



**HAL**  
open science

# L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux

Caroline Piasecki

► **To cite this version:**

Caroline Piasecki. L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux. Psychologie. COMUE Université Côte d'Azur (2015 - 2019), 2017. Français. NNT : 2017AZUR2021 . tel-01679567

**HAL Id: tel-01679567**

**<https://theses.hal.science/tel-01679567v1>**

Submitted on 10 Jan 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



École doctorale Sociétés, Humanités, Arts et Lettres (SHAL)-ED86

Unité de recherche :

Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cliniques, Cognitives et Sociales

Thèse de doctorat

Présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en psychologie

de

l'Université Côte d'Azur

par

**Caroline Piasecki**

# **L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux**

Dirigée par **Dirk STEINER**

*Soutenue le 13 septembre 2017*

## **Devant le jury composé de :**

Pascale Desrumaux, Professeur des Universités, Université de Lille, rapporteur

Isabelle Milhabet, Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis, examinateur

Philippe Sarnin, Professeur des Universités, Université de Lyon 2, rapporteur

Dirk Steiner, Professeur des Universités, Université de Nice Sophia Antipolis, directeur de thèse

# Remerciements

Avant toutes choses, je tenais à remercier tout particulièrement le Professeur Dirk Steiner, mon directeur de thèse, pour la confiance qu'il m'a accordé en acceptant de diriger ce travail de recherche, se fut un immense honneur pour moi. Je le remercie pour ses précieux conseils et recommandations délivrés tout au long de ces années de recherche mais aussi pour son soutien et sa patience. Merci d'avoir été disponible malgré un emploi du temps chargé. Enfin, je lui suis reconnaissante de m'avoir communiqué sa passion pour la recherche et la rigueur scientifique.

Je voudrais dire merci à Isabelle MILHABET, mon professeur de Master 1 et aux autres professeurs qui m'ont initié à la recherche. Merci aussi aux autres doctorants du laboratoire pour nos échanges riches et constructifs.

Je remercie mes rapporteurs de thèse Mr Philippe SARNIN et Mme Pascale DESRUMAUX, d'avoir consacré du temps à l'examen de mes travaux.

Ensuite, je voudrais remercier sincèrement Anne-Sophie AUBERT, directrice des relations humaines de l'hôpital de Cannes, sans qui ce travail de thèse n'aurait pas pu voir le jour. Je la remercie de m'avoir permis de réaliser ce travail de recherche au sein de l'hôpital de Cannes qui a constitué mon principal terrain de recherche. Je la remercie pour sa confiance, ses encouragements et son précieux soutien durant la réalisation de cette thèse. Je remercie également Michèle CADIOU, directrice des relations humaines de l'hôpital d'Antibes, de m'avoir permis de réaliser en parallèle mon étude au sein de son établissement. Un grand merci à la direction, aux cadres, au médecin du travail, aux syndicats et à mes collègues pour leur contribution dans ce projet et à tous ceux qui ont suivi de près ou de loin mes travaux de recherche. Plus globalement, je remercie l'ensemble du personnel des établissements ayant répondu à mes études, sans lui, je n'aurais pas pu recueillir les données nécessaires à l'accomplissement de ce travail de recherche.

Enfin, je tiens à rendre honneur à Jean-François, qui m'a permis de faire des études et donner l'ambition nécessaire pour aller toujours plus loin dans mon parcours professionnel. Merci du fond du cœur à ma maman et à toute ma famille pour avoir cru en moi et m'avoir encouragé durant toutes ses années. Plus intimement, je remercie Romain, celui qui partage ma vie aujourd'hui, de m'avoir épaulé, soutenu et supporté mes humeurs durant les derniers moments de la thèse. Merci d'avoir été là et d'avoir cru en moi. Merci aussi à tous mes amis pour leur aide, soutien ou leur bonne humeur durant toutes ses années de thèse.

# Résumé

Dans un contexte d'intensification du travail, sont apparus au-devant de la scène les **risques psychosociaux (RPS)**. Au fil des années, la **prévention des RPS** et la qualité de vie au travail sont devenus des enjeux de santé publique, et les entreprises privées et publiques s'y intéressent plus que jamais. La littérature nous avait permis d'identifier, au-delà des facteurs de RPS tels que les caractéristiques des postes, la **justice organisationnelle** comme un prédicteur de **santé au travail** (Elovainio et al., 2003 ; Robbins et al., 2012). Notre première étude avait pour objectif de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les dimensions de justice exercent un effet sur les variables de bien-être et de retrait. Nos résultats ont révélé à ce sujet que les perceptions de justice jouent un rôle médiateur dans la relation entre les **caractéristiques des postes** et les variables de **bien-être** telle que la **satisfaction, l'attachement, l'épuisement émotionnel et les intentions de retrait**, même si la médiation est partielle la plupart du temps. En effet, certaines caractéristiques des postes comme le **soutien du supérieur** continuent à maintenir un rôle prédictif et direct important, plaçant le supérieur au cœur du dispositif de prévention. Notre seconde étude a porté sur l'introduction des principes de justice au cœur d'une formation aux RPS pour les cadres d'un **hôpital**. L'évaluation des effets de cette action sur le sentiment de justice des personnels a montré l'utilité de former les supérieurs à la justice. Ainsi, nous avons pu élargir les possibilités d'actions sur le terrain pour prévenir les RPS en rendant incontournables les principes de la justice dans la **conception du travail**.

Mots clefs : risques psychosociaux, prévention des RPS, justice organisationnelle, santé au travail, caractéristiques des postes, bien-être, satisfaction, l'attachement, l'épuisement émotionnel et les intentions de retrait, soutien du supérieur, hôpital, conception du travail

# Abstract

In the context of intensification of work, **psychosocial risks** (PSR) have attracted great interest. Over the past few years, **PSR prevention** and the quality of worklife have become public health issues, and have more than ever drawn both private and public companies' attention. Beyond PSR factors such as job characteristics, the literature helped us identify **organizational justice** as a predictor of **occupational health** (Elovainio et al., 2003; Robbins et al., 2012). Our first study's goal was to gain a better understanding of the mechanisms with which justice dimensions affect well-being and withdrawal variables. Our results revealed that justice perceptions act as a mediator in the relationship between **job characteristics** and well-being variables such as **satisfaction, commitment, burnout** (or emotional exhaustion), and **withdrawal intentions**, even if most of the time the mediation is partial. Indeed, some job characteristics, such as **supervisory support** maintain an important and direct predictive role, putting management at the center of the prevention system. Our second study focused on the introduction of organizational justice principles at the core of a PSR training course for executive staff in a **hospital**. Evaluating the effects of this action on the personnel's feelings of justice showed the utility of training the Executive staff in justice principles. Thus, we have been able to extend the scope of PSR prevention in the field by showing the pivotal role the principles of justice play in **work design**.

