvent se sentir contraints de se livrer à des pratiques contraires à leur éthique et non conformes à leurs valeurs (Boamah et Laschinger, 2016).

Enfin, la surcharge de travail est un facteur dont l'incidence sur l'épuisement professionnel

est bien connue. La charge de travail est déterminée par la quantité de travail à effectuer dans le temps imparti avec des ressources déterminées (Laschinger et Leiter, 2006). La surcharge de travail peut être considérée lorsque les exigences physiques et émotionnelles afférentes au travail dépassent les limites tolérables de l'individu (Leiter & Maslach, 2003 ; Alarcon, 2011 ; Brom et al., 2015). Plusieurs auteurs tels que Wallace et al.,(2009) et Moors et al., (2001) constatent qu'une surcharge de travail associée à une pression temporelle forte, diminuent la capacité des médecins et des infirmiers à remplir leurs exigences professionnelles et offrent par conséquent, un terrain propice à l'épuisement professionnel. Veyssier-Belot (2015) mentionne que les heures de garde élevées ainsi qu'une pression temporelle forte chez ces professionnels corréleront positivement avec l'épuisement professionnel.

Outre la composante organisationnelle, nous devons garder à l'esprit que certaines caractéristiques individuelles comme les traits de personnalité ou comme les caractéristiques sociétales, telles que l'individualisme, interviennent dans le développement de l'épuisement professionnel (Stoeva, Chiu et Greenhaus, 2002 ; Aryee, Srinivas et Tan, 2005). Toutefois, dans le cadre de notre recherche, nous limiterons la compréhension au phénomène organisationnel. Afin de parfaire notre compréhension du phénomène d'épuisement professionnel et dans l'objectif de déterminer un axe d'étude, nous aborderons un processus explicatif au travers d'un modèle théorique issu de la littérature.

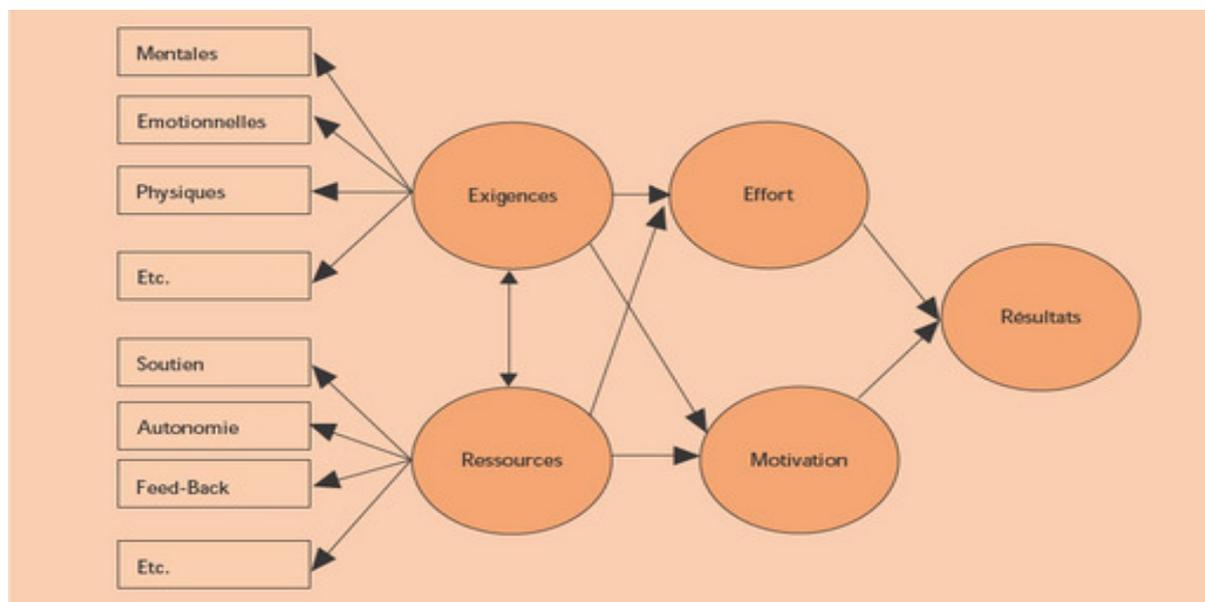
#### **1.4 Modèle théorique de l'épuisement professionnel relatif à notre étude.**

Si de nombreux modèles théoriques de l'épuisement professionnel sont présentés dans la littérature (e.g. Cherniss, 1980 ; Pines, 1982 ; Karasek, 1979 cités par Zawieja et Guarnieri, 2013), le modèle *Job Demands-Resources model* de Bakker et Demerouti (2007) nous semble adapté pour la perspective de notre étude. D'une part, ce modèle s'inscrit dans une vision positive de la santé selon une approche bio-psycho-sociale en intégrant des facteurs agissant comme une ressource sur le bien-être et la santé de la personne. D'autre part, il tient compte des composantes multifactorielles du travail, qu'il s'agisse des exigences ou des ressources. Pour rappel, le Conseil Supérieur de la Santé (2017) définit l'épuisement professionnel comme « un processus multifactoriel » causé par de mauvaises conditions de travail affectant différentes sphères de l'individu. En d'autres termes, ce modèle constitue notre fil conducteur pour la conceptualisation de l'étude.

### 1.4.1 Le modèle « Job Demands-Resources Model » (Bakker & Demerouti , 2007)

Ce modèle atteste qu'il existe deux aspects au travail : les demandes organisationnelles et les ressources professionnelles.

Figure 1 : The Job demands-Resources Model de Bakker & Demerouti , 2007.



Haberey-Knuessi, 2011, p.27.

D'une part, les demandes organisationnelles (exigences) font référence aux aspects d'un emploi qui requiert un effort physique ou psychologique soutenu entraînant des coûts physiques et psychologiques susceptibles de développer un épuisement professionnel. A titre d'exemple, nous pouvons citer la surcharge de travail, la pression du temps, l'ambiguïté et le conflit de rôles. Notons que ces exigences de travail ne sont pas systématiquement négatives. Elles deviennent source potentielle d'épuisement professionnel si l'effort demandé est trop important et si elles ne sont pas en adéquation avec les capacités de l'employé. Toutefois, nous remarquons qu'elles sont étroitement liées à l'approche contextuelle hospitalière de l'épuisement professionnel. D'autre part, les ressources professionnelles (ressources) sont des aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail qui contribuent au fonctionnement positif de l'individu et de l'organisation. Elles sont génératrices de motivation, favorisent l'accomplissement des objectifs professionnels et stimulent le développement personnel (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001). Notons que ces ressources peuvent se situer au niveau de l'entreprise comme l'attribution d'un salaire décent, au niveau des relations interpersonnelles et sociales comme le soutien du supérieur hiérarchique et au niveau de l'organisation de travail par une latitude décisionnelle adéquate

ou une identification claire de la tâche à accomplir (Schaufeli & Bunnk, 2003 ; Bakker & al., 2004).

En ce qui concerne la dynamique de ce modèle, deux processus sont concernés. Le premier processus, corroborant des recherches antérieures (Halbesleben & Buckley, 2004 ; Doi, 2005), postule que les demandes organisationnelles, sur une longue période, conduisent à solliciter les ressources professionnelles de manière excessive. A terme, elle induisent la mise en échec des stratégies compensatoires et épuisent l'individu. Les ressources jouent donc un rôle de « tampon » par rapport à ces demandes organisationnelles excessives (Bakker et Al., 2003). Le deuxième processus postule que le manque de ressources ne permet pas de répondre aux demandes organisationnelles excessives. Ce cas de figure se traduit par un désengagement de l'individu. L'épuisement et le désengagement étant deux dimensions constitutives de l'épuisement professionnel pour de nombreux auteurs comme Burke & Greenglass, (1995) cité par Haberey-Knuessi (2011), ce modèle semble approprié à une étude sur l'épuisement professionnel. Notons que la validité empirique de ces deux postulats a été largement vérifiée par différents auteurs tels que Demeroutti et al., (2001), Bakker et al., (2007), Lapointe et al., (2012).

De part sa structure, ce modèle est particulièrement propice à une étude axée sur le milieu des soins de santé (Haberey-Knuessi, 2011) et plus précisément sur le bloc opératoire où nous avons pu identifier toute une série de demandes organisationnelles favorisant l'épuisement professionnel. D'ailleurs, ce modèle est employé dans plus de 130 organisations au Pays-Bas. En outre, il permet de prendre en compte les demandes mais également les ressources professionnelles afin de resituer, dans une optique plus positive, l'approche managériale des institutions. Ce modèle permet également de potentialiser les ressources en fonction des besoins, et ce, en identifiant les axes « délétères » de l'organisation et les axes « salutogènes » constitués par les ressources professionnelles. En considérant les deux processus de base de ce modèle, nous devons dès lors identifier des ressources organisationnelles susceptibles d'agir sur les demandes organisationnelles identifiées dans notre contexte de recherche. C'est dans ce cadre que nous nous sommes intéressés à la justice organisationnelle comme ressource professionnelle pour faire face aux exigences excessives au travail.

## Chapitre 2. La justice organisationnelle, une ressource face à l'épuisement professionnel

### 2.1 Cadre d'approche de la justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle est un concept multidimensionnel qui s'intéresse aux perceptions des individus face au traitement reçu dans l'organisation, aux réactions comportementales issues de ces perceptions (Manville, 2007) et aux entités impliquées dans ces perceptions de justice (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Hollensbe et al., 2008). Les différentes recherches sur le sujet ont démontré que les perceptions de justice sont liées à de nombreuses variables organisationnelles déterminantes pour leur efficacité managériale (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Ng, 2001 ; Jouglard et Steiner, 2005). A titre d'exemple, nous savons qu'un traitement juste des employés a tendance à promouvoir les comportements de citoyenneté organisationnelle (El Akremi et al., 2006), à éviter les crises économiques dans les organisations et à réduire le stress des employés (Cropanzano, Goldman et Beson, 2005). A l'inverse, l'injustice au sein des organisations a tendance à produire des effets opposés, tels que des comportements vindicatifs (Skarlicki et Folger, 1997), des comportements de retraits (Hendrix, Robbins, Miller et Summers, 1998) et des actes de sabotage sur le lieu de travail (Ambrose, Seabright et Schimke, 2002). Considérée comme un déterminant majeur des attitudes et comportements au travail (El Akremi et al., 2006), la justice au sein d'une organisation est essentielle pour diverses raisons : elle garantit le contrôle des rétributions ainsi que des *outcome* d'allocations décisionnelles par les individus, elle véhicule le respect des valeurs morales et éthiques au sein de l'organisation et renforce le sentiment d'estime de soi (Gillespie et Greenberg, 2005).

Au travers de ces quelques exemples, nous pouvons donc voir que les perceptions de justice représentent une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives entre les acteurs organisationnels (El Akremi et al., 2006). Etant liée à de nombreuses variables organisationnelles et prédisant certains comportements et attitudes positives des employés, nous pensons que la justice organisationnelle représente une ressource susceptible de corrélér négativement avec l'épuisement professionnel des médecins et des infirmiers travaillant au bloc opératoire. Notre argument spéculatif est d'ailleurs soutenu par divers auteurs comme Brien-Robidoux et al., (2017) et Moliner et al., (2005). Ils mentionnent que la justice organisationnelle offre une perception transparente de la structure organisationnelle. Cette transparence favorise un sentiment de confiance de la part des employés envers cette structure. A l'inverse, en percevant une plus faible transparence de la

part de l'organisation, l'employé doute de la valeur des décisions prises par cette organisation et sera, par conséquent, plus exposé à l'épuisement professionnel. Cette justice organisationnelle, en favorisant les principes d'équité ou encore d'impartialité, renforce le sentiment de contrôle des employés. Ce sentiment de contrôle dans un contexte organisationnel est associé à la réduction de l'épuisement professionnel. Avant d'engager des recherches empiriques sur les perceptions de justice en lien avec l'épuisement professionnel, nous devons établir une représentation claire de la structure de la justice organisationnelle. Dans le point qui suit, nous allons décrire ce concept de justice organisationnelle et mesurer l'emploi pertinent de cette structure au sein de notre étude.

## 2.2 Les quatre dimensions de la justice organisationnelle

La recherche en matière de justice organisationnelle est généralement abordée sous l'angle de l'éthique descriptive, en opposition à son homologue l'éthique normative (El Akremi, 2006). L'éthique descriptive a la particularité de centrer sa réflexion sur les perceptions des individus concernant le caractère juste d'une situation perçue (Greenberg et Bies 1992). Cette orientation descriptive se justifie grâce à un courant développé par Stouffer et al., (1949) : la privation relative. Ce modèle a mis en évidence l'importance de la subjectivité des individus dans le contexte des perceptions de justice. Ainsi, il mentionne qu'un contexte objectivement juste ne coïncide pas systématiquement avec une perception juste de la situation et inversement. C'est dans ce cadre qu'Homans (1961), cité par El Akremi (2006), introduit la notion de normes de justice *attendues* dans les échanges sociaux. Cette justice *attendue* postule que les individus ont des attentes spécifiques sur les échanges qu'ils entretiennent. Par conséquent, la qualité de réponses aux attentes spécifiques serait l'essence même de l'évaluation de leur jugement de justice dans l'échange.

A partir de ces notions, le concept de justice organisationnelle émerge à travers la théorie d'équité d'Adams (Adams, 1963, 1965). Ce modèle s'intéresse particulièrement à la perception de justice envers les rétributions accordées, comme le salaire, le statut ou les promotions (Adams, 1963, 1965 ; Leventhal, 1976 ; Waster, Berscheid et Walster, 1973). Selon ces différents auteurs, nous pouvons parler de justice dans les rétributions lorsque celles-ci sont en adéquation avec la contribution du salarié et que ce processus d'attribution respecte certaines règles en fonction du contexte donné : les règles d'égalité, d'équité ou de besoins individuels. Par la suite, le champ de la recherche s'est élargi aux perceptions des procédures qui encadrent les décisions sur les distributions. Il s'agit de la justice procédurale (Leventhal, 1980 ; Leventhal, Karuza et fry, 1980 ; Thibaut Walkers, 1975) qui caractérise

une justice réalisée par la « voix » (Thibaut et Walkers, 1975) ou par le respect de critères de justice (Leventhal, 1980). Les différentes recherches ont mis en évidence d'autres types de perception de justice. Nous retrouvons la justice interactionnelle (McFarlin et Sweeney, 1992 ; Benrais et Perreti, 2001 ; Prim-Allaz et Sabadie, 2005 ; Sabadie et al., 2006), la justice interpersonnelle et la justice informationnelle ( Bies et Moag, 1986 ; Greenberg, 1993) que nous verrons plus en détail dans le point qui suit.

### **2.2.1 La justice distributive**

La première dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice distributive. Cette justice distributive se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources (matérielle ou non) confrontée à ce que les employés croient mériter et basée sur une comparaison avec autrui (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976). Le principal modèle de référence en justice distributive a été conceptualisé par Adams (1963, 1965) au travers de sa théorie de l'équité. Selon Adams (1965), « les individus ne sont pas concernés par le niveau absolu de leurs rétributions, mais plutôt par le caractère juste de ces rétributions en comparaison avec celles d'un autre individu considéré comme référent ». D'après cette théorie, le caractère juste de ces rétributions peut être déterminé par un calcul mental subjectif de l'individu. Cet individu perçoit une équité lorsque son évaluation du ratio entre les efforts qu'il a investis et les récompenses qu'il a obtenues équivaut à son évaluation du ratio entre les efforts investis et les récompenses obtenues par d'autres individus de statut similaire. Notons que trois cas de figures peuvent exister selon ce modèle. Le premier cas de figure correspond à une sous-rétribution où la comparaison subjective des ratios de l'individu est perçue comme inférieure à celui du référent. Cette condition favorise le sentiment de colère de l'individu « lésé ». Notre deuxième cas de figure correspond à une sur-rétribution où ses ratios évalués sont supérieurs au référent comparé. L'individu perçoit un certain favoritisme dans l'allocation de ses récompenses ce qui conduit probablement à un sentiment de culpabilité. Notre dernier cas de figure correspond à une perception équilibrée de ses ratios comparés au ratio d'un autre individu de référence (Adams 1965). Notons que ce dernier cas de figure est susceptible d'engendrer un sentiment de justice distributive.