Keys words: psychosocial risks PSR prevention organizational justice, job characteristics satisfaction, commitment, burnout, withdrawal intentions, supervisory support, hospital, work design

# Table des matières

Remerciements.....	2
Résumé .....	3
Abstract.....	4
Index des tables .....	12
Introduction générale .....	16
<b>I. CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>18</b>
<b>1. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : CLARIFICATION D'UNE NOTION             MULTIDIMENSIONNELLE .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Des risques émergents pour la santé dans un contexte d'évolution du         travail.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Le cadre réglementaire .....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Les aspects législatifs.....	22
1.2.2 Le contexte réglementaire dans la fonction publique.....	23
<b>1.3 Les risques psychosociaux : un phénomène difficile à appréhender .....</b>	<b>24</b>
<b>2. LE STRESS COMME POINT D'APPROCHE .....</b>	<b>28</b>
<b>2. 1 Le stress comme réaction .....</b>	<b>29</b>
2.1.1 Le modèle physiologique.....	29
<b>2.2 Les réactions individuelles de stress .....</b>	<b>30</b>
2.2.1 L'épuisement professionnel ou burnout.....	31
<b>2.3 Les attitudes et réactions organisationnelles de stress.....</b>	<b>35</b>
2.3.1 Le stress, la satisfaction, l'attachement et les comportements de retrait	36
2.3.1.1 <i>Le stress et la satisfaction.....</i>	36
2.3.1.2 <i>Le stress et l'attachement organisationnel.....</i>	37
2.3.1.3 <i>Les liens avec les comportements de retrait .....</i>	37
<b>2. 4 Le stress comme processus.....</b>	<b>39</b>
2.4.1 La dimension transactionnelle.....	39
2.4.2 L'approche interactionniste.....	40
<b>2. 5 L'approche épidémiologique .....</b>	<b>41</b>
2.5.1 Le modèle de Karasek .....	41
2.5.2 Le modèle Efforts-Récompenses de Siegrist.....	42
<b>3 LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Les caractéristiques des postes .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Les facteurs spécifiques au milieu hospitalier .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 La violence au travail .....</b>	<b>50</b>
3.3.1 La violence psychologique .....	51
3.3.2 La violence au travail comme source de stress.....	52
3.3.3 Les facteurs de la violence.....	53
3.3.3.1 <i>Les relations interpersonnelles : du conflit à la violence .....</i>	54

<b>4 - LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1 La justice organisationnelle et ses différentes dimensions</b> .....	<b>58</b>
4.1.1 La justice distributive.....	59
4.1.2 La justice procédurale .....	61
4.1.3 La justice interactionnelle : la justice interpersonnelle et informationnelle.....	62
4.1.4 Le climat de justice .....	65
<b>4.2 Le lien entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail</b> .....	<b>67</b>
4.2.1 Les effets de la justice organisationnelle sur le stress et la santé .....	67
4.2.1.1 L'injustice et la santé .....	67
4.2.1.2 L'injustice et le burnout .....	69
4.2.1.3 Les effets des différentes perceptions de justice sur la santé .....	70
4.2.2 Les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail.....	72
4.2.2.1 La justice, les attitudes et comportements au travail.....	72
4.2.2.2 L'injustice, les attitudes et les comportements au travail .....	73
4.2.2.3 Les effets des différentes perceptions de justice sur la satisfaction et l'attachement .....	74
4.2.2.4 Les effets des différentes perceptions de justice sur les comportements au travail.....	75
<b>II- ETUDE DE TERRAIN : ETUDE 1</b> .....	<b>80</b>
<b>1. ANALYSE DES LIENS ENTRE LES CARACTERISTIQUES DES POSTES ET AUTRES FACTEURS DE RPS, LES PERCEPTIONS DE JUSTICE, L'ÉPUISEMENT EMOTIONNEL, LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'ATTACHEMENT ORGANISATIONNEL ET LES INTENTIONS DE RETRAIT.</b>	<b>80</b>
<b>1.1 La construction de notre modèle</b> .....	<b>81</b>
<b>1.2 Notre modèle</b> .....	<b>84</b>
<b>1.3 Nos hypothèses</b> .....	<b>88</b>
1.3.1 Hypothèses en lien avec les caractéristiques des postes.....	88
1.3.1.1 Les caractéristiques motivationnelles.....	88
1.3.1.2 Les caractéristiques sociales.....	89
1.3.1.3 Les caractéristiques de contexte .....	91
1.3.2 Hypothèses en lien avec l'équilibre Efforts/Récompenses.....	92
1.3.3 Hypothèses en lien avec les conflits interpersonnels et la violence psychologique.....	92
1.3.4 Hypothèses en lien avec les variables de bien-être et les intentions de retrait.....	94
<b>2. METHODE</b> .....	<b>96</b>
<b>2.1 Les différentes variables de notre questionnaire</b> .....	<b>97</b>
2.1.1 Les caractéristiques des postes.....	97
2.1.2 L'équilibre Efforts/Récompenses .....	101
2.1.3 La justice organisationnelle.....	104
2.1.4 Les conflits interpersonnels (internes et externes) .....	105

2.1.5	La violence psychologique.....	106
2.1.6	Les variables de bien-être, les intentions de retrait et l'épuisement émotionnel.....	107
2.1.6.1	La satisfaction au travail.....	107
2.1.6.2	L'attachement organisationnel .....	107
2.1.6.3	Les intentions de retrait.....	108
2.1.6.4	L'épuisement émotionnel.....	108
2.1.7	Autres Questions.....	109
<b>2.2</b>	<b>Procédure.....</b>	<b>109</b>
<b>2.3</b>	<b>Caractéristiques des répondants .....</b>	<b>111</b>
<b>3.</b>	<b>RESULTATS .....</b>	<b>114</b>
<b>3. 1</b>	<b>Analyses préliminaires Etude 1 .....</b>	<b>114</b>
3. 1. 1	Statistiques descriptives.....	114
3. 1. 2	Comparaison de moyennes entre l'hôpital 1 et 2.....	117
<b>3.2</b>	<b>Tests d'hypothèses .....</b>	<b>121</b>
3.2.1	Les liens entre les caractéristiques des postes et la justice organisationnelle.....	122
3.2.1.1	Liens entre les caractéristiques motivationnelles et les dimensions de justice : hypothèse 1.....	122
3.2.1.1.1	Les caractéristiques des tâches et les dimensions de justice.....	124
3.2.1.1.2	Les caractéristiques des connaissances et les dimensions de justice.....	126
3.2.1.2	Liens entre les caractéristiques sociales et les dimensions de justice : hypothèse 2 et 3.....	127
3.2.1.3	Liens entre les caractéristiques de contexte et les dimensions de justice : hypothèse 4 .....	132
3.2.2	Les liens entre les autres facteurs de RPS et la justice organisationnelle	135
3.2.2.1	Liens entre les efforts-récompenses et les dimensions de justice : hypothèse 5 .....	135
3.2.2.2	Liens entre les conflits interpersonnels et les dimensions de justice : hypothèse 6 .....	138
3.2.2.3	Liens entre la violence psychologique et les dimensions de justice : hypothèse 7 .....	142
3.2.3	Les liens entre les caractéristiques des postes, les autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait.....	144
3.2.3.1	Les liens entre les caractéristiques des postes et les variables de bien-être et de retrait .....	144
3.2.3.2	Les liens entre les efforts et les récompenses et les variables de bien-être et de retrait.....	147
3.2.3.3	Les liens entre les conflits interpersonnels et les variables de bien-être et de retrait .....	148
3.2.3.4	Les liens entre la violence psychologique, les variables de bien-être et de retrait.....	148



3. 2. 4 Les liens entre les dimensions de justice et les variables de bien-être et de retrait	149
3.2.4.1 Liens entre l'épuisement émotionnel et les dimensions de justice : hypothèse 8	149
3.2.4.2 Liens entre les attitudes positives de travail et les dimensions de justice : hypothèses 9 et 10	150
3.2.4.3 Liens entre les intentions de retrait et les dimensions de justice : hypothèse 11	152
<b>3. 3 Hypothèse de médiation</b>	<b>153</b>
3.3.1 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques des tâches et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	154
3. 3. 2 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques sociales et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	161
3.3.3 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques de contexte et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	168
3. 3. 4 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par la somme des efforts, la somme des récompenses et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	173
3. 3. 5 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les conflits interpersonnels et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	177
3. 3. 6 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par la violence psychologique et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	183
3.3.7 Régressions médiatisées de synthèse	186
3.3.7.1 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les 15 variables sélectionnées et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)	188
3.3.7.1.1 La prédiction de la satisfaction par les variables sélectionnées et les dimensions de justice	188
3.3.7.1.2 La prédiction de l'attachement organisationnel par les variables sélectionnées et les dimensions de justice	188
3.3.7.1.3 La prédiction de l'épuisement émotionnel par les variables sélectionnées et les dimensions de justice	191
3.3.7.1.4 La prédiction de l'intention de turnover par les variables sélectionnées et les dimensions de justice	191
3.3.7.1.5 La prédiction de l'intention d'absence par les variables sélectionnées et les dimensions de justice	194
3.3.7.2 Vers un modèle réduit : régressions pas à pas et analyses de régressions médiatisées	197
3.3.7.2.1 La prédiction de la satisfaction	197
3.3.7.2.2 La prédiction de l'attachement organisationnel	198
3.3.7.2.3 La prédiction de l'épuisement émotionnel	199
3.3.7.2.4 La prédiction de l'intention de retrait	200

<b>4. DISCUSSION ETUDE 1 .....</b>	<b>203</b>
<b>4.1 Les différents liens avec la justice organisationnelle .....</b>	<b>203</b>
4.1.1 Les caractéristiques des postes et les dimensions de justice.....	203
4.1.1.1 Les caractéristiques motivationnelles et la justice .....	203
4.1.1.2 Les caractéristiques sociales et la justice.....	205
4.1.1.3 Les caractéristiques de contexte et la justice.....	207
4.1.2 Les efforts et récompenses et les dimensions de justice.....	208
4.1.3 Les conflits interpersonnels et les dimensions de justice.....	209
4.1.4 La violence psychologique et les dimensions de justice.....	209
<b>4.2 Les liens avec les variables de bien-être et de retrait.....</b>	<b>210</b>
4.2.1 Les caractéristiques des postes et les variables de bien-être et de retrait.....	210
4.2.2 Les efforts et récompenses et les variables de bien-être et de retrait.....	213
4.2.3 Les conflits interpersonnels et les variables de bien-être et de retrait.....	214
4.2.4 La violence psychologique et les variables de bien-être et de retrait.....	215
<b>4.3 Les dimensions de justice et les variables de bien-être et de retrait.....</b>	<b>215</b>
<b>4.4 La contribution des dimensions de justice.....</b>	<b>217</b>
4.4.1 La contribution des dimensions de justice au-delà des caractéristiques des postes dans la prédiction des variables de bien-être et de retrait.....	218
4.4.1.1 La contribution des dimensions de justice dans la variance de la satisfaction.....	218
4.4.1.2 La contribution des dimensions de justice dans la variance de l'attachement .....	219
4.4.1.3 La contribution des dimensions de justice dans la variance de l'épuisement émotionnel.....	220
4.4.1.4 La contribution des dimensions de justice dans la variance des intentions de retrait.....	221
4.4.2 La contribution des dimensions de justice au-delà de la somme des efforts et des récompenses.....	222
4.4.3 La contribution des dimensions de justice au-delà des conflits interpersonnels .....	223
4.4.4 La contribution des dimensions de justice au-delà de la violence psychologique.....	224
<b>4.5 La contribution des dimensions de justice au sein d'un modèle réduit.....</b>	<b>225</b>
<b>4.6 Conclusion Etude 1 .....</b>	<b>228</b>
<b>III. INTERVENTION ET APPLICATION SUR LE TERRAIN.....</b>	<b>231</b>
Le démarrage du projet de prévention des RPS dans les hôpitaux.....	231
L'étape diagnostique .....	232
La communication des résultats .....	233
L'élaboration du plan d'actions .....	234
Le plan d'actions.....	236

<b>IV- ETUDE DE TERRAIN : ETUDE 2 .....</b>	<b>238</b>
<b>1. ACTION TEST INTRODUISANT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE A L'HOPITAL DANS UNE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ...</b>	<b>238</b>
<b>1.1 Formulation d'hypothèses .....</b>	<b>240</b>
<b>2. METHODE.....</b>	<b>244</b>
<b>2.1 La formation à la justice organisationnelle .....</b>	<b>244</b>
<b>2.2 L'outil de mesure .....</b>	<b>245</b>
<b>2.3 La population cible .....</b>	<b>246</b>
<b>2.4 Procédure.....</b>	<b>247</b>
<b>2.5 Caractéristiques des répondants .....</b>	<b>247</b>
<b>3. RESULTATS .....</b>	<b>248</b>
<b>3.1 Analyses préliminaires Etude 2.....</b>	<b>248</b>
<b>3.2 L'effet de la formation à la justice organisationnelle sur les agents.....</b>	<b>250</b>
<b>3.3 L'effet de la formation à la justice organisationnelle sur les cadres .....</b>	<b>252</b>
<b>4. DISCUSSION ETUDE 2.....</b>	<b>255</b>
<b>V. DISCUSSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE....</b>	<b>260</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>270</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>296</b>
<u>Annexe 1.1</u> : Tableau de comparaison de la version française du WDO initial de Morgeson et Humphrey (2006) et du WDO adapté pour l'étude 1.....	296
<u>Annexe 1.2</u> : Questionnaire RPS inter-hospitalier-Etude 1.....	301
<u>Annexe 2.1</u> : Comparaison des moyennes des 5 catégories professionnelles (ANOVAs et Tests post-hoc HSD de Tukey) .....	317
<u>Annexe 3.1</u> : Variables indépendantes ayant des corrélations supérieures ou égales à .20 avec les variables de bien-être et de retrait.....	320
<u>Annexe 4.1</u> : Analyses de régressions médiatisées des perceptions de justice dans la prédiction des variables de bien-être et de retrait à partir des variables indépendantes sélectionnées (somme des efforts et des récompenses comprises) .....	321
<i>Tableau 1</i> : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés .....	321
<i>Tableau 2</i> : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés .....	322
<i>Tableau 3</i> : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés .....	323
<i>Tableau 4</i> : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	324

<i>Tableau 5</i> : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés .....	325
<u>Annexe 4.2</u> : Régression pas à pas pour la prédiction des variables de bien-être et de retrait.....	326
<u>Annexe 5.1</u> : document de communication-synthèse des résultats à destination du personnel.....	327
<u>Annexe 5.2</u> : Plan d'actions RPS proposé en fonction des résultats du diagnostic (étude 1) .....	338
<u>Annexe 6.1</u> : Questionnaire de suivi à destination des agents-Etude 2.....	339
<u>Annexe 6.2</u> : Questionnaire à destination des cadres-Etude 2.....	343
<u>Annexe 6.3</u> : Comparaison du questionnaire de perception de justice organisationnelle initial à destination des agents et du questionnaire adapté aux cadres.....	346