Afin de compléter le modèle de justice distributive, d'autres règles sont venues s'ajouter partant du principe que les individus utilisent une variété de règles sociales comme base pour l'allocation des rétributions organisationnelles (Deutsch 1975, 1985 ; Leventhal, 1976 ; Sampson, 1986). C'est dans cette perspective que Deutsch (1975, 1985) a mis en exergue

deux composantes distributives additionnelles au concept d'équité et contexte dépendant : l'égalité et le besoin individuel. Par égalité nous sous-entendons que les décisions d'allocation des ressources sont distribuées de manière égale à toutes les parties, sans tenir compte des différentes contributions (Deutsch 1985 ; Chen, Meindl et Hui, 1998). Le besoin individuel peut se résumer en l'expression « de chacun selon ses possibilités, à chacun selon ses besoins » (Kellerhals, 1995). En outre, certains contextes sociaux, économiques ou culturels, conditionnent les jugements de justice. A titre d'exemple, dans les relations entre pairs où les relations sont basées sur le principe de solidarité, la règle d'égalité peut prédominer sur celle de l'équité. Ce constat peut s'appuyer sur le fait que le mode de fonctionnement relationnel entre les différents membres se base sur la préservation de l'harmonie collective (Sheppard et Tuchinsky, 1996). Dans notre deuxième exemple, la règle du besoin individuel peut émerger dans un contexte de service à la personne où l'objectif premier est de répondre aux besoins élémentaires de chaque individu afin de favoriser leur bien-être.

### **2.2.2 La justice procédurale**

La deuxième dimension de la justice organisationnelle est celle de la justice procédurale. Elaborée par la théorie de la procédure de Thibaut et Walker (1975), la justice procédurale fait référence à la justice perçue lors des processus décisionnels, ceux-ci étant caractérisés par la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées. Thibaut et Walker (1975) dans la théorie de la procédure, constatent que les individus accusés ayant la possibilité de s'exprimer avant un jugement dirigé par une personne neutre, ont le sentiment de pouvoir contrôler le processus décisionnel. Ce sentiment offre donc une meilleure satisfaction de ces individus même si le verdict final leur est défavorable. Deux postulats validés empiriquement (Cohen-Charash et Spector, 2001) ont été émis afin de percevoir de la part des individus un processus de décision comme étant juste :

- Le sentiment de contrôle du processus représenté par l'opportunité d'exprimer son avis et de présenter son argumentation durant le processus de prise de décision ;

- Le sentiment de contrôle de la décision représenté par le sentiment de pouvoir influencer le résultat du processus décisionnel.

A partir de ces deux notions, il résulte que les effets de perception liés aux procédures sont indépendants du sentiment lié au résultat d'une décision. Folger (1977) va nommer ce phénomène « la voix ». D'autres critères peuvent être considérés dans le cadre d'une

perception juste de la procédure décisionnelle. Ces critères sont au nombre de six, sous la mention dite « de Leventhal » (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006 ; El Akremi et al., 2006 ).

Nous retrouvons :

- L'application cohérente des règles : s'applique de manière impersonnelle et intemporelle. Une stabilité des procédures dans le temps et une élimination de toute forme de favoritisme (*Consistency rule*)

- L'absence de biais : elles ne doivent pas être influencées par la recherche de l'intérêt personnel des décideurs (*Bias-suppression rule*)

- L'exactitude : basée sur des informations fiables, précises et des avis informés afin de minimaliser la probabilité d'erreur (*Accurancy rule*)

- La possibilité de correction : permet aux individus de réviser et de corriger les décisions en leur donnant la possibilité de faire appel (*Correctability rule*)

- La représentativité des intérêts de toute personnes concernée : représente les intérêts, les valeurs et les objectifs majeurs individuels ou collectifs affectés par la décision (*Representativeness rule*)

- L'adéquation avec les normes éthiques en vigueur : respecte les normes éthiques et les valeurs morales valorisés par les individus concernés (*Ethicality rule*)

Il est donc admis que les procédures incluant les décisions et les pratiques organisationnelles qui respectent les principes identifiés par Thibaut et Walker (1975) et par Leventhal (1980), influencent positivement la perception de justice procédurale au sein d'une organisation (Cropanzano et al., 2001 ; Colquitt, Zapata-Phela, Roberson, 2005). Dans ce contexte organisationnel, la perception de justice procédurale est satisfaite lorsque les démarches menant à une décision sont perçues comme étant justes (Leventhal 1980 ; Nabatchi, Bingham et Good, 2007), offrant ainsi une tendance à accepter et à réagir plus positivement aux *outcome* reçus, même si ces derniers sont défavorables (Van den Bos, 2005). La justice procédurale est donc une valeur ajoutée au concept de justice organisationnelle. En effet, certains auteurs ont mis l'accent sur l'importance de considérer le processus d'allocation ou les moyens par lesquels les rétributions sont allouées aux individus (Bies et Moag, 1986 ; Folger et Greenberg, 1985 ; Greenberg et Folger, 1983). Il en découle donc que la justice distributive, à elle seule, ne permet pas de cerner la totalité du concept de justice organisationnelle.

### **2.2.3 La justice informationnelle**

La justice informationnelle est définie par l'honnêteté, l'ouverture et la sincérité dans la communication des décisions prises et la qualité des justifications, c'est-à-dire le caractère adéquat de ces justifications basées sur des informations correctes transmises dans des délais raisonnables (Materson et al., 2005). Cette justice informationnelle renvoie aussi à la perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et des explications reçues lors des procédures de décisions (Bagger et al., 2006). C'est donc sur base de cette perception de valeur informationnelle et explicative que l'individu va fonder son évaluation de justice. Ce dernier cherche généralement à comprendre les circonstances et les causes des décisions et des événements qui le concernent, surtout quand ces décisions ou ces événements sont inattendus, négatifs ou controversés (Bies, 1987 ; Cropanzano et Wright, 2003 ; Bobocel et Zdaniuk, 2005). En milieu organisationnel, les explications données par le supérieur ont été considérées comme une source particulièrement importante d'informations permettant à l'employé de comprendre et de juger l'équité des procédures, des décisions et des pratiques organisationnelles (Bies et Moag, 1986 ; et Lind et Tyler, 1988 ; Tyler et Bies, 1990 ; Bobocel et Zdaniuk, 2005). Plusieurs recherches ont corrélé les effets des explications sur les perceptions de justice organisationnelle (Gopinath et Becker, 2000 ; Gilliland et al., 2001 ; Shaw et al., 2003 ; Hausknecht, Day et Thomas, 2004). Il en ressort que dans des cas d'événements négatifs, controversés ou inattendus, les employés réagissent positivement à l'égard de ces événements, des décideurs et de l'organisation dans son ensemble lorsque des explications adéquates et sincères sont expliquées par les figures d'autorité (Bobocel et Zdaniuk, 2005). Cependant, cette règle n'est pas absolue, en ce sens que des explications ne sont pas systématiquement productrices d'effets bénéfiques. Pour ce faire, elles doivent être perçues par les employés comme adéquates et sincères (Shaw et al., 2003 ; Bobocel et Zdaniuk, 2005).

### **2.2.4 La justice interpersonnelle**

La justice interpersonnelle se réfère au comportement adopté par les autres membres de l'organisation vis-à-vis de soi (Paterson et al., 2002 ; Folger et Skarlicki, 1999). Les individus attendent de la part des dirigeants un traitement basé sur le respect, l'honnêteté, la courtoisie et la politesse (Janiczek, d'Hoore et Vas, 2012). De plus, leurs droits, leur bien-être et certains standards moraux de comportements interpersonnels doivent être respectés. (Bies et Moag, 1986). Ces critères de base, repris par Bies et Moag (1986), mentionnés par Paterson

et al., (2002), sont souvent utilisés par les employés pour juger d'un traitement considéré comme juste. Sur le plan empirique, des études ont apporté un soutien aux effets du respect, de l'honnêteté et de la sensibilité interpersonnelle sur les perceptions de justice (Bies & Moag, 1986 ; Greenberg 1993a ; Bies & Tripp, 1996). Le mécanisme explicatif serait basé sur la notion du « soi sacré » décrit par Cahn (1949). Cette notion suggère que les individus s'auto-perçoivent comme une entité sacrée impliquant la préservation d'une personnalité inviolée, l'indépendance individuelle et le respect de la dignité et de l'intégrité de la personne. Bies (2001), en reprenant les travaux de Cahn (1949), identifie une variété d'événements organisationnels de nature interpersonnelle qui portent atteinte à ce « soi sacré ». Ainsi, cette atteinte caractérisée par la trahison de la confiance, des promesses non tenues, l'invasion de la vie privée et le manque de respect, devraient susciter le sentiment d'injustice. Ainsi, la justice informationnelle et interpersonnelle sont effectives lorsque les employés sont considérés avec respect, sincérité, sensibilité et que les raisons justifiant les décisions et les procédures sont exprimées.

En conclusion, la justice organisationnelle peut être abordée en deux, trois ou quatre sous-construits en fonction de l'approche des différents auteurs et de leurs objectifs. Dans le cadre de ce mémoire, il nous semble intéressant de considérer la justice organisationnelle sous quatre dimensions : la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Notre justification peut être appuyée par différents auteurs qui suggèrent que le niveau de précision du concept de justice organisationnelle va déterminer le niveau de précision de l'analyse (Hosmer et Kiewitz, 2005 ; El Akremi, Vandenbergue, Camerman, 2010). En outre, une approche en quatre dimensions se révèle être une plus-value managériale pour l'entreprise, en ce sens que les perceptions de justice offrent des effets divers et variés comme de la légitimité (Tyler et Lind, 1992), une meilleure coopération entre les salariés (Lind, 2001), freinent les comportements contre-productifs (Greenberg, 1994) et satisfont des besoins individuels (Croppenzano, byrne, Bobocel et Rupp, 2001). Dès lors, nous comprenons que les différentes dimensions peuvent révéler des pistes d'investigation intéressantes dans notre cas d'étude. Afin d'avoir une idée plus claire de l'application de ce concept dans notre contexte d'étude, nous présentons un tableau récapitulatif des quatre dimensions contextuelles de la justice organisationnelle.

**Figure 2 : Les quatre dimensions contextuelles de la justice organisationnelle**

<b>Dimensions</b>	<b>Distributive</b>	<b>Procédurale</b>	<b>Informationnelle</b>	<b>Interpersonnelle</b>
<b>Définition</b>	Perceptions et réactions subjectives suite à une allocation des ressources (matérielle ou non) basée sur une comparaison avec autrui	Perception dans la manière dont les procédures de décision sont prises par le supérieur hiérarchique	Perception de la valeur quantitative et qualitative des informations et des explications reçues par le supérieur hiérarchique lors des procédures de décision	Perception du comportement du supérieur hiérarchique envers nous dans la prise de décision
<b>Critères d'évaluation</b>	<p>Équité</p> <p>Egalité</p> <p>Besoins individuels</p>	<p>Sentiment de contrôle</p> <p>Cohérence dans l'application des procédures de décision</p> <p>Procédures de décision appliquées sans préjugés</p> <p>Procédures de décision basées sur des informations exactes</p> <p>Morale et éthique</p> <p>Mécanisme de correction.</p>	<p>Communication franche et détaillée appliquée dans des délais raisonnables</p> <p>Explications complètes et pertinentes des procédures de décision</p> <p>Communication appliquée selon les besoins spécifiques de chaque personne</p>	<p>Traitement basé sur la politesse, la dignité et le respect de la personne</p> <p>Décence du comportement</p>

### **2.3 Modèle hypothétique des dimensions de justice organisationnelle en lien avec l'épuisement professionnel.**

Afin de concevoir notre modèle hypothétique, nous avons exploré la littérature scientifique sur les liens potentiels entre les perceptions de justice organisationnelle et le développement de l'épuisement professionnel. L'exploration de la littérature nous permet de spéculer que les différentes formes de justice organisationnelle seraient liées à certaines caractéristiques de l'épuisement professionnel. Cet argumentaire peut être soutenu par la

méta-analyse de Robbins et al., (2012) ou encore par les recherches de Maslach et Leiter (2008) qui démontrent que l'injustice perçue sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle est associée à des indicateurs de santé mentale et plus particulièrement au développement de l'épuisement professionnel. En rappel au précédant modèle exposé de Bakker et Demerouti (2007), nous envisageons la justice organisationnelle comme une ressource pouvant influencer négativement le développement de l'épuisement professionnel. D'un point de vue descriptif, la notion d'injustice distributive nous fait étroitement penser au manque de reconnaissance et/ou d'équité pouvant être perçu chez ces professionnels de santé. Comme nous l'avons précédemment mentionné, ce manque de reconnaissance est une composante favorisant l'épuisement professionnel. Au même titre qu'une distribution défavorable et non méritante perçue par l'employé, aura pour conséquence un blocage de son sentiment d'accomplissement personnel et de l'estime de soi (Piasecki, 2017). Selon Piasecki (2017) l'injustice perçue au travers d'un sentiment d'iniquité affecte négativement les croyances que l'individu possède de lui-même ainsi que de sa valeur au travail, ce qui favorise le développement de l'épuisement professionnel. Ce constat nous permet donc d'envisager la justice distributive comme une ressource organisationnelle pouvant agir sur l'épuisement professionnel en favorisant un type de reconnaissance et d'équité perçues par l'employé. Nos premières hypothèses de recherche sont :

*H1 : La justice distributive est associée négativement avec l'épuisement émotionnel.*

*H2 : La justice distributive est associée négativement avec la dépersonnalisation.*

*H3 : la justice distributive est associée négativement avec la diminution de l'accomplissement personnel.*

Outre la dimension de justice distributive, nous avons exploré le lien potentiel entre la dimension de justice procédurale et l'épuisement professionnel. Dans cette optique, nous nous sommes intéressés à la manière avec laquelle ces rétributions ont été distribuées par les figures d'autorités ainsi que leurs répercussions effectives sur l'épuisement professionnel. Les premières explorations nous font part de l'effet important d'une injustice procédurale sur l'apparition de l'épuisement professionnel. L'étude de Moliner et al., (2008) montre que la justice procédurale est un prédicteur de l'épuisement professionnel. Le mécanisme explicatif proposé par Klaus-Halmut (2007) cité par Casaucau (2016), suggérerait que la justice procédurale favorise un type d'attachement au travail qui réduit la pression exercée dans l'environnement et tempore, voire élimine, les effets de l'épuisement professionnel, notamment par rapport à la dimension de l'épuisement émotionnel et de la dépersonnalisation. Cet argument est tout à fait cohérent selon un motif de justice basé sur les rapports

interpersonnels (El Akremi, 2006) qui seraient en relation avec l'attachement de l'employé au sein de son groupe. En effet, selon ce motif de justice, les individus éprouvent des sentiments de *valeur de soi* grâce à des procédures justes. Cette approche serait valable en ce sens que des procédures considérées comme justes reflètent un certain respect à l'égard de l'individu vis à vis de son groupe d'appartenance, de l'organisation ou encore de l'autorité décidant de ces procédures. A l'inverse, les procédures injustes conduisent l'individu à ressentir moins de respect de la part du groupe, de l'organisation ou encore de l'autorité. Il ne serait pas reconnu comme un membre à part entière du groupe social, remettant en question son sentiment d'appartenance et de *valeur de soi* au sein de ce même groupe. Un autre mécanisme peut être à l'origine du lien entre cette dimension de justice et l'épuisement professionnel. En effet, l'injustice procédurale renvoie au sentiment de non contrôle du processus et des décisions. Nous pouvons retrouver ce même sentiment dans l'épuisement professionnel sous la forme d'une faible latitude décisionnelle. Sur base de ces différentes explications, nous envisageons la justice procédurale comme une ressource organisationnelle pouvant agir sur l'épuisement professionnel par le biais de l'appartenance du groupe social, du respect de sentiment de valeur de l'employé ainsi qu'en favorisant un sentiment de contrôle des processus et des décisions. Par conséquent, nous proposons les hypothèses suivantes :

*H4 : La justice procédurale est associée négativement avec l'épuisement émotionnel.*

*H5 : La justice procédurale est associée négativement avec la dépersonnalisation.*

*H6 : La justice procédurale est associée négativement avec la diminution de l'accomplissement personnelle.*

Etant donné que la justice organisationnelle peut se concevoir comme « 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 » (Beugré, 1998, p7.), nous pensons que la justice interpersonnelle peut jouer un rôle non négligeable dans le développement de l'épuisement professionnel. En effet, les individus attendent un certain respect, une certaine honnêteté, courtoisie et de la politesse de la part du groupe social avec lequel ils interagissent. Ainsi, le non respect de certains standards moraux des comportements interpersonnels porterait atteinte à la notion du *soi sacré* décrit par Cahn (1949) cité par Fremont (2015). Cette transgression des normes morales de la conduite interpersonnelle détériore l'image personnelle et l'estime de soi du sujet (El Akremi, 2006). Cette relation inverse peut être soutenu par Piasecki (2017), pour qui, un sentiment d'équité et de respect au travers des relations interpersonnelles renforce l'estime de soi et permet de maintenir un sentiment

d'auto-efficacité dans sa capacité à influencer les résultats.