# Index des tables

Tableau 1 : comparaison de l'échelle de réponses de la version française du questionnaire de Siegrist et de celle adaptée pour l'étude.....	103
Tableau 2 : Statistiques descriptives de l'étude 1 (moyennes, écart-types, alpha de Cronbach) et <i>t de Student</i> pour la comparaison de moyennes avec une valeur standard (point médian).....	116
Tableau 3 : Comparaison de moyennes (écart-types) par groupe (hôpital 1 et 2) sur l'ensemble des variables ( <i>t de Student</i> ) et $\hat{\epsilon}^2$ pour les effets significatifs.....	118
Tableau 4 : Corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques des tâches (VI).....	123
Tableau 5 : Test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques des tâches avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	124
Tableau 6 : Corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques des connaissances (VI).....	128
Tableau 7 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques sociales des postes (VI).....	129
Tableau 8 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques sociales des postes avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	130
Tableau 9 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des caractéristiques sociales des postes avec la justice informationnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	131
Tableau 10 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques de contexte des postes (VI).....	133
Tableau 11 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques de contexte des postes avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	134
Tableau 12 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les efforts et les récompenses (VI).....	136
Tableau 13 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des efforts et des récompenses avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	137
Tableau 14 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les conflits interpersonnels (VI).....	139
Tableau 15 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des conflits interpersonnels et de la violence psychologique avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	141
Tableau 16 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur la violence psychologique (VI).....	143
Tableau 17 : corrélations bivariées entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait.....	146
Tableau 18 : corrélations bivariées entre les perceptions de justice organisationnelle et les variables de bien-être et de retrait.....	149
Tableau 19 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	150
Tableau 20 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	150

Tableau 21 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice informationnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	150
Tableau 22 : Test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de la satisfaction avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice .....	151
Tableau 23 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'attachement organisationnel avec le climat de justice et celles obtenues avec les autres dimensions de justice.....	151
Tableau 24 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des variables d'intention de retrait avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice .....	152
Tableau 25 : test <i>t</i> pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des variables d'intention de retrait avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice .....	152
Tableau 26 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)....	155
Tableau 27 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)....	156
Tableau 28 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3) .....	158
Tableau 29 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3).....	159
Tableau 30 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3).....	160
Tableau 31 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3).....	162
Tableau 32 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3) .....	163
Tableau 33 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3) .....	164
Tableau 34 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de partir de l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3) .....	166
Tableau 35 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3) .....	167
Tableau 36 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3) ..	169
Tableau 37 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3) ..	169
Tableau 38 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3) .....	170
Tableau 39 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3) .....	171
Tableau 40 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3) .....	172

Tableau 41 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3).....	173
Tableau 42 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3).....	174
Tableau 43 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3) .....	175
Tableau 44 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3) .....	176
Tableau 45 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3) .....	176
Tableau 46 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3) .....	177
Tableau 47 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3) .....	178
Tableau 48 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3) .....	179
Tableau 49 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3) .....	181
Tableau 50 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3) .....	182
Tableau 51 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3) .....	183
Tableau 52 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3).....	184
Tableau 53 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3) .....	184
Tableau 54 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3).....	185
Tableau 55 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3).....	186
Tableau 56 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	189
Tableau 57 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	190
Tableau 58 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	192
Tableau 59 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	193

Tableau 60 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention d'absence à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés.....	194
Tableau 61 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante .....	197
Tableau 62 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante .....	198
Tableau 63 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante .....	199
Tableau 64 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante .....	200
Tableau 65 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention d'absence à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante .....	201
Tableau 66 : statistiques descriptives et <i>t de student</i> comparant les moyennes de 2013 avec celles de 2015.....	249
Tableau 67 : corrélations bivariées entre les perceptions de justice organisationnelle et l'épuisement émotionnel en 2013 et 2015 .....	249
Tableau 68 : statistiques descriptives et <i>t de student</i> pour échantillon appariés comparant les perceptions de justice et l'épuisement émotionnel de 2013 avec 2015 ( $N = 10$ ).....	250
Tableau 69 : statistiques descriptives comparant les 3 groupes d'agents (groupe 1 : ceux où les cadres ont suivi la formation aux RPS en 2013 ; groupe 2 : ceux où les cadres ont suivi la formation aux RPS et à la justice en 2015 ; groupe 3 : contrôle).....	251
Tableau 70 : ANOVAs à un facteur pour comparaison de moyennes entre les 3 groupes d'agents .....	251
Tableau 71: Test HSD de Tukey pour comparaison post-hoc entre les 3 groupes d'agents.....	251
Tableau 72 : Comparaison de moyennes entre les 3 groupes (ANOVAs).....	251
Tableau 73 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe 2 (formation RPS et justice de 2015) ( $N = 6$ ) .....	253
Tableau 74 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe (formation RPS de 2013) ( $N = 9$ ) .....	253
Tableau 75 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe contrôle ( $N = 12$ ).....	254

## Index des figures

Figure 1 : Modèle hypothétique.....	86
-------------------------------------	----



# Introduction générale

## *Le contexte de la thèse et les premiers questionnements*

Ce travail de thèse a pris son origine dans un contexte français où, plus que jamais la question de la santé au travail était au cœur des préoccupations. Les événements malheureux apparus dans le secteur de l'automobile et des télécommunications entre 2007 et 2009, avec notamment la vague de suicides mis en cause par des conditions de travail dégradées, ont propulsé le sujet des risques psychosociaux sur le devant de la scène (Machado, 2015). En février 2008, on comptait 18 suicides et 10 tentatives à France Télécom remettant en cause la surcharge de travail et le mode de management (Le Monde.fr, « *un salarié se suicide et met en cause sa « surcharge de travail »* », 27 juillet 2009).

Peu après ces drames médiatiques, les autorités publiques s'étaient expressément emparées du sujet et depuis, les publications et rapports sur les risques psychosociaux n'ont cessé de croître. Cette prise de conscience a débuté notamment en 2008 avec un accord sur le stress signé par les partenaires sociaux français posant une définition et un cadre précis d'intervention (Accord national interprofessionnel sur le stress au travail, 2 juillet 2008). Cet accord a été suivi du rapport ministériel intitulé « *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* » (Nasse et Légeron, 2008) qui a permis de prendre en considération la question de la santé mentale au travail.

Sensible à cette question majeure de santé publique, j'ai travaillé sur le sujet du stress au travail du personnel soignant lors de mon stage de 2<sup>ème</sup> année de Master en Psychologie du travail. Ainsi initiée à la problématique, après avoir occupé différents postes, j'ai entrepris de reprendre mes études en réalisant une thèse sur ce sujet qui me tenait tant à cœur. L'idée était d'approfondir la notion de stress précédemment étudiée à travers un travail de thèse en élargissant le concept, aux risques psychosociaux. En effet, la notion de risques psychosociaux (RPS) aborde le stress dans un contexte plus global (Douillet, 2010). Le concept de RPS mélange et recouvre les causes, les risques et leurs effets.

Ainsi, les travaux de thèse entrepris et présenté dans ce document, font état de recherches bibliographiques et empiriques nous aidant à comprendre les enjeux des RPS non seulement du point de vue de leurs manifestations mais aussi de leurs origines dans un contexte de prévention.

Une fois que nous aurons introduit et défini le concept des RPS à travers le contexte dans lequel il s'inscrit, et notamment dans le milieu hospitalier, où deux hôpitaux constituent notre terrain de recherche, nous passerons en revue la littérature sur le stress et autres concepts auxquels renvoient les RPS en termes de conséquences au niveau de la santé, des attitudes et comportements organisationnels.

Nous appréhenderons ensuite les risques psychosociaux en nous concentrant sur leurs origines. Nous passerons en revue les différents facteurs auxquels ils renvoient pour nous attarder sur le concept de justice organisationnelle constituant une variable clef de notre travail de recherche. Nous verrons en quoi il est intéressant d'utiliser la justice organisationnelle dans une prévention des risques psychosociaux en montrant comment s'articulent les concepts de justice organisationnelle avec les RPS. Pour cela, nous nous intéresserons dans un premier temps à l'influence directe de ces perceptions sur le bien-être notamment sur le stress, les attitudes et les comportements. Puis, dans un second temps, nous nous intéresserons aux stimuli organisationnels, notamment aux caractéristiques des postes qui interviendraient en amont des perceptions de justice à travers une première étude. Enfin, d'un point de vue préventif, nous présenterons une application directe de la justice organisationnelle au travail qui constituera notre seconde étude.

## **I. CADRE THEORIQUE**

### **1. LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : CLARIFICATION D'UNE NOTION MULTIDIMENSIONNELLE**

#### **1.1 Des risques émergents pour la santé dans un contexte d'évolution du travail**

En 1966, le stress était de plus en plus apparent dans le monde du travail et des menaces nouvelles et insidieuses pour la santé mentale apparaissaient, selon le rapport publié par le directeur du Département de la Santé et des services sociaux aux Etats-Unis intitulé « Protecting the Health of Eighty Million Americans : A National Goal for Occupational Health » (US. Department of Health, Education and Welfare, novembre 1966).

Depuis effectivement bien des années, le travail a changé, nous sommes passés d'une société industrialisée à une société de services modifiant profondément notre rapport au travail (Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (2010) cité par Machado, 2015). La mise en place de nouvelles techniques et pratiques organisationnelles mêlant nouveaux systèmes de gestion et innovations technologiques ont conduit à de nouvelles pratiques managériales et à une intensification du travail, cause essentielle de la dégradation des conditions de travail perçues par les salariés (Gollac et Volkoff, 2000).

Les conditions de travail se sont fortement dégradées en France et en Europe. Selon la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail, les travailleurs perçoivent les cadences de travail de plus en plus élevées et les délais d'exécution sont de plus en plus serrés (Parent-Thirion, Macias, Hurley et Vermeylen, 2007). L'intensification du travail (Askenazy, Cartron, Coninck et Gollac, 2006), la complexification structurelle, la précarisation de l'emploi, les contraintes économiques, l'évolution des modes de management, l'amointrissement du collectif de travail et, le « gestionnarisme » (Dejours, 1998) des entreprises publiques qui en découle, ont distancé les valeurs initiales du travail.

Cette instabilité et complexité des organisations additionnée à la difficulté des supérieurs à manager de manière acceptable (Sarnin, Caroly et Douillet, 2011) ont fait émerger de nouveaux risques préoccupant pour la santé psychique des salariés, qualifiés de « risques psychosociaux (RPS) ». Contrairement aux autres risques professionnels portés plutôt sur la santé physique, les RPS appartiennent à la dimension psychique de la santé (Durat et Bartoli, 2014). L'on parle notamment de la « notion floue de souffrance psychologique au travail, constitutive des RPS » (Valléry et Leduc, 2012, p. 13).

Ces risques moins palpables que les autres, touchent tous les secteurs d'activité, et parmi les secteurs les plus touchés, nous comptons notamment le secteur de la santé et du médicosocial (Dares Analyses, Février 2013; Valléry et Leduc, 2012), avec des catégories professionnelles plus exposées telles que les soignants et les personnels paramédicaux (médecins, infirmières et aides-soignantes, kinésithérapeutes...) ou encore les personnels directement en contact direct avec le public (Samson, 2012).

Le but premier dans ce secteur étant de soigner les personnes et de contribuer au bien-être et au rétablissement des patients, il semble indispensable que les acteurs eux-mêmes se sentent bien. Pourtant, les profondes mutations du système de soins français avec des réformes hospitalières successives, ont soumis les établissements de la santé à des contraintes économiques et réglementaires et à des attentes de plus en plus fortes. Les évolutions techniques, économiques, organisationnelles et sanitaires poussent les hôpitaux à se caler sur le fonctionnement des entreprises privées, ce qui change profondément la relation de soins (Machado, Desrumaux et Van Droogenbroeck, 2016). Les fonctions de l'hôpital sont ainsi exercées dans un contexte de travail fragilisé où le personnel effectue un travail de plus en plus sous pression (rythme effréné ...) avec un sentiment de travail mal fait et perd le sens de celui-ci (Haberey-Knuessi, Heeb et Morgan De Paula, 2013). Les valeurs humaines et professionnelles de l'hôpital s'en trouvent ainsi affectées (Haberey-Knuessi et al., 2013). L'importance de se reconnaître dans son travail et de pouvoir faire un travail de qualité (Clot, 2008, 2010) semble altérée. Ces conditions sont couplées avec un manque de reconnaissance professionnelle des collègues et des supérieurs, faisant partie d'une des sources principales de souffrance psychique au travail pour les agents non médicaux, selon une enquête de santé mentale menée par un service de médecine du travail d'un centre hospitalier universitaire (Fanello et al., 2003).

Ces conditions de travail impactent la santé des personnels et des établissements. En effet, les absences et arrêts maladies répétées dans certains services, le turn-over croissant des soignants ainsi que la multiplication des manifestations de stress et de violence à l'hôpital, sont autant d'indicateurs et de signes de dégradation à prendre en compte. De plus, récemment, une série de suicides chez les infirmiers au sein de différents hôpitaux français crée une nouvelle fois le malaise en mettant en cause les conditions de travail (Gazzane, *Après une série de suicides, le grand malaise des infirmiers*, Le Figaro.fr, 2016).

Ainsi, avec l'apparition de ces risques dits « émergents », la santé au travail est devenue plus que jamais un « enjeu de santé publique » (Vézina, 2009). Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé « ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » mais comme un « état de complet bien-être physique, mental et social » (Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, 1946). Cela rejoint l'idée de bien-être, qui peut être décrit comme un état positif de santé physique et mentale comprenant aussi les attitudes en lien avec le travail telles que la satisfaction, par exemple (Danna et Griffin, 1999).

Afin de favoriser la santé des employés et le bien-être au travail, il s'agit de s'intéresser non seulement aux risques physiques mais également à la notion multidimensionnelle que sont les RPS. Plus difficile à appréhender qu'un risque chimique ou biologique, ces dimensions sont plus subjectives que les autres puisqu'elles font appel au fonctionnement mental. En effet, au-delà des pénibilités dites physiques, s'ajoute aujourd'hui la charge mentale particulièrement liées au RPS (Machado, 2015). L'idée est de s'intéresser au lien entre le travail et la santé dans tous les sens du terme (physique et mentale).

Les paroles de la célèbre chanson d'Henri Salvador, sortie en 1965, « *Le travail, c'est la santé, ne rien faire, c'est la conserver* », prennent ainsi aujourd'hui un nouveau sens. Il existe bien un véritable paradoxe entre l'idée que le travail peut être constitutif de la santé (Bakker, Schaufeli, Leiter, et Taris, 2008 ; Debout et al., 2009) et le fait que notre santé peut être altérée par les conditions de travail (Cooper, Dewe, et O'Driscoll, 2001 ; Davezies, 2005).

Selon Debout et al. (2009), le travail fait partie des déterminants clefs de la santé. En France, le travail a une place privilégiée dans le cœur des français (Davoine et Méda, 2008), ils « attendent plus, en matière de réalisation de soi, de qualité du travail que les autres salariés européens » (Linhart et Mauchamp, 2009, p. 127). Le travail permet de donner du sens dans la mesure où il leur permet d'être utile à la société (Clot, 2010). Méda dans son ouvrage « *Le travail, une valeur en voie de disparition* » (2010) rapporte que pour les salariés français, le travail est nécessaire à l'accomplissement de soi et possède une dimension affective. Il l'est d'autant plus comme un moyen de se réaliser ou d'être utile à la société suivant les métiers (enseignants, les travailleurs sociaux, les professions de la santé...).