« Les violations ne sont pas limitées aux règles formelles mais incluent aussi les infractions des normes sociales et de l'étiquette ».

(Bies et Tripp, 2001 cité par El Akremi, 2006, p.58)

Cet argumentaire hypothétique nous permet d'envisager la justice interpersonnelle comme ressources organisationnelle pouvant agir sur l'épuisement professionnel en favorisant un contexte social favorable basé sur le respect de standards moraux de comportements interpersonnels. Nous proposons donc les hypothèses :

*H7 : La justice interpersonnelle est associée négativement avec l'épuisement émotionnel.*

*H8 : La justice interpersonnelle est associée négativement avec la dépersonnalisation.*

*H9 : La justice interpersonnelle est associée négativement avec la diminution de l'accomplissement personnel.*

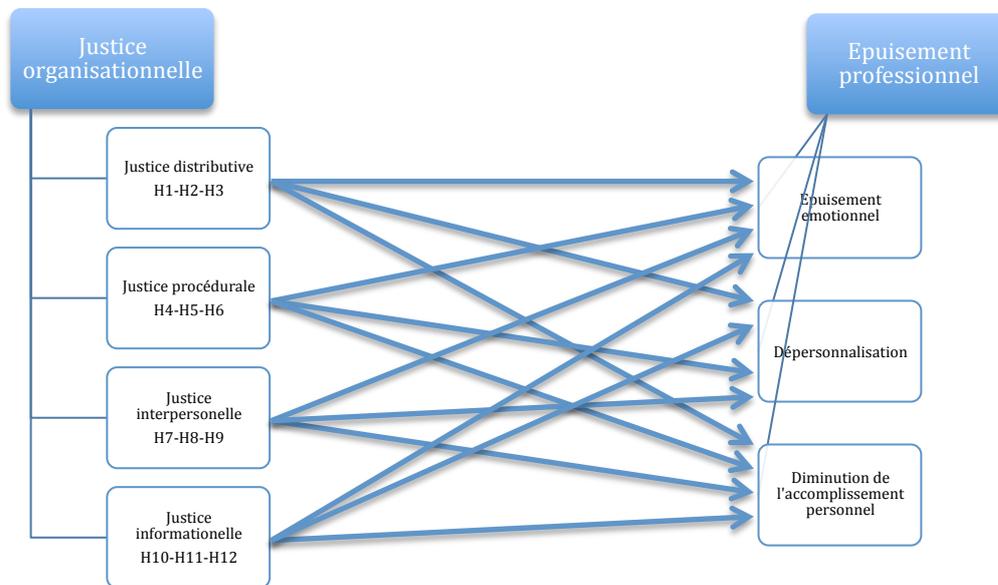
Enfin, il est communément admis que des explications adéquates, par le biais de la justice informationnelle, sont valorisées par les employés pour le respect et l'estime qu'elles véhiculent. Ces informations apportent une part de justification complémentaire face à l'incompréhension potentielle de l'employé par rapport aux décisions le concernant. Pour rappel, Bobocel et Zdaniuk (2005) cité par El Akremi (2006) précisent qu'un événement controversé, inattendu ou négatif qui est adéquatement et sincèrement expliqué par les figures d'autorité obtiennent des réactions plus positives à l'égard de cet événement, du décideur ou encore de l'organisation. On peut donc s'attendre à ce que ces explications renforcent le sentiment d'équité, de respect et d'appartenance au sein du groupe par une communication adaptée à l'employé. Nous pensons donc que la justice informationnelle est une ressource organisationnelle face à l'épuisement professionnel, notamment par la forme d'équité, de respect et d'appartenance qu'elle véhicule pour l'employé. Nous proposons les hypothèses suivantes :

*H10 : La justice informationnelle corrèle négativement avec l'épuisement émotionnel.*

*H11 : La justice informationnelle corrèle négativement avec la dépersonnalisation.*

*H12 : La justice informationnelle corrèle négativement avec la diminution de l'accomplissement personnel.*

**Figure 3. Modèle hypothétique des dimensions de justice organisationnelle en lien avec l'épuisement professionnel.**



## **PARTIE EMPIRIQUE**

---

### **Chapitre 3. Méthodologie**

L'objet de la partie empirique consiste à déterminer le caractère prédictif de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel. En d'autres termes, il s'agit de vérifier à travers une étude transversale quantitative, si les quatre dimensions de la justice organisationnelle peuvent être considérées comme des ressources organisationnelles permettant d'influencer négativement le développement de l'épuisement professionnel chez les médecins et les infirmiers exerçant leurs activités au bloc opératoire. C'est sur base des postulats émis par Bakker et Demerouti (2007) que nous supposons que ces formes de justice permettraient de temporiser les variables inductrices de l'épuisement professionnel d'une part. Et d'autre part, que ses perceptions effectives permettraient de répondre à certaines exigences excessives au travail. Au travers de cette dynamique, nous nous attendons à identifier des associations négatives entre les dimensions de justice organisationnelle et celles de l'épuisement professionnel. Les points qui suivent ont pour but de présenter la procédure d'enquête ainsi que des résultats obtenus.

### 3.1 Procédure

La présente recherche s'est déroulée au sein du Centre Hospitalier Universitaire d'Ambroise Paré à Mons (CHU Ambroise Paré). C'est un centre hospitalier général public qui travaille en association avec le Centre Hospitalier Psychiatrique Chêne aux Haies pour former l'intercommunale Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons-Borinage (CHUPMB). Il fait partie du Pôle Hospitalier Universitaire *Cœur du Hainaut* depuis 2016 suite à sa collaboration avec le Centre Hospitalier Universitaire de Tivoli à la Louvière. Le CHUPMB comptabilise 851 lits dont 415 lits aigus et 436 lits psychiatriques, 2254 collaborateurs dont 315 médecins. C'est 17895 admissions ainsi que 317707 consultations par an. Offrant un large éventail de soins et de services hospitaliers généraux et spécialisés, tant à l'adulte qu'à l'enfant, sa mission a pour objet de contribuer « à la santé globale de la population de Mons-Borinage en lui offrant divers soins et services hospitaliers ainsi qu'extrahospitaliers<sup>2</sup> ». Pour ce faire, ses valeurs se basent sur *la bienveillance* envers autrui, *la collaboration*, *l'amélioration continue* et *la citoyenneté*.

Afin de débiter la recherche au sein de cette institution hospitalière, nous avons procédé par plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons présenté notre proposition d'étude auprès des ressources humaines de l'institution, de la direction médicale, de la direction infirmière et du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Nous avons présenté cette étude comme étant une plus-value managériale s'inscrivant dans le cadre de l'amélioration continue et de la bienveillance prônées au sein de cet établissement.

Dans un second temps, nous avons négocié les différentes modalités d'application de l'enquête avec les services susmentionnés. Nous avons ensuite testé la cohérence et la compréhension du questionnaire auprès d'un groupe constitué de 10 infirmiers, 3 sages-femmes et 2 médecins. En fonction de leurs remarques pertinentes, une adaptation du vocabulaire du questionnaire a été effectuée, et ce dans le respect des items initialement définis par Colquitt (2001) en ce qui concerne la justice organisationnelle et Maslach et al., (2006) traduit par Fontaine (1985), en ce qui concerne l'épuisement professionnel. Globalement, nous observons une bonne tolérance du questionnaire par ce groupe test. Dans un objectif pratique, la rédaction, la diffusion et la récolte des données du questionnaire s'est effectuée à l'aide du logiciel Qualtrics<sup>®</sup> par le biais d'un canal de diffusion électronique déterminé par les adresses e-mails professionnelles de notre population cible. Etant conscients qu'une enquête par questionnaire est sujette à différents biais potentiels, nous avons précisé des modalités

---

<sup>2</sup> Disponible sur : <http://www.hap.be/Public>

communes de participation. Ces modalités garantissent le respect de l'anonymat, de la confidentialité ainsi que de la libre participation des répondants. En outre, il est précisé que les résultats obtenus ne serviront qu'à des fins de recherche uniquement, qu'il n'y a pas de bonnes ni de mauvaises réponses. Les réponses sincères au questionnaire sont les plus attendues. Le temps de passation du questionnaire était estimé à 10 minutes environ. Nous étions disposés à répondre à toute question concernant le questionnaire, et ce, via une adresse électronique rattachée à l'enquête. La période de diffusion des questionnaires s'est déroulée du 23 avril 2018 au 1<sup>er</sup> juin 2018, laissant aux répondants une durée approximative d'un mois pour répondre à l'enquête. Afin de solliciter la participation des personnes, des affiches de rappel ont été positionnées à des endroits stratégiques au sein du bloc opératoire comme le vestiaire ou le lieu de consultation des programmes opératoires. De plus, un courrier électronique de rappel a été diffusé à mi-enquête, c'est à dire le 14 mai 2018 pour relancer les personnes n'ayant pas encore participé.

### 3.2 Echantillonnage

Bien que l'environnement du bloc opératoire soit peuplé de profils professionnels divers et variés, nous avons défini le périmètre de notre étude autour de trois profils de fonction ayant comme caractéristique commune « un contact direct » avec le bénéficiaire de soin. Ces trois profils de fonction constituant notre échantillon sont : les anesthésistes au nombre déclaré de 22 personnes au sein de ce service, les chirurgiens, toutes disciplines confondues, nombre déclaré de 73 personnes et les infirmiers de bloc opératoire au nombre déclaré de 62 personnes. Nous avons donc constitué un échantillon non probabiliste de convenance. Notre choix se justifie sur base de différentes littératures nationales et internationales comme celles de Vandebroek (2012), Travers V (2012), De Oliveira et al., (2011) cité par Travers (2012). Ces auteurs mentionnent une prévalence plus importante de l'épuisement professionnel sur ces trois profils de fonction comparée à d'autres profils professionnels. Notre deuxième justification d'échantillonnage est liée à la contrainte d'accessibilité. En effet, les autres profils de fonction au sein du bloc opératoire (e.g. secrétaires, aides logistiques) n'ont pas d'adresse e-mail professionnelle. Bien que nous aurions pu réaliser l'enquête en version papier ou encore par le biais de la sphère personnelle, la contrainte temporelle et le respect de la vie privée sont des variables que nous ne pouvions pas négliger. Cependant, afin d'élargir l'échantillonnage, nous n'avons pas défini une limite en terme d'âge, de genre ou de statut marital.

### 3.3 Matériel

L'ensemble du questionnaire contient 42 questions visant à mesurer respectivement la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel. En fin de questionnaire, nous avons introduit une récolte de données sociodémographiques exploratoires telles que le genre et la profession exercée au sein de ce service. Bien que nous aurions aimé en savoir davantage sur ces données sociodémographiques, nous avons été limité par la direction médicale concernant des données comme l'âge, l'ancienneté au sein de la profession ou encore le statut marital. Ces données ont été considérées comme trop intrusives malgré le respect de la confidentialité et de l'anonymat déclaré par la présente enquête.

#### 3.3.1 *Mesure de la justice organisationnelle*

La justice organisationnelle a été mesurée au travers de 20 items issus du questionnaire de Colquitt (2001) validé en français par Jouglard-Tritschler et Steiner (2005). Cet outil considère les quatre dimensions de justice organisationnelle adaptables à des contextes et des sources précises de justice en modifiant la consigne (Colquitt et Shaw, 2005). Ainsi, l'adaptation de notre consigne renvoyait à une source de justice déterminée par la figure d'autorité et plus précisément par le supérieur hiérarchique pour former les perceptions de justice du répondant (e.g. « Les propositions suivantes se réfèrent à votre supérieur hiérarchique responsable des décisions qui vous concerne »). Cette source de justice se base sur un fondement motivationnel des rapports interpersonnels (El Akremi, 2006). En effet, différents auteurs comme Folger & Cropanzano (1998), Tyler & Smith (1998), Rupp & Cropanzano (2002) cités par El Akremi (2006), mentionnent que les individus se soucient de la justice émise par l'autorité décidante car elle reflète l'expression du respect, de l'intérêt porté à leurs sentiments et à leur bien-être. Dans ce questionnaire, 4 items sont consacrés à la justice distributive, (e.g. « La reconnaissance que vous recevez de votre supérieur hiérarchique correspond bien aux efforts que vous fournissez dans votre travail »), 7 items sont consacrés à la justice procédurale (e.g. « Ces procédures vous ont permis d'exprimer vos opinions et sentiments durant la prise de décision »), 4 items sont consacrés à la justice interpersonnelle (e.g. « Votre supérieur hiérarchique vous traite poliment lors de la prise de décision ») et 5 items sont consacrés à la justice informationnelle (e.g. « Sa communication est franche avec vous »). Au travers de ces questions, nous avons utilisé une mesure dite indirecte qui consiste à intégrer les règles de justice dans les questions posées afin de déterminer quelle règle de justice a été enfreinte. Si la question de recherche initiale a guidé

notre choix de mesure, la méta-analyse de Colquitt et al., (2001) montre que ces mesures indirectes sont des meilleurs prédicteurs des variables conséquentes d'un phénomène, donc potentiellement pertinentes pour expliquer l'épuisement professionnel. En ce qui concerne les réponses proposées, il a été demandé aux répondants d'indiquer le niveau d'accord des dispositions appliquées par leur supérieur hiérarchique dans le cadre de leur travail. Ils répondaient au moyen d'une échelle de Likert à 5 points, allant de « pas du tout d'accord » à « extrêmement d'accord ».