Pour autant, avec la dégradation des conditions de travail, près de 66% des Français se disent de plus en plus stressés par leur travail (Apave TNS Sofres, 2009) les poussant à se désinvestir de celui-ci (Valléry et Leduc, 2012). L'économiste Thomas Philippon (2007), cité dans l'ouvrage de Davoine et Méda (2009), indique que cela est le reflet d'un malaise en ce qui concerne le travail.

L'importance accordée à la sphère du travail expose d'autant plus au stress et à la dégradation de leur santé lorsque l'environnement de travail et les conditions de travail dysfonctionnent. Le travail devient alors destructeur plutôt que constructeur de santé (Bouffartigue, Pendariès et Bouteiller, 2010). L'influence que les conditions de travail peuvent avoir sur la santé, nous a incité à étudier les RPS afin de mieux les prévenir.

Pour cela, l'idée sera dans un premier temps, de s'intéresser aux enjeux que représentent ces risques à travers le cadre juridique et réglementaire dans lequel ils s'inscrivent et notamment dans la fonction publique hospitalière constituant notre terrain de recherche. Dans un second temps, nous tenterons de clarifier ce que sont les RPS à travers les différents concepts auxquels ils renvoient, notamment avec le stress et ces principaux modèles de références comme point d'approche, puis nous verrons les effets sur la santé et les facteurs mis en causes, qui nous permettront de cadrer notre étude. Nous introduirons ensuite le concept de justice organisationnelle, qui semble un important prédicteur de santé au travail (Elovainio, Kivimaki, Vahtera, Virtanen et Keltikangas-Jarvinen, 2003 ; Robbins, Ford, et Tetrick, 2012). Pour cela, nous décrirons en détail les différentes dimensions de la justice organisationnelle et leurs liens avec la santé, puis nous verrons comment nous pouvons utiliser les principes de justice dans une démarche de prévention à travers une application concrète de terrain (du diagnostic à l'action) qui constituera le fondement de nos études.

## **1.2 Le cadre réglementaire**

Initialement résumé sous la notion de stress, l'utilisation du terme de risques psychosociaux est relativement récente puisqu'il est apparu dans les années 2000 (Valléry et Leduc, 2012) et a explosé médiatiquement peu après une succession d'événements dramatiques survenus notamment à France Telecom (Durat et Bartoli, 2014). Dans ce contexte malheureux d'intensification du travail, la prévention des RPS est devenue un enjeu économique et social majeur pour les entreprises. Les pouvoirs publics se sont emparés crescendo du sujet et font de la prise en compte des RPS une des priorités du gouvernement. Même si la notion de RPS est aujourd'hui largement utilisée, donnant une vision plus globale que le stress, cette notion reste cependant encore trouble. Du fait de leur caractère multidimensionnel et subjectif, les RPS sont encore mal définis et maîtrisés. D'ailleurs l'expression « risques psychosociaux » n'apparaît pas encore dans les textes de loi.

### 1.2.1 Les aspects législatifs

Cependant, il existe un socle juridique en matière de conditions de travail inscrit dans le code du travail. En effet, depuis la Directive européenne du Conseil n°89/391 du 12 juin 1989 transposée en France par la loi du 31 décembre 1991, relative à l'amélioration de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail, une obligation de prévention des risques incombe aux chefs d'établissements (Article L. 4121-1 du code du travail) qui doivent s'assurer de la sécurité et de la santé physique et mentale des salariés. Cette loi précise également les principes fondamentaux de sécurité et de prévention des risques professionnels (Article L. 4121-2 du code du travail). Parmi ceux-ci, les employeurs ont notamment l'obligation d'éviter les risques, de les évaluer et de réduire les risques professionnels, dont les risques psychosociaux font partie intégrante. La prise en charge de la santé mentale au travail a aussi été prise en compte juridiquement à travers des textes de loi sur le harcèlement moral (loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale) représentant un délit puni par la loi.

En dehors des dispositions générales, les entreprises sont soumises à un certain nombre d'accords nationaux incitatifs, notamment l'Accord national interprofessionnel sur le stress au travail signé par les partenaires sociaux français le 2 juillet 2008 et plus tard, l'accord national sur le harcèlement et la violence au travail du 26 mars 2010 sollicitant une prise de conscience et apportant un cadre pour mieux prévenir ces phénomènes.

En parallèle de ces accords nationaux, une succession de publications et rapports importants remis au gouvernement, où l'on parle cette fois-ci explicitement de « risques psychosociaux », ont vu le jour, notamment en 2008 à travers le rapport ministériel sur *la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail* de Nasse et Légeron fournissant des bases sur le sujet pour mieux les identifier, les recenser et définir des indicateurs. Trois ans plus tard, en 2011, le collège d'expertise sur le suivi statistique de ces risques, présidé par Gollac et Bodier, dresse un premier état des lieux des RPS en France, en dénonçant notamment l'absence d'une enquête ciblée sur les RPS. Le rapport fournit une définition opérationnelle, avec un certain nombre d'indicateurs et autres éléments épidémiologiques à prendre en compte.

Parallèlement, plus largement axé sur le « bien-être et efficacité au travail » que les autres rapports, le rapport Lachmann, Larose et Penicaud (2010) dégage 10 recommandations sur l'amélioration de la santé psychologique au travail dans le secteur privé, constituant les bases du 2<sup>ème</sup> plan de santé au travail (2010-2014). La question de la santé au travail n'est donc plus ignorée pour les entreprises. Ce bousculement médiatique, social et politique sur la question concerne également le secteur public, abordé dans la partie suivante.

### 1.2.2 Le contexte réglementaire dans la fonction publique

Le secteur public est lui aussi confronté à des enjeux majeurs de santé et de développement du bien-être au travail. L'obligation réglementaire de prévenir les risques professionnels s'applique également à chaque employeur public. Parallèlement au secteur privé, un accord sur la santé et la sécurité au travail s'appliquant aux 3 fonctions publiques, engage des actions autour de la prévention des risques professionnels, notamment les RPS, et de la santé au travail (Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique du 20 novembre 2009). Puis, le 22 octobre 2013, un important accord cadre dans la fonction publique (Protocole d'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique, 2013) voit le jour identifiant les RPS comme des risques majeurs auxquels sont exposés les agents et qui obligeait chaque employeur public à élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici 2015.

S'appuyant sur cet accord cadre, une circulaire du Premier ministre sur la « mise en œuvre du plan national d'action pour la prévention des RPS dans les 3 fonctions publiques » du 20 mars 2014, décrit les principales étapes de la mise en œuvre d'un plan national d'action pour la prévention des RPS. Elle attire l'attention sur l'aspect psychosocial de certains risques professionnels et engage à intégrer les RPS dans la stratégie de prévention des risques. Elle impose aux établissements qui ne l'auraient pas encore fait de mettre en place un plan local de prévention des RPS ou si c'est déjà fait de compléter leurs actions.

Dans la fonction publique hospitalière, la prise de conscience fut progressive et a été établie en 2010, lorsque la qualité de vie au travail est devenue un nouveau critère d'exigence de la Haute autorité de santé (HAS) dans le Manuel de certification V2010 (p. 23), reconnaissant le lien entre qualité de vie au travail et qualité des soins. La circulaire de mars 2014 a donné lieu à une Instruction de la DGOS (Direction Générale de l'Organisation des Soins) en novembre 2014 venant concerner plus spécifiquement la fonction publique hospitalière concernant la mise en œuvre de démarches de prévention rappelant les responsabilités de l'employeur, les dispositifs d'appui et les indicateurs sur lesquels il faut s'appuyer. Plus récemment, dans le contexte actuel de malaise exprimé par les professionnels de santé, le 5 décembre 2016, Marisol Touraine (ministre des Affaires Sociales et de la Santé) a lancé une *Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail*, « prendre soin de ceux qui nous soignent » de l'ensemble des professionnels de santé visant à faire de la qualité de vie au travail une priorité politique au sein des établissements de santé et médicosociaux. La stratégie est articulée autour de 3 axes dont un des axes consiste à accompagner les professionnels hospitaliers au changement et améliorer la détection des RPS.