### ***3.3.2 Mesure de l'épuisement professionnel***

L'épuisement professionnel a été mesuré au moyen du Maslach Burnout Inventory – Humain Service Survey (MBI-HSS) développé par Maslach et Jackson (1981), qui se rattache précisément aux professions d'aide et de soin à la personne. Dans cette étude, nous avons utilisé la version française du MBI-HSS traduite et adaptée par Fontaine (1985). Cet outil comporte 22 questions divisées en 3 sous-échelles explorant les dimensions de l'épuisement professionnel, à savoir : l'épuisement émotionnel au travers de 9 items pour un score de 0 à 54 (e.g. « je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail »), la dépersonnalisation au travers de 5 items pour un score de 0 à 30 (e.g. « je sens que je m'occupe de certains patients de façon impersonnelle, comme s'ils étaient des objets ») et la diminution de l'accomplissement personnel au travers de 8 items pour un score de 0 à 48 (e.g. « je peux comprendre facilement ce que mes patients ressentent »). Les items se présentent sous forme d'affirmation à propos des sentiments et des impressions du répondant concernant son état émotionnel et affectif liés à ses pratiques professionnelles et ses relations interpersonnelles. Les réponses sont données sur une échelle de fréquence en 7 points allant de jamais (0) à chaque jour (6). On notera qu'il n'y a pas de score global d'épuisement professionnel. Chacune des sous-échelles fait l'objet d'un score qui lui est propre, ainsi, les items d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation ont une valence négative, c'est-à-dire que des scores élevés sur ces échelles vont dans le sens d'un haut degré d'expérience d'épuisement professionnel. A l'inverse, les items de la diminution de l'accomplissement personnel ont une valence positive, c'est-à-dire que des scores élevés sur cette échelle se traduisent par un faible degré d'expérience d'épuisement professionnel. Afin de proposer une analyse cohérente de notre modèle, nous devons préciser que nous avons travaillé avec une valence négative de la dimension de la diminution de l'accomplissement personnelle. C'est sur base des travaux de Bresó et al., (2007) et Shkoler et Tziner (2017) que nous avons adopté cette structure d'analyse. Ces études suggèrent qu'une mesure de l'épuisement

professionnel selon un même construit, sous-entendu par une mesure de valences négatives pour les 3 dimensions de l'épuisement professionnel, est une bonne stratégie opérationnelle. Afin de confirmer la présence d'un épuisement professionnel, un score élevé pour au moins une des trois dimensions doit être obtenu.

### 3.4 Résultats

#### 3.4.1 Statistiques descriptives

L'échantillon recueilli est composé de 65 individus ( $n=65$ ). Au sein de cet échantillon, nous avons 28 médecins dont 6 anesthésistes et 22 chirurgiens. Le taux de participation des médecins est constitué de 29 % de la population médicale du bloc opératoire. La proportion de ce corps médical sur l'échantillon global analysé est de 43%. La profession infirmière est représentée par 26 personnes, avec un taux de participation de 42 % de la population infirmière du bloc opératoire. Cet échantillon d'infirmier représente 40 % de l'échantillon global analysé. Notons que 11 sujets n'ont pas répondu à cet item profession, ce qui représente 17 % de l'échantillon global analysé. En outre, cet échantillon global est composé de 26 hommes (40% de l'échantillon global analysé) et 29 femmes (45% de l'échantillon global analysé). Notons que 10 sujets n'ont pas répondu à l'item genre, ce qui représente 15% de l'échantillon global analysé.

Le tableau 1 présente les statistiques descriptives pour les variables examinées. Nous avons également évalué la fidélité de nos mesures avec le calcul *des alphas de Cronbach* ( $\alpha$ ) qui paraissent aussi dans le tableau 1. La majorité des items ont un  $\alpha$  supérieur à 0,7 ce qui correspond à un niveau satisfaisant de fidélité de la mesure. Cependant, la dimension de dépersonnalisation obtient un  $\alpha= 0,63$ . Ce résultat corrobore avec différents auteurs où l'ont constate une limite inférieure à 0,7 pour cette dimension dans la version française du Maslach Burnout Inventory (Langevin et al., 2012 ; Zawieja et al., 2013). Notons que cette spécificité peut être hypothétiquement causée par le contexte culturel ou sémantique de cette échelle dans sa version française. Un potentiel biais de désirabilité sociale ou encore un faible nombre d'items n'est pas à exclure. De ce fait, nous devons être conscients de ces éventuels biais lors de l'interprétation de l'analyse. L'adoption d'une structure à connotation négative pour la diminution de l'accomplissement personnel, telle que préconisé par Bresó et al., (2007) et Shkoler et Tziner (2017), a permis d'augmenter l' $\alpha= 0,76$  au lieu d'un  $\alpha= 0,62$ . Par conséquent, ce résultat nous conforte dans l'analyse psychométrique de cette dimension. Afin de limiter les effets de « non réponse » à certains items, nous avons remplacé les données

manquantes par la moyenne des réponses des autres participants à condition que le questionnaire ait été complété dans sa majeure partie.

Tableau 1. Statistiques descriptives de l'échantillon global (n=65).

<b>Variab</b> les	<b>Moyenne</b>	<b>DS</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Justice distributive</b>	2,62	1	0,96
<b>Justice procédurale</b>	2,88	0,59	0,76
<b>Justice interpersonnelle</b>	3,29	1,02	0,95
<b>Justice informationnelle</b>	2,93	0,69	0,85
<b>Ep</b> uise	18,1	10,28	0,89
<b>Dé</b> personnalisation	7,0	5,4	0,63
<b>Diminution de l'accomplissement personnel</b>	16,3	9,5	0,76

Note : DS= déviation standard, n= nombre de l'effectif,  $\alpha$ = alpha de Cronbach.

Ces premiers résultats permettent de constater que les participants ont une perception d'injustice distributive, procédurale et informationnelle issue des supérieurs hiérarchiques. En effet les moyennes (m) obtenues pour ces items se situent entre 2 (pas d'accord) et la valeur neutre 3 (ni en désaccord/ni d'accord) sur notre échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (extrêmement d'accord). Néanmoins, nous observons une moyenne pour la justice interpersonnelle se situant entre la valeur neutre 3 (ni désaccord/ni d'accord) et 4 (d'accord). Par conséquent, ces répondants ont une perception de justice interpersonnelle issue des supérieurs hiérarchiques. Concernant les trois dimensions de l'épuisement professionnel, les moyennes obtenues pour cet échantillon permettent de situer l'épuisement émotionnel à un score modéré (m=18,1) étant donné que cette moyenne oscille entre 17 et 26 selon le MBI-HSS de Maslach et Jackson (1986) traduit par Fontaine (1985). Cependant, nous devons rester vigilants quant à l'interprétation de ce résultat. Nous observons une déviation standard (DS) relativement importante (DS=10,28). Le niveau de dépersonnalisation obtient un score modéré (m=7,0) puisqu' qu'il se situe entre 7 et 12 selon cette même échelle de mesure. Quant au score moyen de la diminution de l'accomplissement personnel, celui-ci oscille entre 0 et 30, indiquant un score bas (m=16,3). Notons que la déviation standard est relativement haute pour cette dimension (DS=9,5). Ces résultats nous renseignent sur

l'absence d'un épuisement professionnel déclaré. En effet, aucunes dimensions d'épuisement ne s'avèrent répondre à un score élevé. En outre, le score modéré de la dépersonnalisation peut être envisagé comme une réponse à l'épuisement émotionnel. La personne se protège probablement de l'épuisement émotionnel en développant une attitude de retrait social, ce qui nous amène à suggérer que nous sommes peut être face à un épuisement professionnel en développement. Suite à ces résultats globaux, nous avons poussé notre analyse en stratifiant nos données récoltées par profession et par genre. Le tableau 2 reprend la comparaison de moyenne des différentes professions sur l'ensemble des variables à l'aide du test *t de Student* et du test *de Mann-Whitney* pour échantillon indépendant.

Tableau 2. Comparaison de moyennes (déviation standard) par groupe (médecins et infirmiers) sur l'ensemble des variables.

<b>Variabes</b>	<b>n</b>	<b>Moyennes (DS) Médecins</b>	<b>Moyennes (DS) Infirmiers</b>	<b>Test <i>t</i> <i>Student</i></b>	<b>Test <i>Mann-Whitney</i></b>
<b>Justice distributive</b>	54	2,8 (1,2)	2,3 (0,7)	2,1*	-
<b>Hommes</b>	25	2,7(1,1)	2,3(0,9)	-	54
<b>Femmes</b>	29	2,9(1,3)	2,2(0,5)	-	69
<b>Justice procédurale</b>	54	2,9(0,7)	2,8 (0,6)	0,4	-
<b>Hommes</b>	25	2,9(0,7)	2,9(0,6)	0,0	-
<b>Femmes</b>	29	2,9(0,7)	2,8(0,7)	0,5	-
<b>Justice interpersonnelle</b>	54	3,3(1,2)	3,3(1,0)	0,1	-
<b>Hommes</b>	25	3,2(1,1)	3,5(1,0)	- 0,5	-
<b>Femmes</b>	29	3,3(1,4)	3,1(0,9)	0,5	-
<b>Justice informationnelle</b>	54	3,1(0,8)	2,7(0,6)	1,9	-
<b>Hommes</b>	25	3,0(1,0)	2,8(0,7)	-	63
<b>Femmes</b>	29	3,1(0,64)	2,6(0,5)	2,5*	-
<b>Epuisement émotionnel</b>	54	17,6 (11,7)	19,0(10,9)	0,5	-
<b>Hommes</b>	25	15,0(11,4)	20,5(11,7)	-	55
<b>Femmes</b>	29	20,1(11,7)	18,0(10,7)	-	94
<b>Dépersonnalisation</b>	54	6,6 (5,2)	7,7(6,6)	0,7	-
<b>Hommes</b>	25	5,7(5,2)	10,45 (8,0)	- 1,8	-
<b>Femmes</b>	29	7,4 (5,1)	5,6(4,6)		82
<b>Diminution de l'accomplissement personnel</b>	54	12,6(5,2)	12,7(5,5)	0,07	-
<b>Hommes</b>	25	11,2(3,9)	12,7(6,6)	-	75
<b>Femmes</b>	29	14,0(6,1)	12,7(4,8)	-	84

Note : Significativité\*  $p < 0,05$  (bilatéral),  $n$  = échantillon, DS= Déviation standard.

Les résultats du tableau 2 nous permettent d'observer une différence statistiquement significative des perceptions de justice distributive entre la profession médicale et la profession infirmière à un seuil établi à une p-valeur inférieure 0,05. En effet, le test de *t Student* (*t*) nous révèle que le corps médical a une perception de justice distributive supérieure que le corps infirmier ( $t=2,1$ ,  $p=0,038$ ). De même qu'il existe une différence statistiquement significative des perceptions de justice informationnelle entre les médecins femmes et les infirmières ( $t=2,5$ ,  $p=0,019$ ) à un seuil établi à une p-valeur inférieure 0,05. Signifiant que les médecins femmes ont une meilleure perception de justice informationnelle issue des supérieurs hiérarchiques que les infirmières. D'un point de vu général, nous n'avons pas assez de preuve pour dire qu'il existe une différence statistiquement significative entre les autres dimensions de justice organisationnelle ainsi que les trois dimensions de l'épuisement professionnel pour ces différentes professions. Les résultats obtenus pour ces variables étudiées ne sont pas significatives à un seuil de p-valeur inférieur à 0,05 selon les tests effectués. Par ailleurs, nous pouvons constater au sein de ces professions et différences de genre, une perception de justice distributive et procédurale plutôt négative. Les moyennes obtenues pour ces variables sont inférieures à la valeur neutre 3 (ni d'accord/ni désaccord) sur l'échelle de Likert. La justice interpersonnelle est perçue de manière neutre à tendance légèrement positive selon ce même groupe de variables étudiées. Les moyennes obtenues avoisinent la valeur neutre 3 (ni d'accord/ni désaccord). Les moyennes obtenues concernant la justice informationnelle sont quelques peu supérieures pour le corps médical (ni d'accord/ni désaccord) que pour le corps infirmier (pas d'accord), cependant nous n'observons pas de différence statistiquement significative. Concernant l'épuisement professionnel, les différentes moyennes des scores obtenus sur ces dimensions ne révèlent pas un épuisement professionnel déclaré. De plus, nous n'avons pas assez de preuve pour prétendre à une éventuelle différence statistiquement significative sur base des tests statistiques effectués.

### **3.4.2 Analyse corrélacionnelle entre les variables**

Le tableau 3 constitue la matrice de corrélation de *Pearson* (*r*) sur l'ensemble des variables de notre modèle hypothétique. Globalement, nous observons 21 corrélations dont 12 corrélations entre les dimensions de justice organisationnelle en lien avec les 3 dimensions de l'épuisement professionnel. Au sein même de ces 12 corrélations, nous disposons de 6 corrélations significatives à un seuil établi à une p-valeur inférieure à 0,05 (95%) où les quatre dimensions de justice organisationnelle sont corréliées à l'épuisement émotionnel et 2

dimensions de la justice organisationnelle sont corrélées à la dépersonnalisation. Notre plus forte corrélation significative concerne le lien entre la justice distributive et l'épuisement émotionnel ( $r = - 0,47$ ,  $p=0,000$ ). Notre plus faible corrélation significative concerne le lien entre la justice informationnelle et la dépersonnalisation ( $r = - 0,33$ ,  $p=0,008$ ). Avant de passer en revue les différentes corrélations obtenues, nous considérons, sur base des balises de Cohen (1988), une corrélation autour de 0,10 comme une corrélation faible, une corrélation autour de 0.30 comme moyenne et enfin une corrélation supérieure à 0,50 comme forte.

Tableau 3. Corrélations de Pearson entre les variables (n=65).

Variables	1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Justice distributive</b>	-						
<b>2. Justice procédurale</b>	0,50**	-					
<b>3. Justice interpersonnelle</b>	0,70**	0,54**	-				
<b>4. Justice informationnelle</b>	0,55**	0,51**	0,51**	-			
<b>5. Epuisement émotionnel</b>	-0,47**	-0,39**	-0,39**	-0,38**	-		
<b>6. Dépersonnalisation</b>	-0,15	-0,37**	-0,18	-0,33**	0,42**	-	
<b>7. Diminution de l'accomplissement personnel</b>	0,04	-0,02	-0,01	0,00	0,10	0,06	-

Note : Significativité\*\*  $p < 0,01$ .

Dans l'analyse des premières corrélations, nous pouvons observer que les quatre dimensions de justice sont corrélées négativement et significativement avec l'épuisement émotionnel. Ainsi, la justice distributive est corrélée négativement et significativement avec l'épuisement émotionnel ( $r = - 0,47$ ,  $p=0,00$ ), suivie de la justice procédurale ( $r = - 0,39$ ,  $p=0,0002$ ), de la justice interpersonnelle ( $r = - 0,39$ ,  $p=0,001$ ) et de la justice informationnelle ( $r = - 0,38$ ,  $p=0,002$ ). Ces premiers résultats tentent à ne pas rejeter nos premières hypothèses selon lesquelles les différentes dimensions de justice organisationnelle sont associées négativement avec l'épuisement émotionnel. Signifiant alors que plus les sujets perçoivent de la justice distributive, procédurale, interpersonnelle ou informationnelle et moins ils ressentent un épuisement émotionnel.

L'analyse des corrélations entre les dimensions de justice organisationnelle et la dépersonnalisation nous révèle que la dimension de justice procédurale ( $r = - 0,37, p= 0,002$ ) et informationnelle ( $r= - 0,33, p= 0,008$ ) sont corrélées négativement et significativement avec la dépersonnalisation. Ces résultats tentent à ne pas rejeter l'hypothèse selon laquelle la dimension de justice procédurale et informationnelle est associée négativement avec la dépersonnalisation. Bien que nous observions une corrélation négative faible et non significative de la dépersonnalisation avec la dimension de justice distributive et interpersonnelle, nous n'avons pas assez de preuves statistiques pour rejeter l'hypothèse d'une association négative entre la dépersonnalisation et les dimensions de justice distributive et interpersonnelle. Suite à ces résultats obtenus, nous suggérons que plus les sujets perçoivent de la justice procédurale ou informationnelle, moins ils ressentent de la dépersonnalisation. Pour finir, nous ne constatons pas de corrélations significatives entre la diminution de l'accomplissement personnel et les différentes dimensions de justice organisationnelle. Ces résultats nous orientent donc vers le rejet de nos hypothèses selon lesquelles les dimensions de justice organisationnelle sont associées négativement avec la diminution de l'accomplissement personnel.

Au delà des hypothèses de corrélations spécifiques, nous constatons des corrélations positives et significatives des variables de justice organisationnelles entre-elles. Les corrélations de *Pearson* entre ces quatre variables ont un coefficient de corrélation avoisinant 0.50 à un seuil statistiquement significatif ( $p < 0,001$ ). Ce résultat suggère donc que le construit de justice organisationnelle peut probablement être envisagé en quatre dimensions tel qu'envisagé par Colquitt et al., (2001). Lorsque nous observons les corrélations entre les variables constituant les dimensions de l'épuisement professionnel, nous constatons que la diminution de l'accomplissement personnel n'est pas corrélée significativement à la dépersonnalisation et à l'épuisement émotionnel. Ce constat nous amène à nous questionner sur le positionnement de cette variable au sein du concept d'épuisement professionnel. A l'inverse, l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation trouvent une association positive et significative. Traduisant une association probable entre-elles.

### **3.4.3 Régressions linéaires multiples**

Nous avons effectué une analyse de régression linéaire multiple de nos trois dimensions de l'épuisement professionnel (variables dépendantes) avec nos quatre

dimensions de justice organisationnelle ainsi qu'avec nos deux variables démographiques (variables indépendantes). Bien que nos analyses de corrélation de *Pearson* ne démontrent pas d'association significative avec toutes nos variables étudiées, nous avons tout de même inclus les variables non significatives lors de nos régressions linéaires multiples. En effet, l'absence d'une corrélation significative n'est pas synonyme d'absence de liens entre ces variables. C'est pour cette raison que nous pensons que l'inclusion de toutes ces variables peut nous permettre de mieux cerner les comportements des différents modèles proposés sur nos variables dépendantes.

Pour ce faire, nous avons effectué une modélisation par bloc de variables en ajoutant successivement les variables indépendantes selon la méthode *entrez*. Cette structure a la particularité d'explorer une combinaison particulière de variables indépendantes ayant un effet global sur les variables dépendantes de l'épuisement professionnel. Nous pouvons ainsi proposer la meilleure contribution explicative d'un modèle sur la variable dépendante par l'interprétation du coefficient de détermination ajusté à notre modèle exprimé par le  $r^2$  ajusté. De plus, nous pouvons constater l'éventuelle modification de l'effet prédictif de ces différentes variables indépendantes sur base de l'analyse du coefficient standardisé béta ( $\beta$ ). Ces  $\beta$  nous indiquent les valeurs des coefficients de régression à chaque étape de la génération de l'équation de régression. Afin de renforcer la pertinence de nos différents modèles proposés, nous avons procédé au test de la valeur *F* du tableau ANOVA sous SPSS. Ce test nous permet de déterminer si l'ajout de variable indépendante prédit mieux notre variable dépendante qu'un modèle sans prédictif. Enfin, nous avons vérifié nos conditions de validité avec l'analyse de la *Variation Inflation Factor* (VIF) pour exclure un éventuel effet de multicollinéarité entre nos variables indépendantes, du *Durbin Watson* (DW) pour l'indépendance de nos résidus, l'homoscédasticité des résidus, la distribution normale des résidus à l'aide du diagramme de répartition *Gaussien* et de la statistique de *Cook*.

Dans le point qui suit, nous allons présenter nos différents modèles testés auprès de nos variables dépendantes. Ces modèles se présentent comme suit :

Le modèle 1 : consiste en une régression linéaire de la justice distributive sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel ;

Le modèle 2 : consiste en une régression linéaire de la justice distributive et de la justice procédurale sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel ;

Le modèle 3 : consiste en une régression linéaire de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interpersonnelle sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel ;

Le modèle 4 : consiste en une régression de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel ;

Le modèle 5 : consiste en une régression de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interpersonnelle, de la justice informationnelle et du genre sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel ;

Le modèle 6 : consiste en une régression de la justice distributive, de la justice procédurale, de la justice interpersonnelle, de la justice informationnelle, du genre et de la profession sur la dimension concernée de l'épuisement professionnel.

### 3.4.3.1 La prédiction de la variable d'épuisement professionnel par les variables de justice organisationnelle, du genre et de la profession.

Le tableau 4 reprend l'analyse de régression linéaire multiple pour la prédiction de l'épuisement émotionnel avec nos variables indépendantes. Ces premiers résultats nous indiquent que le modèle 2 est le meilleur modèle qui explique la proportion de variabilité de la variable d'épuisement émotionnel par nos variables indépendantes. En effet, 23,5 % ( $r^2$  ajusté = 0,235) de la variation de l'épuisement émotionnel peut être expliqué par la justice distributive et la justice procédurale. Le modèle 6 contribue le moins dans l'explication de la variabilité de l'épuisement émotionnel. En effet, 19,4 % ( $r^2$  ajusté = 0,194) de la variation de l'épuisement émotionnel peut être expliqué par la combinaison des 6 variables indépendantes.

Tableau 4. Analyse de régressions linéaires multiples pour la prédiction de la dimension de l'épuisement émotionnel par les dimensions de justice organisationnelle, de genre et de profession (n= 54).

	<b>Modèle 1</b>	<b>Modèle 2</b>	<b>Modèle 3</b>	<b>Modèle 4</b>	<b>Modèle 5</b>	<b>Modèle 6</b>
<b>Variabiles</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<i>Justice distributive</i>	- .49***	- .40***	- .40*	- .36	-,37	-,42*
<i>Justice procédurale</i>	/	- .18	- .18	- .15	-,15	-,14

<i>Justice interpersonnelle</i>	/	/	.00	.01	.02	.07
<i>Justice informationnelle</i>	/	/	/	-.10	-.10	-.12
<i>Genre</i>	/	/	/	/	.07	.07
<i>Profession</i>	/	/	/	/	/	-.11
<b>F</b>	<b>17.80***</b>	<b>10.38***</b>	<b>6.85***</b>	<b>5.27**</b>	<b>4,24**</b>	<b>3.59**</b>
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>.226</b>	<b>.235</b>	<b>.219</b>	<b>.210</b>	<b>.199</b>	<b>.194</b>

Note : \*\*\* significativité  $p < .001$ , \*\* significativité  $p < .01$ , \*significativité  $p < .05$ ,  $\beta$  béta standardisé.

L'analyse des  $\beta$  met en évidence un effet prédictif fort, négatif et significatif de la variable justice distributive sur la variable épuisement professionnel ( $\beta = - 0,49$ ,  $r^2$  ajusté = 0,208,  $p = .000$ ). Bien que l'ajout de la variable de justice procédurale absorbe l'effet prédictif de la variable justice distributive, en augmentant son  $\beta$  de 0,09 ( $\beta = - 0,49$  dans notre modèle 1 à  $\beta = - 0,40$  dans notre modèle 2), nous constatons qu'elle contribue à améliorer notre modèle explicatif passant de 22,6% à 23,5% dans l'explication de variation de la variable épuisement émotionnel par les variables indépendantes. Toutefois, le  $\beta$  de la justice procédurale n'est pas significatif ( $\beta = - 0,18$ ,  $p = \text{NS}$ ). Nous remarquons que notre meilleur modèle se limite à notre modèle 2. En effet, l'analyse des comportements des  $\beta$  lors de l'ajout progressif des variables indépendantes, absorbe les effets prédictifs des différentes variables indépendantes et ne contribue pas à améliorer les modèles explicatifs. D'une manière générale, la justice distributive se révèle comme un meilleur prédictif négatif de la variation de l'épuisement professionnel parmi nos variables indépendantes. De plus, la justice procédurale se positionne comme un éventuel prédictif négatif de l'épuisement professionnel. Cependant nous n'avons pas assez de preuves statistiques significatives pour déterminer la force du lien prédictif.

En ce qui concerne nos conditions de validité, l'analyse des statistiques de colinéarités à l'aide du VIF nous indique qu'il n'existe pas d'effet de multicollinéarité entre nos variables indépendantes. En effet, celles-ci sont comprises entre 1.0 et 2.8 donc inférieures à 10, ce qui indique qu'aucune variable indépendante n'est fortement corrélée entre-elles. Par conséquent, nous pouvons potentiellement affirmer que les coefficients de régression de ces termes sont correctement estimés. D'autre part, l'analyse d'indépendance des résidus par le DW nous indique une valeur de 1,97. Celle-ci avoisine la valeur 2. Nous pouvons confirmer que les valeurs résiduelles ne sont pas corrélées entre les individus. L'homoscédasticité, c'est-à-dire l'homogénéité des variances résiduelles se situe entre -2 et +2 pour 95% de nos observations.

Nous pouvons observer une distribution normale des résidus sur notre diagramme de répartition *Gaussien* ainsi qu'une statistique de *Cook* de 0,000. Signifiant qu'aucune observation n'a d'influence trop importante sur la droite de régression. Notre analyse de régression semble donc valable.

### 3.4.3.2 La prédiction de la variable de dépersonnalisation par les variables de justice organisationnelle, du genre et de profession

Le tableau 5 reprend l'analyse de régression linéaire multiple pour la prédiction de dépersonnalisation avec les variables indépendantes. Les résultats nous indiquent que le modèle 5 est le meilleur modèle qui explique la proportion de variabilité de la variable de dépersonnalisation par nos variables indépendantes. En effet, 12,6 % ( $r^2$  ajusté = 0,126) de la variation de dépersonnalisation peut être expliqué par les quatre dimensions de justice organisationnelle ainsi que la variable genre. A l'inverse, notre modèle 1 contribue le moins dans l'explication de la proportion de variabilité de la dépersonnalisation par la variable indépendante. En effet, 0,1 % ( $r^2$  ajusté = - 0,001) la variation de dépersonnalisation peut être expliquée par la justice distributive. Nous pouvons également constater que le modèle 1 présente une valeur F non significative (F= 0,939, p=NS). Signifiant que ce modèle n'est pas pertinent pour expliquer la variation de la dépersonnalisation et que son résultat  $\beta$  négatif est probablement biaisé.

Tableau 5. Analyse de régressions linéaires multiples pour la prédiction de la dimension de dépersonnalisation par les dimensions de justice organisationnelle, du genre et de la profession (n=54).

	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
Variables	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<i>Justice distributive</i>	-.13	.09	.11	.21	.23	.22
<i>Justice procédurale</i>	-	-.43**	-.42*	-.35*	-.35*	-.35*
<i>Justice interpersonnelle</i>	-	-	-.03	-.02	-.02	-.01
<i>Justice informationnelle</i>	-	-	-	-.26	-.27	-.27

<i>Genre</i>				-	-.14	-.14
<i>Profession</i>					-	-.02
<b>F</b>	<b>.939</b>	<b>4.37*</b>	<b>2.86*</b>	<b>2.87*</b>	<b>2.53*</b>	<b>2.07</b>
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>-.001</b>	<b>.113</b>	<b>.095</b>	<b>.124</b>	<b>.126</b>	<b>.108</b>

Note : \*\*\* significativité  $p < .001$ , \*\* significativité  $p < .01$ , \*significativité  $p < .05$ ,  $\beta$  béta standardisé.

L'analyse des  $\beta$  nous indique un effet prédictif fort, négatif et significatif de la variable de justice procédurale sur la variable de dépersonnalisation ( $\beta = -0,43$ ,  $p = 0,008$ ). L'ajout de cette variable procédurale nous propose un modèle explicatif significatif sur la dépersonnalisation ( $F = 4,37$ ,  $p = 0,018$ ,  $r^2$  ajusté =  $0,113$ ). La justice informationnelle a un effet prédictif moyen, négatif mais non significatif ( $\beta = -0,26$ ,  $p = \text{NS}$ ). Bien qu'elle contribue à l'amélioration explicative du modèle 3, nous n'avons pas assez de preuve statistique pour prétendre qu'elle se positionne comme variable prédictive de la dépersonnalisation. Cependant, nous ne pouvons pas exclure l'éventualité d'un pouvoir prédictif négatif de cette variable sur la dépersonnalisation. De même que pour la variable genre, nous constatons qu'elle a un effet prédictif faible, négatif mais non significatif ( $\beta = -0,14$ ,  $p = \text{NS}$ ) sur la dépersonnalisation. Cette variable améliore très légèrement le pouvoir prédictif de la justice informationnelle et n'absorbe pas le pouvoir prédictif de la justice procédurale. D'ailleurs, l'ajout de cette variable nous propose un modèle explicatif significatif de 12,6% ( $F = 2,53$ ,  $p = 0,042$ ,  $r^2$  ajusté =  $0,126$ ). Une fois de plus, nous n'avons pas assez de preuve statistique pour prétendre que les quatre dimensions de justice organisationnelle et le genre contribuent à diminuer la dépersonnalisation de manière significative. Quant à la justice interpersonnelle et la profession, ces variables ne reflètent pas de pouvoir prédictif sur la dépersonnalisation et n'interviennent pas dans la contribution des différents modèles explicatifs. D'une manière générale, la justice procédurale se révèle comme un meilleur prédictif négatif de la variation de la dépersonnalisation parmi nos variables indépendantes. De plus, la justice informationnelle et le genre se positionnent comme d'éventuels prédictifs négatifs de l'épuisement professionnel. Cependant, nous n'avons pas assez de preuves statistiques pour affirmer cette constatation. Notons que la justice distributive a un effet prédictif positif non significatif sur la dépersonnalisation. Etant donné la discordance de ce terme dans l'analyse corrélationnelle et dans les régressions linéaires multiples, nous ne nous positionnerons pas sur l'éventuel effet prédictif de cette variable sur la dépersonnalisation.

En ce qui concerne nos conditions de validité, l'analyse des statistiques de colinéarité à l'aide du VIF nous indique qu'il n'existe pas un effet de multicollinéarité entre nos variables indépendantes. L'analyse d'indépendance des résidus par le DW nous indique une valeur de 1,29. Celle-ci s'écarte de la valeur 2, ce qui signifie que les valeurs résiduelles peuvent être corrélées positivement entre les individus. Cependant, la valeur du DW se situe entre 1,29 (marge inférieure) et 1,82 (marge supérieure) sur la table du DW à n=50 (n= taille de l'échantillon) et k=6 (k= nombre de variable indépendante) à un seuil de 0,05 unilatéral. Nous ne pouvons dès lors pas conclure sur une réelle autocorrélation positive des résidus. L'homoscédasticité, c'est à dire l'homogénéité des variances résiduelles se situe entre -2 et +2 pour 95% de nos observations. Nous pouvons observer une distribution normale des résidus sur notre diagramme de répartition *Gaussien* ainsi qu'une statistique de *Cook* de 0,000 signifiant qu'aucune observation n'a d'influence trop importante sur la droite de régression. Par conséquent, notre structure d'analyse semble potentiellement valable mais à interpréter avec précaution.

### 3.4.3.3 La prédiction de la variable de la diminution de l'accomplissement personnel par les variables de justice organisationnelle, du genre et de profession.

Le tableau 6 reprend l'analyse de régression linéaire multiple pour la prédiction de la diminution de l'accomplissement personnel avec nos variables indépendantes. Contrairement aux deux analyses de régression précédentes, nous constatons que nos différents modèles testés ne contribuent pas à expliquer la proportion de variabilité de la variable diminution de accomplissement personnel avec nos variables indépendantes.

Tableau 6. Analyse de régressions linéaires multiples pour la prédiction de la dimension de diminution de l'accomplissement personnel par les dimensions de justice organisationnelle, le genre et la profession (n=54).