L'enjeu est donc de taille, aussi bien pour le secteur privé que publique. Mais la complexité à définir, situer et prendre en charge les RPS, explique les raisons de certaines réticences vis-à-vis de ces risques pour les employeurs. Pour autant, ils ne peuvent plus nier l'importance de se pencher sur les RPS. La prévention des RPS suscite ainsi un vif intérêt depuis plusieurs années. Afin de mieux comprendre de quoi on parle, nous tenterons dans la partie suivante de décrire plus précisément le phénomène.

### **1.3 Les risques psychosociaux : un phénomène difficile à appréhender**

C'est dans ce contexte législatif et d'évolution du travail, que les RPS sont devenus une cible incontournable en terme de prévention et que l'on s'est intéressé davantage à ces risques, moins palpables que les risques physiques, chimiques ou encore biologiques, puisqu'ils renvoient à la fois au « psycho », à savoir au registre de la santé psychique, à « l'immatériel », et au « social », la situation de travail (Valléry et Leduc, 2012).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les risques psychosociaux possèdent ainsi des contours encore flous et incertains. En effet, les risques psychosociaux n'ont pas de définition arrêtée et sont soumis à de nombreuses controverses scientifiques. Au fil du temps, plusieurs termes ont été utilisés pour tenter de s'approcher au plus près du phénomène (Lerouge, 2009). Par exemple, à l'origine, pour parler de risques psychosociaux, on raccourcissait la plupart du temps le concept à la notion de stress (accord européen sur le stress au travail du 8 octobre 2004 et accord français du 2 juillet 2008) ; pourtant il ne représente qu'une facette de ces risques. En effet, l'expression RPS englobe plus de situations liées au travail, que la simple expression « stress » (Clot, 2010).

Les RPS renvoient à plusieurs « maux » : stress, harcèlement moral, violence, burnout, addiction, souffrance, TMS etc. (Nasse et Legeron, 2008), le périmètre terminologique n'est pas vraiment stable, impliquant une grande variété de thèmes créant de la confusion. En effet, les RPS désignent pêle mèle soit des causes soit des effets sur la santé. Selon l'INRS, les RPS correspondraient à « des situations de travail » où l'on peut retrouver du stress, de la violence interne ou externe ([www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html](http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux.html)). Ces risques peuvent être imbriqués entre eux, ils peuvent notamment avoir des origines communes et/ou interagir entre eux. Par exemple, le stress peut favoriser un climat propice à la violence, ici le stress représentera une cause et la violence une conséquence de celui-ci, mais à leur tour les violences, considérées ici comme causes, peuvent augmenter le stress qui représentera à son tour une conséquence. Il n'y a donc pas de relation linéaire de cause à effet.

Les risques psychosociaux sont ainsi multidimensionnels et multifactoriels d'où la difficulté à les appréhender. Les RPS naissent de la combinaison de plusieurs facteurs que nous détaillerons plus loin. Ils résultent d'un ensemble complexe de variables issues du travail, de la société et de l'individu (Valléry et Leduc, 2012, p. 30-31) et mêlent éléments de vie personnelle et éléments liés au travail, d'où la difficulté à accuser uniquement le travail en cas de mal être, précisait la note thématique d'Eurogip (2010), *Risques psychosociaux : une problématique européenne*. Etant au carrefour des sphères personnelles et professionnelles et faisant appel au ressenti, la mesure et l'évaluation sont plus abstraites que n'importe quel autre risque.

Le « risque » (psychosocial) renvoie ici à « la probabilité d'altération de l'état de santé, physique ou mental, en lien avec l'environnement socioprofessionnel » (Valléry et Leduc, 2012, p. 29) soit à la probabilité d'apparition de troubles physiques ou mentaux ayant pour origine l'environnement professionnel. Le caractère subjectif de ces risques rend notamment difficile de définir un degré d'exposition susceptible d'avoir des conséquences évaluables sur la santé (Valléry et Leduc, 2012). Les RPS sont donc emprunt à des difficultés épistémologiques et méthodologiques. Une seule mesure et définition serait bien restrictive. Tout dépend de quel côté on se place pour appréhender le phénomène.

On peut analyser les « RPS » sous deux angles différents, soit du point de vue des dommages, effets, troubles ou atteintes de la santé psychique, autrement dit les conséquences ou alors d'un point de vue relatif aux causes ou facteurs de ces risques. Par exemple, l'approche via le stress appréhende souvent le phénomène comme une conséquence et l'approche reste plutôt centrée sur l'individu. Cependant, la définition proposée par le collège d'expertise sur le suivi des RPS faisant suite à la demande du ministère du travail (Gollac et Bodier, 2011), considère ces risques non seulement comme des manifestations mais fait référence aux causes potentielles, à savoir les facteurs psychosociaux. Il les définit comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». Ici, les risques psychosociaux sont décrits d'un point de vue causal (Gollac et Bodier, 2011, p. 31). De même, Cox et Griffiths (2005) cités par Leka, Cox et Zwetsloot (2008, p. 2) définissent les risques psychosociaux comme « les aspects de la conception, de l'organisation, et du management du travail ainsi que leurs contextes sociaux et environnementaux qui ont le potentiel de causer un dommage psychologique, social ou physique ».

Grâce à ces définitions, on peut se placer du point de vue préventif en s'intéressant aux facteurs et pas seulement aux dommages. « L'environnement de travail, c'est ce qui génère les risques, le travailleur, c'est celui qui est potentiellement en danger » (Raybois, 2010, p. 73). Nous ne sommes pas ici que sur une approche individuelle comme la plupart des approches de stress, on s'intéresse à ce qui cause du risque. Les risques psychosociaux abordent ainsi le stress et les questions de santé de manière plus globale permettant de mettre en place une prévention plus organisationnelle, et qui n'est plus exclusivement braquée sur l'individu (Douillet, 2010).

Néanmoins, le concept est difficilement séparable de la notion de stress car il nous permet de nous baser sur une base scientifique plus solide et de nous donner des repères pour expliquer les RPS. Plus ancienne, cette notion de « stress », est assez bien définie et recouvre des cadres théoriques explicatifs circonscrits contrairement aux RPS. Même si l'approche par le stress appréhende souvent le phénomène comme une conséquence, avec des actions de prévention centrée plutôt sur l'individu négligeant l'approche organisationnelle, ce manque de solidité scientifique autour de la notion de RPS nous pousse à nous rapprocher du concept de stress comme point d'accroche pour appréhender le phénomène. Maintenant que nous avons situé les RPS dans leur contexte, les principaux concepts associés seront abordés de manière à faciliter notre compréhension du sujet.

Dans un premier temps, nous évoquerons la notion polysémique qu'est le stress en l'abordant en tant que réaction pour mieux comprendre les effets et les diverses répercussions des RPS, puis, nous aborderons le stress comme processus et les principaux modèles théoriques qui nous aideront à mieux comprendre l'impact des facteurs de stress sur la santé. Enfin, nous nous attarderons sur le point de vue causal en étudiant les facteurs de risques psychosociaux, particulièrement important dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS.