	<b>Modèle 1</b>	<b>Modèle 2</b>	<b>Modèle 3</b>	<b>Modèle 4</b>	<b>Modèle 5</b>	<b>Modèle 6</b>
<b>variables</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
<i>Justice distributive</i>	- .15	- .19	- .23	- .21	- .22	- .26
<i>Justice procédurale</i>	-	.08	.07	.09	.09	.09

<i>Justice interpersonnelle</i>	-	-	.05	.06	.07	.11
<i>Justice informationnelle</i>	-	-	-	-.06	-.05	-.06
<i>Genre</i>				-	.15	.15
<i>Profession</i>					-	-.06
<b>F</b>	<b>1.19</b>	<b>.72</b>	<b>.49</b>	<b>.38</b>	<b>.52</b>	<b>.45</b>
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>.004</b>	<b>-.011</b>	<b>-.030</b>	<b>-.049</b>	<b>-.047</b>	<b>-.066</b>

Note : \*\*\* significativité  $p < .001$ , \*\* significativité  $p < .01$ , \*significativité  $p < .05$ ,  $\beta$  bêta standardisé.

L'analyse des valeurs F sont toutes non significatives, ce qui nous permet de dire que les différents modèles proposés ne contribuent pas à améliorer le modèle explicatif sans prédicteur. Par conséquent, nous supposons qu'il n'existe pas de lien prédicteur de nos variables examinées avec la diminution de l'accomplissement personnel.

Afin de vérifier la pertinence des résultats obtenus, nous avons réalisés nos conditions de validité des régressions. Notre statistique de colinéarité indique qu'il n'existe pas un effet de multicollinéarité entre nos variables indépendantes. L'analyse d'indépendance des résidus par le DW, nous indique une valeur de 2,04. Ce résultat nous informe que les valeurs résiduelles ne sont potentiellement pas corrélées entre les individus. Notre histogramme de répartition *Gaussien* suit la droite de régression des résidus. L'homoscédasticité se situe entre -2 et +2 pour 95% de nos observations. La statistique de *Cook* est de 0,000 signifiant qu'aucune observation n'a d'influence trop importante sur la droite de régression. Notre structure d'analyse semble donc valable.

### 3.5 Synthèse des résultats obtenus

Premièrement, nous voulons insister sur le faible taux de participation des répondants. En effet, 29% des médecins du bloc opératoire ont participé à l'enquête contre 43% de la population infirmière, des résultats inférieurs à la moyenne. Néanmoins, la composition de l'échantillon est répartie de manière relativement uniforme pour la profession et pour le genre. De même que la taille de l'échantillon ( $n=65$ ) se situe au delà du minimum requis pour une analyse statistique conforme à la loi normale. Nos premières analyses exploratoires nous indiquent que l'échantillon global a une perception d'injustice distributive, procédurale et informationnelle de la part de leurs supérieurs hiérarchiques. A l'inverse, cet échantillon

global perçoit une justice interpersonnelle issue de leurs supérieurs hiérarchiques. Bien que la dimension d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation se situe à un score modéré, nous n'avons pas identifié la présence d'un épuisement professionnel à partir des balises du MBI-HSS de Maslach et Jackson (1981) traduit par Fontaine (1985). L'exploration des différentes strates nous indique qu'il existe une différence statistiquement significative de la perception de justice distributive entre le corps médical et le corps infirmier. En effet, le corps médical a une perception de justice distributive plus élevée que le corps infirmier. De même qu'il existe une différence statistiquement significative de la perception de justice informationnelle entre les femmes médecins et les infirmières. Cette différence montre que les femmes médecins ont une perception de justice informationnelle plus élevée que les infirmières. Sur base des balises du MBI-HSS de Maslach et Jackson (1981) traduites par Fontaine (1985), nous observons des différences de moyennes des scores d'épuisement émotionnel entre les hommes médecins (score bas de cette dimension) et les infirmiers (score modéré de cette dimension). Un constat partiellement similaire peut être observé entre les différentes professions stratifiées par genre lorsqu'il s'agit de la dépersonnalisation. Les hommes médecins déclarent un niveau de dépersonnalisation bas tandis que les infirmiers déclarent un niveau de dépersonnalisation modéré. A l'inverse, les infirmières montrent un niveau de dépersonnalisation bas comparé aux femmes médecins qui déclarent un niveau de dépersonnalisation modéré. Etant donné que la comparaison des moyennes à l'aide du test de *t de Student* et de *Mann-Whitney* pour ces groupes n'est pas significative, nous admettons que nous n'avons pas assez de preuves statistiques pour dire qu'il existe une différence entre ces professions stratifiées par genre.

Tableau 7. Récapitulatif de la statistique descriptive de l'échantillon global et de l'échantillon stratifié par profession et par genre.

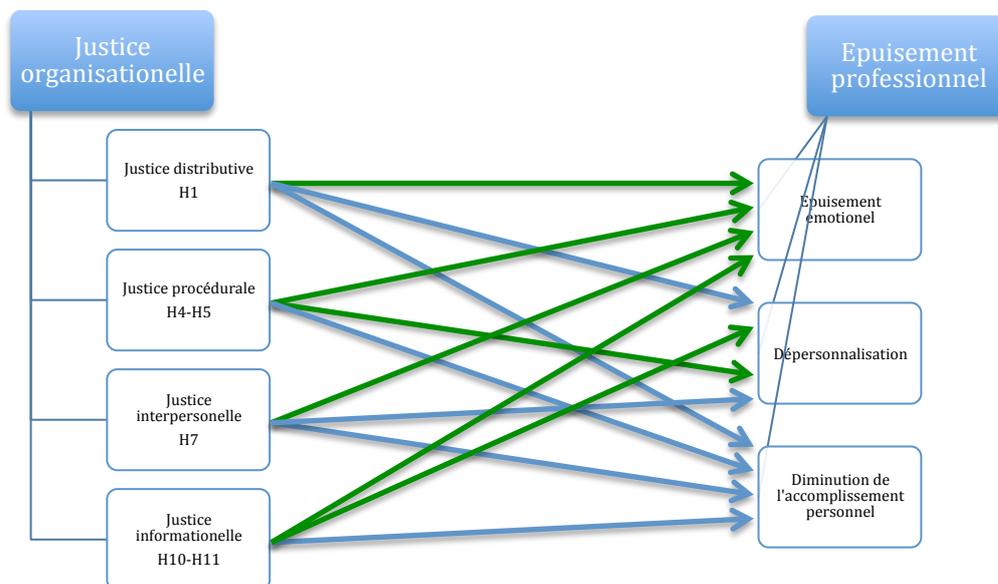
Echantillon	n (%)	JD	JP	JINT	JINF	EE	DEP	DAP
<b>Globale</b>	65 (100%)	-	-	+	-	Modéré	Modéré	Bas
<b>Médecins</b>	28 (43%)	-	-	+	+	Modéré	Modéré	Bas
<i>Hommes</i>	14 (21,5%)	-	-	+	+	Bas	Bas	Bas
<i>Femmes</i>	14 (21,5%)	-	-	+	+	Modéré	Modéré	Bas
<b>Infirmier</b>	26 (40%)	-	-	+	-	Modéré	Modéré	Bas
<i>Hommes</i>	11(17%)	-	-	+	-	Modéré	Modéré	Bas
<i>Femmes</i>	15 (23%)	-	-	+	-	Modéré	Bas	Bas
<b>Manquant</b>	11 (17%)	/	/	/	/	/	/	/

Note : n=nombre d'effectif ; JD (justice distributive) ; JP (justice procédurale) ; JINT (justice interpersonnelle) ; JINF (justice informationnelle) ; EE (épuisement émotionnel) ; DEP (dépersonnalisation) ; DAP (diminution de l'accomplissement personnel) ; - perception d'injustice ; + perception de justice.

Les résultats des tests de corrélations de *Pearson* tendent à valider près de la moitié des hypothèses envisagées. Tout d'abord, la justice distributive, interpersonnelle, procédurale et informationnelle trouvent respectivement une association négative et significative avec la dimension de l'épuisement émotionnel. Ces résultats nous permettent donc de ne pas rejeter nos hypothèses selon lesquelles les quatre dimensions de justice organisationnelle sont associées négativement avec l'épuisement émotionnel. Ce qui signifie que plus les sujets perçoivent de la justice distributive, de la justice interpersonnelle, de la justice procédurale ou de la justice informationnelle, moins ceux-ci ressentent un épuisement émotionnel. Par conséquent, nous pouvons envisager que ces dimensions de justice organisationnelle peuvent être potentiellement considérées comme des ressources organisationnelles face à l'épuisement émotionnel.

Ensuite, la justice procédurale ainsi que la justice informationnelle trouvent une corrélation négative et significative avec la dimension de dépersonnalisation. Ces résultats nous permettent donc de ne pas rejeter l'hypothèse selon laquelle la justice procédurale ou la justice informationnelle est associée négativement à la dépersonnalisation. Ainsi, plus les sujets perçoivent de la justice procédurale ou de la justice informationnelle et moins ils ressentent de la dépersonnalisation. En outre, la justice procédurale et la justice informationnelle peuvent être potentiellement considérées comme des ressources organisationnelles face à la dépersonnalisation. Pour finir, les quatre dimensions de justice organisationnelle ne trouvent pas d'association significative avec la dimension de la diminution de l'accomplissement personnel. Ces résultats nous permettent donc de rejeter les hypothèses selon lesquelles les quatre dimensions de la justice organisationnelle sont associées négativement avec la diminution de l'accomplissement personnel. Par conséquent, ces quatre dimensions de justice organisationnelle ne peuvent potentiellement pas être considérées comme des ressources organisationnelles face à la diminution de l'accomplissement personnel.

**Figure 4. Modèle hypothétique corrélational des dimensions de justice organisationnelle en lien avec l'épuisement professionnel.**



L'analyse des régressions linéaires multiples nous amène à identifier la justice distributive comme le prédicteur explicatif et le plus significatif de la variation de la variable d'épuisement émotionnel parmi les variables indépendantes examinées. Notre modèle 2 du tableau 3 incluant la variable de justice distributive et procédurale nous indique que ces deux dimensions sont potentiellement susceptibles d'expliquer 23,5% de la variation de l'épuisement professionnel. Cependant, nous devons rester vigilants quant à l'interprétation de ce résultat étant donné que le  $\beta$  de la justice procédurale n'est pas significatif, bien que le modèle présenté soit pertinent. Par ailleurs, nous ne pouvons pas exclure un effet prédicteur négatif de la variable de justice procédurale, informationnelle et de genre sur l'épuisement émotionnel.

La justice procédurale se révèle être un prédicteur négatif et significatif de la variation de la variable de dépersonnalisation parmi les variables indépendantes examinées. Nous restons très critiques quant à l'interprétation de l'analyse exposée. L'analyse du DW nous renseigne en effet que nous ne pouvons conclure à une réelle autocorrélation positive des résidus. Par conséquent, nous retenons tout de même la justice procédurale comme variable prédictive significative de la dépersonnalisation parmi les variables indépendantes examinées. Dans une moindre mesure la justice informationnelle et le genre ont probablement un effet prédicteur négatif sur la dépersonnalisation mais sans certitude statistique. Pour rappel, l'interprétation de ces résultats est à prendre avec beaucoup de précaution. La diminution de

l'accomplissement personnel ne trouve pas de prédicteur significatif avec les variables examinées. Les différents modèles testés ne contribuent pas à expliquer la proportion de variabilité de la variable diminution de l'accomplissement personnel avec nos variables indépendantes. Par conséquent, nous supposons qu'il n'existe pas de liens prédictifs entre la justice organisationnelle, le genre et la profession avec la diminution de l'accomplissement personnel.

Tableau 7. Récapitulatif des analyses de régressions linéaires multiples pour la prédiction de l'épuisement professionnel par les dimensions de justice organisationnelle, de genre et de profession.

<b>Variab</b> les	<i>Ep</i> uisement <i>émotionnel</i>	<i>Dépersonnalisation</i>	<i>Diminution de</i> <i>l'accomplissement</i> <i>personnel</i>
<i>Justice distributive</i>			
<i>Justice procédurale</i>			
<i>Justice interpersonnelle</i>			
<i>Justice informationnelle</i>			
<i>Genre</i>			
<i>Profession</i>			

Note : ● effet prédictif négatif significatif, ● effet prédictif non significatif, ● absence d'effet prédictif négatif.

### 3.6 Discussion

L'objectif principal de cette étude était de déterminer si la justice organisationnelle pouvait faire l'objet d'une ressource organisationnelle face à l'épuisement professionnel au sein d'un bloc opératoire. C'est sur base d'un axe théorique de l'épuisement professionnel et de données issues de la littérature que nous avons proposé une série d'hypothèses mettant en relation l'épuisement professionnel avec la justice organisationnelle. Conformément aux différentes recherches exposées dans la littérature, nous pouvons constater que certaines dimensions de justice organisationnelle sont associées à l'épuisement professionnel. C'est notamment valable pour les quatre dimensions de justice organisationnelle avec l'épuisement émotionnel. Ce constat est retrouvé dans diverses études comme celles de Moliner et al. (2008), Campbell (2013) ou encore Jeoffrion et al., (2015). Ces résultats obtenus nous orientent donc à ne pas rejeter nos hypothèses selon lesquelles, les quatre dimensions de

justice organisationnelle seraient associées négativement à l'épuisement émotionnel. En outre, ce serait la dimension de justice distributive qui serait le prédicteur négatif le plus marquant de l'épuisement émotionnel comparé aux autres dimensions de justice, signifiant que plus les employés ont une perception de justice distributive de la part de leur supérieurs hiérarchiques et moins ils ressentiraient un épuisement émotionnel. Ce dernier résultat n'est pas concordant avec l'étude de Moliner et al.,(2008), Lambert et al., ainsi que Jeoffrion et al., (2015). Moliner (2008) ainsi que Lambert et al., (2010) identifient la justice procédurale comme variable prédictive dominante tandis que Jeoffrion et al., (2015) identifient la justice informationnelle comme prédominante parmi les quatre dimensions de justice. Suite à une lecture plus attentive de ces études, nous observons que les construits dimensionnels envisagés, les échelles de mesure de l'épuisement professionnel ainsi que le contexte dans lequel ces recherches se déroulent diffèrent entre ces études, ce qui peut probablement expliquer les différences obtenues. Dans notre contexte d'étude ayant trait au bloc opératoire, nous pouvons avancer que plus ces professionnels du bloc opératoire ressentent un sentiment de justice distributive issu des supérieurs hiérarchiques et moins ils seraient sujets à l'épuisement émotionnel. De plus, nous ne sommes pas en mesure de rejeter l'hypothèse selon laquelle les dimensions de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle, sont associées négativement à l'épuisement émotionnel.

En ce qui concerne la dépersonnalisation, nous avons obtenu un modèle structurel moins complet. Cette dimension trouve une association négative et significative avec la justice procédurale et informationnelle. Ces mêmes constatations se retrouvent dans l'étude de Jeoffrion et al., (2015) et rejoignent nos résultats obtenus. L'étude de Cacaussau (2016), Moliner et al., (2008) et Piasecki (2017) identifient la justice informationnelle et procédurale comme déterminante sur la dépersonnalisation, ce qui conforte une fois de plus nos résultats. Toutefois, ils retrouvent une association négative et significative de la justice distributive et de la justice interpersonnelle avec la dépersonnalisation, ce que nous n'obtenons pas. L'exploration de ces termes par une analyse de régressions linéaires multiples mentionne qu'ils ne répondent pas comme variable prédictive significative sur la dépersonnalisation. Nous pensons que cette disparité de résultats peut se justifier pour diverses raisons. La première raison que nous avançons est que cette dimension de justice distributive et procédurale sont étudiées sous le prisme de l'organisation générale de travail. En d'autres termes, ils ne se réfèrent pas uniquement à la figure d'autorité pour former les perceptions de justice organisationnelle. La deuxième raison est que nous ne pouvons pas nous positionner sur un éventuel biais d'indépendance des résidus ou encore sur une faible mesure de fidélité

de la dépersonnalisation. Par conséquent nous suggérerons avec précaution que plus les employés ont une perception de justice procédurale issue du supérieur hiérarchique et moins ils ressentiraient de la dépersonnalisation dans notre contexte d'étude. De plus, nous ne sommes pas en mesure de rejeter l'hypothèse selon laquelle la justice informationnelle est associée négativement à la dépersonnalisation.

En ce qui concerne la diminution de l'accomplissement personnel, nous constatons que cette dimension ne corrèle significativement pas avec nos différentes dimensions de justice explorées. La recherche d'étude comparative est une difficulté à laquelle nous sommes confrontés. En effet, à travers les différentes littératures exposées de Piasecki (2017), Moliner et al., (2008) et Lambert et al (2010), nous constatons que cette dimension n'est parfois pas mentionnée mais encore que le construit envisagé requiert du domaine du sens de l'accomplissement (Jeoffrion, 2015) ou encore du sentiment d'efficacité personnel (Cacaussau, 2016). Etant donné que notre structure analytique est différente, nous nous retenons d'émettre des constatations comparatives potentiellement erronées. Notons que nous remettons tout de même en question sa position dans le concept d'épuisement professionnel. L'analyse de corrélation nous indique que cette dimension ne trouve pas d'association significative avec la dépersonnalisation et faiblement avec l'épuisement émotionnel. Ces résultats obtenus vont dans le sens de la méta-analyse de Gouegen et al.,(2006) mais sont à l'encontre de Bresó et al (2007) et de Maslach, Leiter et Schaufeli (2009). A l'inverse, l'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation trouvent une association positive et significative entre-elles dans notre étude. Cependant, une recherche plus approfondie doit être effectuée afin de pouvoir prendre parti. Dans le cadre de notre étude et sur base de nos résultats obtenus, nous suggérons donc le rejet de nos hypothèses selon lesquelles les quatre dimensions de justice organisationnelle sont associées négativement à l'épuisement professionnel. En d'autres termes, une perception de justice organisationnelle n'influencerait pas la dimension de diminution d'accomplissement personnel.

### **3.7 Limites**

Tout d'abord, l'interprétation des résultats est à prendre avec précaution. Ce serait hâtif de tirer des conclusions à partir de données basées sur des analyses corrélationnelles et prédictives. De plus, les résultats d'une étude basés sur un échantillon de convenance ne peuvent sans doute pas être dupliqués à une population générale. Cette étude se limite donc dans un cadre spécifique à une population déterminée. En outre, nous insistons sur la méthode de récolte des questionnaires. Nous avons privilégié le canal informatique pour des raisons

pratiques. Cependant cette méthode de récolte de données limite quelque peu l'accès à l'enquête. Nous pensons notamment aux personnes ayant des capacités limitées en informatique. De plus, la consultation de la boîte e-mail professionnel n'est pas une obligation professionnelle et demande d'aller au delà du rôle prescrit par la fonction. Par conséquent, la faible participation des sujets pourrait être expliquée en partie par ces deux raisons mais aussi que les répondants ont participé parce qu'ils se soucient de la question du *Bien être au travail...* Bien qu'il aurait été plus enrichissant d'explorer de plus amples caractéristiques démographiques comme l'âge, l'ancienneté ou le statut marital, nous avons été limité à étudier la caractéristique genre et profession. Nous identifions comme autre limite, la faible fidélité de la mesure de dépersonnalisation du questionnaire MBI-HSS. Notons que ce questionnaire est tout de même prépondérant dans les recherches portant sur l'épuisement professionnel où cette insuffisance est conscientisée dans le monde scientifique. Ce qui nous amène aux mesures des différentes échelles utilisées. En utilisant des mesures auto-rapportées, nous nous sommes exposés au biais de désirabilité sociale où le sujet interrogé a tendance à se montrer sous une facette plus positive de lui même ou encore à une réaction de complaisance en répondant dans l'objectif du chercheur. Cependant, nous accordons une attention particulière à la confidentialité et l'anonymat lorsqu'il s'agit de question de perception de justice issue des figures d'autorité. Concernant nos analyses, nous n'omettons pas de mentionner la probabilité d'une autocorrélation positive des résidus dans les régressions linéaires multiples portant sur la dépersonnalisation. Par conséquent l'interprétation de ces résultats est à considérer avec précaution. Etant donnée la composante multifactorielle de l'épuisement professionnel, il serait tout aussi pertinent d'inclure l'étude de variables personnelles et sociétales pour comprendre l'entièreté de ce phénomène. Pour information, sur base de nos différents modèles testés, près de 80% de variation des variables de l'épuisement professionnel restent à être expliquée par des variables indépendantes. Ce qui limite notre modèle d'étude. De même qu'approfondir les effets des dimensions de justice organisationnelle comme variables modératrices serait tout aussi pertinent.

## Conclusions

La conjoncture économique actuelle pousse les institutions hospitalières à fournir toujours plus avec moins de moyens. Ces conséquences ne sont pas sans précédent sur la santé de ses employés. C'est dans ce cadre que nous voyons apparaître l'émergence d'un syndrome appelé épuisement professionnel. Bien que des dispositions légales et juridiques sont mises en applications afin de protéger les employés de ce phénomène, ces dispositions ne

répondent pas nécessairement aux besoins qui émanent des institutions afin de favoriser la mise en place de moyens préventifs concrets et efficaces. Nous nous sommes donc intéressés à une piste de solutions pouvant répondre à ce besoin tout en sortant du cadre normatif imposé par les articles de loi relatif au bien-être des travailleurs. Pour la réalisation de cette recherche, nous avons investigué dans le contexte hospitalier auprès de médecin et d'infirmier où la prévalence de l'épuisement professionnel serait plus forte que dans d'autre profession (Prins et al., 2010 ; Vandebroek et al., 2012 ; Ferdinande et al., 2011).

Tout d'abord, nous avons voulu cerner le concept d'épuisement professionnel où l'absence d'une définition consensuelle et de critères diagnostiques définis sèment la discorde au sein des différents chercheurs. Cependant, nous avons retenu la définition proposée par le Conseil Supérieur de la Santé (2017) qui nous semble à la fois précise et féconde pour notre étude. Cette définition nous a orienté vers des perspectives de recherches et notamment au travers des facteurs du contexte professionnel pour expliquer une partie de l'épuisement professionnel. Mais pas uniquement. Il ressort que les facteurs liés à l'individu et au contexte « sociétal » s'inscrivent dans une dynamique complémentaire en vue d'expliquer le développement de l'épuisement professionnel. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous avons envisagé une approche plus fragmentaire de ce concept et nous nous sommes concentrés sur le contexte professionnel. En poussant notre niveau d'analyse, nous avons mis en relation les facteurs de risques émergeant de notre contexte professionnel avec un modèle théorique explicatif de l'épuisement professionnel. A ce stade, nous nous sommes intéressés à la justice organisationnelle comme ressource potentielle pour faire face aux demandes excessives au travail. Nous avons émis une série d'hypothèses appuyées par différents auteurs selon lesquelles, les différentes dimensions de justice organisationnelle seraient associées négativement à l'épuisement professionnel. Les résultats d'analyse ont permis de ne pas rejeter près de la moitié de nos hypothèses. Ainsi, les quatre dimensions de justice organisationnelles auraient une influence sur le développement de l'épuisement émotionnel. C'est notamment valable en ce qui concerne la justice distributive. Les professionnels du bloc opératoire ayant une perception équitable des ressources attribuées par le supérieur hiérarchique, expriment moins d'épuisement émotionnel. La dimension de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle aurait un rôle indirect sur cette dimension d'épuisement mais se révèlent comme une piste d'investigation supplémentaire et ouverte. Un constat partiellement similaire est valable pour la dépersonnalisation. Les dimensions de justice procédurale et informationnelle auraient une influence sur la dépersonnalisation. C'est surtout valable pour la dimension de justice procédurale. Les professionnels du bloc opératoire ayant une perception juste des procédures de décisions prises par le supérieur

hiérarchique expriment moins de dépersonnalisation. La justice informationnelle aurait un rôle indirect sur cette dimension d'épuisement professionnel où la piste de recherche reste ouverte. Pour finir, la dimension de diminution de l'accomplissement personnel ne trouve pas d'association avec les quatre dimensions de justice organisationnelle. Ce qui signifie qu'un sentiment de justice organisationnel issu des supérieurs hiérarchiques n'aurait pas d'effet sur la diminution de l'accomplissement personnel des professionnels exerçant au bloc opératoire. Il serait donc utile de s'orienter sur d'autres pistes dans ce cas de figure.

D'une manière générale, nous pouvons potentiellement envisager une piste de solution pour prévenir l'épuisement professionnel des médecins et des infirmiers du bloc opératoire de cette institution, et ce en sortant du cadre normatif et juridique imposé. Notamment en favorisant un sentiment de justice distributive issu du supérieur hiérarchique afin de prévenir l'épuisement émotionnel tout en favorisant un sentiment de justice procédural afin de prévenir la dépersonnalisation. Les autres dimensions de justices ne sont tout de même pas à négliger de part leur caractère indirect sur cet épuisement professionnel. Au niveau institutionnel, opter pour une formation des supérieurs hiérarchiques pour une communication adaptée aux besoins de l'employé, mais aussi favoriser certains liens interpersonnels entre ces acteurs. En outre, nous pensons que le rôle des supérieurs hiérarchiques c'est aussi de pouvoir atteindre les objectifs institutionnels en développement des aptitudes relationnelles positives basés sur l'équité, le respect et sur l'identification des particularités de chaque employé de manière à les orienter vers des comportements positifs et motivationnels.

## **Perspectives**

A l'issue des résultats obtenus, une recherche approfondie sur les effets médiateurs des différentes dimensions de justice semble tout à fait pertinente. En effet, bien que nous n'ayons pas déterminé des effets prédictifs significatifs de certaines dimensions de justice sur l'épuisement professionnel, les analyses corrélationnelles n'excluent pas une association entre les dimensions de justice et des dimensions d'épuisement professionnel. En outre, une étude portant sur un spectre plus large des professions présentes au sein du bloc opératoire peut se révéler intéressante. Il découle de nos recherches qu'une composante multifactorielle serait responsable de l'épuisement professionnel. Par conséquent, inclure les professions autres que les professions dites de « contact direct » avec le patient permettrait l'ouverture du champ d'investigation de ce phénomène. De plus envisager l'intégration des composantes

individuelles et sociétales permettrait de cerner la vraie signification de l'épuisement professionnel et de proposer un modèle plus multifactoriel.

## Bibliographie

### A

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. Washington D.C. : *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), pp. 422-436.
- Adams, J.S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, vol. 3, pp. 9-16.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Alarcon, M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. Amsterdam : *Journal of Vocational Behavior (Elsevier)*, 79, pp.549-562.
- Alexander, S., Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, vol. 1, pp. 177-198.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, pp. 947-965.
- Aryee, S., Srinivas E.S., et Tan, H.H. (2005). Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°1, p.132- 146.
- Avis n°178 du 7 février 2014 sur un projet d'arrêté royal relatif à la prévention des risques psychosociaux du travail. (D170). (2014). *Moniteur belge*, Confirmé le 25 février 2014.

### B

- Bagger, J., Cropanzano, R., et Ko, J. (2006). *La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements*, in El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J-P. *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2. Chapitre 2. Bruxelles : De Boeck Université.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 N°3, 2007, pp 309- 28.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Ressources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), pp. 83-104.
- Bauer, T.N., Maertz, C., Dolen, M.R., & Campion, M.A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 892-903.
- Benraïs, L. et Peretti, J. M. (2001). L'équité : stratégie de comparaison et choix de référents. Cas des cadres marocains, Aix : *Papier de recherche*.

- Beugré, C.D. (1998). *Managing Fairness in organizations*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bies, R.J., et Moag, J.S. (1986). Interactional justice : Communication criteria for fairness in Sheppard, B. *Research on Negotiation in Organization*, Vol.1, Greenwich, CT : JAI Press, pp.43-55.
- Bies, R., et Tripp, T. (1996). Beyond distrust: “Getting even” and the need for revenge. In Kramer, R., et Tyler, T (Eds.). *Trust in organizations : Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, pp. 246-260.
- Bies, R.J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In Cummings, L.L., et Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 289-319.
- Bies, R.J. (2001). *Interactional (in)justice: The sacred and the profane*. In Greenberg, J., et Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 89-118.
- Bies, R.J., et Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-55.
- Boamah, S.A., et Laschinger, H. (2016). The influence of areas of worklife fit and work-life interference on burnout and turnover intentions among new graduate nurses. *Journal of Nursing Management*.
- Bobocel, D.R., et Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice ? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, pp. 469-498.
- Breso, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the “third dimension” of burnout: Efficacy or inefficacy? *Applied Psychology: an International Review*, 56(3), pp. 460-478.
- Brill, P.L. (1984). *The need for an operational definition of burnout*, *Family & Community Health*, 6, pp. 12-24
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., et Bies, R. J. (1994). The interactive effects of procedural justice and outcome negativity on the victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 397-409.
- Brom, S.S., Buruck, G., Horváth, I., Richter, P., et Leiter. M.P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health : A validation study in two German samples. *Technische Universität Dresden*, Germany and Acadia University, Wolfville, NS, Canada. doi : <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.05.001>
- Burish, M. (2010). *Das Burnout Syndrom : Theorie der inneren Erschöpfung*, 4<sup>eme</sup> (eds). Berlin/Heidelberg, Springer. 330p.

Brien-Robidoux, E., Labrèche, C., Hatier, D.E., Paiement, A.M. et Blais, M. (2017). La justice organisationnelle et épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail. Humain et organisation. Montréal : *Université de Montréal*.

## C

Cahn, E. (1949). *The sense of injustice*, New York : New York University Press.

Carrier Vernhet, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de conservation des ressources*. (Doctoral dissertation). Grenoble : Université de Grenoble.

Casaucau, A. (2016). *Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail* (Doctoral dissertation). Nice : Université Nice Sophia Antipolis.

Chen, C.C., Meindl, J.R., et Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 115-129.

Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : a meta-analysis. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 86, pp. 278–321.

Cole, N. D., et Flint, D. H. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits : flexible versus traditional benefit plans, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, N° 1, p. 19-40.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct of measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3) pp.386-400.

Colquitt J.A., Colon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. et Ng K.Y. (2001) Justice at the Millenium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3) pp.425-445.

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*, vol. 89, pp. 633-646.

Colquitt, J.A., et 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*, 2nd ed., Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 165-210.

Colquitt, J.A., et Shaw, J. (2005). *How should organizational justice be measured ?* In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 113-154.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 425-445.

- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Scott, B.A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 589-620.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C.P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, pp. 3-56.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., & Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 100, pp. 110-127.
- Colquitt, J.A., Zapata-Phelan, C.P., & Roberson, Q.M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. In J.J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 24, Oxford, UK: Elsevier, pp. 52-94.
- Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobocel, D. E., et Rupp, D.R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, New York: John Wiley & Sons, pp. 317-372.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, vol. 13, pp. 7-39.
- Cropanzano, R., Goldman, B., & Benson, L. (2005). *Organizational justice*. In J. Barling, K. Kelloway & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*, Beverly Hills, CA: Sage, pp. 63-87.
- Campbell N., Perry S.J., Maerzt C.P., Allen D.G et al. (2013). All you need is...resources : The effects of the justice and support on burnout and turnover. *Human relation*. 66,pp.759.

## D

- Dailey, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, Vol. 45, N° 3, p. 305-316.
- Dextras-Gauthier, J., et Marchand, A. (2016). *Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel*. *Relations industrielles*, 71(1), 156-187. doi 10.7202/1035906ar
- De Cremer, D. (2005). Procedural and distributive justice moderated by organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, N° 1, p. 4-13.
- De Cremer, D. (2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of Social Psychology*, vol. 33, pp. 535-550.

- Deckard, G., Meterko, M., & Field, D. (1994). Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationships. *Medical Care*, 32(7), 745-754.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*. New York: JAI Press, vol. 22, pp. 51-102.
- Delbrouck, M., (2003), *Le burn-out du soignant, le syndrome d'épuisement professionnel*, De Boeck.
- 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.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, vol. 31, pp. 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Duffy, R., Fearn, A., et Hornibrook, S. (2003). Measuring distributive and procedural justice: An exploratory investigation of fairness of retailer-supplier relationships in the UK food industry, *British Food Journal*, Vol. 105, N° 10, pp. 682-694.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial Health*. Vol. 43, pp. 3-10.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 4, pp. 279-286.

## E

- El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J-P. (2006). *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2, Bruxelles, De Boeck Université, Chapitre 1,2 et 3.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C. et Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationship in workplace deviance : test of a mediated model, *Human Relations*, 63(11), pp.1687-1717.
- Embriaco, N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F., & Azoulay, E. (2007). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Current Opinion in Critical Care*, 13, pp. 482-488.
- Sanfilippo, F., Noto A., Foresta G., Santonocito C., Palumbo G., et al. (2017). *Incidence and Factor Associated with Burnout in Anesthesiology : A Systematic Review*. Retrieved from : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5727625/>. Consulté le 11/12/17.

## F

- Ferdinande, P., Oosterlynck, B., Waets, P., Reper, P., Sottiaux, T., Dama, P., Biarent, D., & Huyghens, L. (2011). *Quality of Life of Intensive Care Nurses in Belgium*.

- Festinger, L. (1975). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford : Stanford University Press
- Finkelstein, R., Oberlé, D., et Gachenot, E. (2006). Modulation des règles de la justice distributive: l'impact du groupe, de l'anticipation d'interaction et de la discrimination perçue sur le mode de rétribution des employés. *Revue internationale de psychologie sociale*, 1 (19), pp.17-48.
- Folger, R. et Bies, R. J. (1989). Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, N° 2, pp. 79-90.
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, N° 1, pp. 115-130.
- Folger, R. et Skarlicki, D.P. (1999). Unfairness and resistance to change : hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1) pp. 35-50.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, pp.108-119.
- Folger, R. et Greenberg, J. (1985). *Procedural justice : An interpretive analysis of personnel systems*. In Rowland, K. et Ferris, G.R. (Eds), *Research in personnel and human resources management*, vol. 3, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 141-183.
- Freudenberger, H.J. (1975). The Staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychother Theory Res Pract*, 12, pp.72-83.
- Frémont, N., Desrumaux, P., Moundjiegout, T. (2015). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ?. *Société française de psychologie*. Pratiques psychologiques.

## G

- Gamble, T.K., et Gamble, M. (2005). Communication and perception : I am more than a camera. *Communication works companies*, The Mc Graw-Hill. Chapitre 4.
- Gilliland, S.W., Groth, M., Baker IV, R.C., Dew, A.F., Polly, L.M., & Langdon, J.C. (2001). Improving applicants reactions to rejection letters : An application of fairness theory. *Personnel Psychology*, vol. 54, pp. 669-703.
- Gopinath, C., & Becker, T.E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, vol. 26, pp. 63- 83.
- Greenberg, J. et Bies, R. J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical enquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.

- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.561-568.
- Greenberg, J. (1993). *Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of thefts reactions to underpayment inequity*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, pp. 81-103.
- Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. In R. Cropanzano (ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp. 79-103. NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Greenberg, J., et Folger, R. (1983), *Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations*. In Paulus, P.B. (Ed.), *Basic Group Processes*. New York : Springer-Verlag, pp. 235-256.
- Grollau, E. (2008). *Les conditions de travail au bloc opératoire, source potentielle de stress et de dégradations relationnelles*. Paris : Elsevier, pp. 186-188.
- Gillespie, J.Z., & Greenberg, J. (2005). *Are the goals of organizational justice self-interested?* In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.179-214.

## H

- Halbesleben, J.R.B., et Buckley, M.R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30 (6), pp. 859-879.
- Hansez, I., et al. (2017). Work environment and work-to-family conflict: *Mediating role of work investment*. Orlando : 32nd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Hansez, I., & Firket, P. (2014). *Quand la prévention du burnout passe par le management de proximité*. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 75(5), 519-519.
- Hausknecht, J.P., Day, D.V., & Thomas, S.C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 57, n° 3, pp. 639-683.
- Hollensbe, E., Khazanchi, S., et Masterson, S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair ? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, N° 6, December, pp.1099-1116.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace et World, Inc.
- Hosmer, L.T., et Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice : A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 15(1) pp.67-91.

Haberey-Knuessi, V. (2011). Des exigences aux ressources, le modèle de Demerouti au service des soins infirmiers. *Recherche en soins infirmiers*, 2011/1 (N° 104), pp. 23-29. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2011-1-page-23.htm>

Hendrix, W.H., Robbins, T., Miller, J., & Summers, T.P. (1998). Effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 13, pp. 1-21.

## J

Janiczek, M., d'Hoore W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, I.M.C.F. pp 97-115. doi : 10.3917/qdm.121.0097

Jouglaard-Trischler, D., & Steiner, D.D. (2005). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job-demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing studies*, 47, 709-722.

Judge, T.A. et Colquitt, J.A. (2004) Organizational Justice and stress : The mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89(3) pp.395-404.

## K

Kellerhals, J. (1995). Introduction: Quelques jalons dans l'étude du sentiment de justice. *L'année sociologique*, vol. 45, n° 2, pp. 263-271.

Kray, L.J., & Lind, E.A. (2002). The injustices of others: Social reports and the integration of others' experiences in organizational justice judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, n° 1, pp. 906-924.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

## L

Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n° 1, pp. 19-38.

Langevin, V., Boini, S., François, M., Riou, A. (2012). Maslach burn out inventory (MBI). *Références en santé au travail*, 131, 157-159.

Lapointe, D., Boudrias, J.S., Brunet, L. (2012). *Vérification de l'effet modérateur des ressources sur la relation entre les demandes et la tension psychologique au travail*. Université de Montréal. Montréal, Canada.

- Leiter, M.P., et Maslach C., (2003). *Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout*, In Pamela, L., Perrewe, D., Ganster, C. (ed.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well-being, Vol 3*. Emerald Group Publishing Limited, pp.91-134.
- Leventhal, G.S. (1976). *The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations*. In Berkowitz et Walster (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology, Equity Theory: Toward a General Theory of Social Interaction*, New York.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 9, New York : Academic Press, pp. 91-131.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* In Gergen, M. S. et Willis, R. S. (eds), *Social exchange : Advances in theory and research*. New York : Springer US, pp. 27-55.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., et Fry, W.R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*. In Mikula, G. (éd.), *Justice and social interaction*. New York : Springer-Verlag, pp.167-218.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York : Plenum Press.
- Lind, E.A., Kray, L., & Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 75, pp. 1-22.
- Lind, E.A. (2001). *Fairness heuristic theory : Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice*. Stanford University Press, pp.56-88.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C., & Bryngelsson, I. (2006). Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, 51–59.
- Lourel, M., Guengen, N., Mouda, F. (2007). *L'évaluation du burnout de Pines : adaptation et validation en version française de l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10)*. *Pratique psychologiques*.(eds) Elsevier Masson : 13, pp 353-364.
- Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout/ engagement. *Journal of Nursing Administration*, 5, 259–267.
- Lambert, G.E., Hogan, L.N., Jiang, S., Elechi, O.O., Benjamin, B. (2010). The relationship among distributive and procedurale justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent : An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*. (38) pp 7-16. doi : 10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002

## M

- Moors, K., Symons, C., Van Der Meeren, E., De Witte, K., & Evers, G. (2001). *Burn-out bij Vlaamse verpleegkundigen. Onderzoeksrapport*, KU Leuven, Leuven.
- Major, B., & Deaux, K. (1982). *Individual differences in justice behavior*. In J. Greenberg & R.L. Cohen (Eds.), *Equity and justice in social behavior*, New York: Academic Press, pp. 43-76.
- Malola, P., Desrumaux, P., Jeoffrion, C. et Leroy-Fremont, N. (2015). *Harcèlement moral et justice organisationnelle : quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique ?* In V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio et C. Lemoine (eds), *Facteurs de la santé au travail : du bien être au mal être*. Paris: L'Harmattan.
- Manoukian, A. (2016). *La souffrance au travail, les soignants face au burn-out*. 2<sup>ème</sup> édition. Edition Lamarre.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Hum Behav*. Vol 5, pp.16-22.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *J Occup Behav*, Vol 2, pp.99-113.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory : Manual (2<sup>nd</sup> ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S.E., Leiter, M.P. (1996). *Maslach Burnout Inventory : Manual (3<sup>rd</sup> ed.)*. Palo Alto, CA : Consult Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause stress personal and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W., et Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychologie*, 52, pp.397–422
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). *Measuring burnout*. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*. Oxford : UK Oxford University Press, pp.86-108.
- Maslach, C. (2010). *Burnout in the workplace*. [Audio Recording]. Lyon.
- Maslach Burnout Inventory. (2015). (MBI-HSS) pour professionnel de la santé. Version française. Copyright 1981 Christina Maslach et Susan E. Jackson. Traduction adaptée de Fontaine (1985). Consortium national de formation en santé (CNFS). Université d'Ottawa. Retrived in [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com). Consulté le 05 octobre 2017.
- Masterson, S., Byrne, Z., et Mao, H. (2005). Interpersonal and Informational Justice: Identifying the Differential Antecedents of Interactional Justice Behaviors. *Research in Social Issues in Management*. pp. 79-103.

- Mcfarlin, D. B., et Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfactions with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 3, p. 626-637.
- Moors, K., Symons, C., Van Der Meeren, E., De Witte, K., & Evers, G. (2001). *Burn-out bij Vlaamse verpleegkundigen. Onderzoeksrapport*, KU Leuven, Leuven.
- Myyry, L., & Helkama, K. (2002). The role of value priorities and professional ethics training in moral sensitivity. *Journal of Moral Education*, vol. 1, pp. 35-50.
- Manville, C. (2007). *Les perceptions de justice organisationnelle des salariés atypique : des spécificités et des incidences sur les pratiques de gestion des ressources humaines*. Toulouse : Laboratoire interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi. Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J. et al. (2005). Relationships Between Organisational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*. 12, pp. 99-116.
- Moliner C., Ramos J., Martinez-Tur., Peiro J.M. (2008). *Organizational justice and extrarole customer service : The mediating role of weel-being at work*. In *European of work and Organizational Psychology*, 17:3, pp. 327-348.

#### N

- Nabatchi, T., Bingham, L. et Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six-factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18, pp. 148-174.
- Nadistic, T. (2006). Antecedents of managers interactional justice behaviors. *Communication presented at the 11th International Social Justice Conference*, Berlin.
- Ntsame, S. (2015). *Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-etre psychologique : vers une validation prévisionnelle et transculturelle (Doctoral dissertation)*. Université Lille Nord de France, Lille.

#### P

- Palmer, A., et O'Neill, M. (2003), The effects of perceptual processes on the measurement of service quality, *Journal of Services Marketing*, vol. 17(3), pp. 254-274.
- Paterson, J.M., Green A., et Cary J. (2002) The measurement of organizational justice in organiszational change programmes : A reliability, validity and context-sensitivity assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 pp. 393-408.
- Prim-Allaz, I., et Sabadie, W. (2005). Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, Vol. 38, p. 5-19.
- Prins, J.T., Hoestra-Weebers, J.E.H.M., Gazendam-Donofrio, S.M., Dillingh, G.S., Bakker, A.B., Huisman, M., Jacobs, B., & van der Heijden, F.M.M.A. (2010). *Burnout and engagement among resident doctors in the Netherlands: a national study*. *Medical Education*, 44, pp. 236-247.

Piasecki, C. (2017). *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux*. (Doctoral dissertation). Université Côte d'Azur. France.

## R

Ramain, M., Carlès, K., Brigato., Raucoules-Aimé, M., et le groupe IQAR. (2014). *Désorganisation du bloc opératoire : le rôle des facteurs humains*. Nice : MAPAR. pp.583-596.

Robbins, J.M., Ford, M.T., Tetrick, L.E. (2012). Perceived unfairness and employee health : A meta-analytic integration, *Journal of Applied Psychology*, 97(2), pp. 235-272.

## S

Sabadie, W., Prim-Allaz, I., et Llosa, S. (2006). Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction: les apports de la théorie de la justice. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N° 3, pp. 47-64.

Sabbagh, C. (2001). A taxonomy of normative and empirically oriented theories of distributive justice. *Social Justice Research*, vol.14, pp.237-263.

Sampson, E.E. (1986). *Justice ideology and social legitimation*. In H.W. Bierhoff, R.L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations*, New York: Academic Press, pp. 87-102

Schaufeli, W., Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice : a critical analysis*. Taulor and Francis, London.

Schaufeli, W.B., & Buunk, B.P. (2003). *Burnout : an overview of 25 years of research and theorizing*. In M.J., Schabracq, J. A. M., Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-425). Chichester, England : Wiley.

Shaw, J.C., Wild, E., & Colquitt, J.A. (2003). To justify or excuse? A meta-analysis review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, pp. 444-458.

Sheppard, B., & Tuchinsky, M. (1996). *Micro-OB and the network organization*. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, pp. 140-165.

Stoeva, A.Z., Chiu, R.K. et Greenhaus, J.H. (2002). Negative Affectivity, Role Stress, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 60, n° 1, pp 1–16.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L.C., Star, S. A., et Williams, R. M. (1949). *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, pp. 1-125.

Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 434-443.

Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*.

## T

Thibaut, J., et Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thompson, M. (2003). *Ethics*, Blacklick, OH: McGraw-Hill.

Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., and Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior* 23(5) pp. 555–570.

Tyler, T.R., & Bies, R.J. (1990). *Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice*. In J.S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 77-98.

Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1992). *A relational model of authority in groups*. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, San Diego, CA: Academic Press, pp. 115- 191.

Travers, V., Cuche, H., Watrelot, A. (2012). *Evaluation des niveaux de stress et de ses principaux indicateurs chez les praticiens de bloc opératoire*. Press médicale. Vol 41, n°12P1. pp.557-585.

Umphress, 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*, vol. 14, n° 6, pp. 738-753.

## V

Van den Bos, K. (2005). *What is responsible for the fair process effect?* In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, pp. 273-300.

Van den Bos, K., & Lind, E.A. (2001). The psychology of own versus others' treatment: Self-oriented and other-oriented effects on perceptions of procedural justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, pp. 1324-1333.

Vandenbroeck, A., et al. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Psychology*, 43, pp. 1342–1352.

Vandenbroeck, S., et al. (2012). *Une étude sur le burn-out et l'enthousiasme chez le personnel médical et infirmier dans les établissements hospitaliers de Belgique*. Leuven: KU Leuven, IDEWE.

Velasquez, M.G. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*, (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Veyssier-Belot, C. (2015). Le syndrome d'épuisement professionnel chez les médecins. *Revue de médecine interne*, vol 36, n°4, pp. 233-236.

## W

- Wallace, J.E., Lemaire, J.B., & Ghali, W.A. (2009). *Physician wellness : a missing quality indicator*. *The Lancet*, 374, pp. 1714-1721.
- Wanberg, C.R., Bunce, L.W., & Gavin, M.B. (1999). Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, vol. 52, pp. 59-84.
- Wartick, M. L. (1994). Legislative justification and the perceived of tax law changes : a referent theory approach. *The Journal of the American Taxation Association*, Vol. 16, N° 2, pp. 106-123.
- Waster, E. Berscheid, E., et Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), pp.151-176.

## Z

- Zawieja, P., Guarnieri, F. (2017). Epuiselement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. Armand Colin. pp. 11-34

Clos Chapelle-aux-champs, 30 bte B1.30.02, 1200 Woluwe-Saint-Lambert, Belgique [www.uclouvain.be/fsp](http://www.uclouvain.be/fsp)