Ce qu'il faut retenir (I. 1. Les risques psychosociaux : clarification d'une notion multidimensionnelle)

*Dans un contexte d'intensification, d'évolution et de dégradation des conditions de travail, sont apparus au-devant de la scène de nouveaux risques professionnels jusque-là ignorés du jargon des travailleurs, appelés RPS. Ces risques renvoyant le plus souvent au stress, harcèlement moral, violence, burnout, addiction, souffrance, TMS ... (Nasse et Legéron, 2008), ne possèdent pas de définition consensuelle et à ce propos, le terme n'apparaît pas encore dans la loi. Cependant, les conséquences et dommages actuels de ces risques sur la santé des individus et des entreprises, ont fait de la prévention des RPS un enjeu de santé publique (Vézina, 2009). Le cadre sémantique et juridique s'est ainsi de plus en plus précisé au travers des différents accords nationaux et internationaux et des différents rapports et publications remis du gouvernement sur le sujet que ce soit dans le secteur privé ou publique. Néanmoins, l'aspect subjectif et moins palpable que les autres risques professionnels (Nasse et Legeron, 2008) qui se cache derrière la notion de RPS, complexifie sa définition et son analyse, d'autant plus qu'elle peut renvoyer à la fois à des causes et des conséquences, tout dépend de quel point de vue on se place. Une des définitions que nous retiendrons permettant d'aborder les RPS du point de vue préventif est celle du rapport Gollac et Bodier (2011) qui les définit comme « les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Gollac et Bodier, 2011, p. 31). Cette approche moins braquée sur l'individu, renvoyant tantôt aux conséquences tantôt aux situations de travail semble être plus envisageable dans une démarche de prévention des RPS.*

## 2 LE STRESS COMME POINT D'APPROCHE

Le stress est communément perçu comme l'un des maux du XXIème siècle et reste encore le plus médiatisé des RPS. Selon la 4ème enquête européenne sur les conditions de travail, 22,3% des travailleurs de 25 États membres et de deux pays adhérents de l'Union Européenne déclarent souffrir du stress au travail (Parent-Thirion et al., 2007).

Le concept de stress est une notion largement utilisée de nos jours, cependant il faut être prudent quant à sa définition. En effet, le stress peut avoir plusieurs sens et désigner à la fois une cause, un processus ou une conséquence réactionnelle. Plusieurs conceptualisations du stress au fil du temps ont tenté d'appréhender la notion de stress à différents niveaux. Dans un premier temps, ce chapitre approfondira les conséquences associées au stress. Nous aborderons ainsi le stress comme réaction. Pour mieux comprendre, nous décrirons les conséquences sur la santé et le bien-être (Danna et Griffin, 1999 ; Ganster et Schaubroeck, 1991 ; Kahn et Byosièrè, 1992). Nous élargirons cette vision en incluant les impacts sur l'organisation. Puis, nous aborderons le stress comme processus puis les différents modèles épidémiologiques nous permettant de mieux comprendre cette notion.

Les RPS n'ayant pas de théorie à proprement parler, les principaux modèles explicatifs du phénomène de stress nous aideront à mieux comprendre le modèle choisi qui guidera notre étude d'un point de vue psychosocial.

Du point de vue des RPS, le stress est considéré plutôt comme une manifestation. Nous aborderons dans la partie qui suit le stress en tant que phénomène physiologique nous permettant d'introduire le stress du point de vue réactionnel en énumérant les différentes conséquences sur la santé, à travers le burnout, ainsi que sur les attitudes et comportements organisationnels.

## 2. 1 Le stress comme réaction

### 2.1.1 Le modèle physiologique

L'étymologie du mot nous renvoie dans un premier temps à une définition du stress d'un point de vue physiologique. En effet, le mot stress vient du latin, « stringere » et « stressus » qui signifie serré. Selye (1956), précurseur de la notion de stress, crée à ce sujet un modèle physiologique fondamental pour comprendre les répercussions physiologiques du stress sur l'individu. A partir des travaux de Cannon (1932) sur l'homéostasie, il aborde le stress comme une réponse non spécifique de l'organisme face à un stimulus. Selye (1975) décrit au fil de ses travaux le « syndrome général d'adaptation » (SGA) qui comporte 3 phases successives. En premier lieu, il y a la phase d'alarme où l'organisme libère des hormones lui permettant de mobiliser ses ressources face à une agression (augmentation de la fréquence cardiaque, de la tension artérielle...). Ensuite, la phase de résistance apparaît. Ici, de nouvelles hormones sont sécrétées notamment du cortisol (hormone pouvant être toxique à forte dose), permettant à l'organisme de résister. Sonnentag et Frese (2003) indique que l'augmentation du cortisol est à son comble en cas de stress chronique par exemple (Schulz, Kirschbaum, Prubner et Hellhammer, 1998). Si la situation menaçante persiste, vient la phase d'épuisement où l'individu n'a plus de ressources suffisantes pour faire face, conduisant à l'épuisement de ses ressources ayant des conséquences négatives voire dramatiques pour la santé. L'approche biologique repose sur une conceptualisation linéaire de cause à effet, ces conceptions physiologiques ne prenant pas en compte les variations interindividuelles (Légeron, 2001). Cette approche physiologique permet d'envisager une mesure objective individuelle des symptômes du stress physiques (Valléry et Leduc, 2012, p. 45) mais n'intègrent pas les composantes environnementales et est peu envisageable dans une démarche de prévention organisationnelle. Néanmoins, l'approche du stress comme réponse à un stimulus nous aide à mieux comprendre les réactions ou répercussions individuelles du stress sur la santé. Nous verrons dans la partie suivante les réactions individuelles et organisationnelle du stress en intégrant les aspects psychiques et sociaux, via le stress en tant que processus et du point de vue épidémiologique à travers différents modèles nous permettant de mieux situer notre recherche.

## 2.2 Les réactions individuelles de stress

Les risques psychosociaux, et notamment le stress, peuvent entraîner de nombreuses répercussions sur la santé que ce soit au niveau individuel ou organisationnel. Une façon d'examiner les conséquences du stress est d'examiner comment il peut atteindre le bien-être au niveau individuel sur la santé et les attitudes. Les réactions individuelles de stress peuvent être physiques, psychologiques, cognitives ou comportementales (Quick, Quick, Nelson et Hurrell, 1997) ou encore affectives et peuvent atteindre l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle. Ces réactions peuvent apparaître à court ou plus ou moins long terme (Sonnetag et Frese, 2003). Les symptômes physiques du stress expliqués par le syndrome général d'adaptation de Selye nous permettent de comprendre les répercussions du stress sur la santé. En situation de stress, le corps est en alerte, il libère des hormones, le rythme cardiaque augmente (Frankenhaeuser et Johansson, 1976) ainsi que la tension artérielle. Néanmoins, la libération d'hormones de stress à trop forte dose et de manière chronique et répétée, est mauvaise pour la santé.

Dans le long terme, du point de vue médical, le stress peut causer des maladies, notamment contribuer à l'augmentation du taux de cholestérol et contribuer au développement des maladies cardiovasculaires (Melamed, Shirom, Ioker, Berliner et Shapira, 2006 ; Vrijkotte, Van Doornen et de Geus, 1999). Lorsqu'il est prolongé, il peut également avoir des effets sur les fonctions immunitaires (Herbert et Cohen, 1993), mais le stress et la tension psychologique affectent également la musculature et peuvent mener aux troubles musculo-squelettiques (Ramaciotti et Perriard, 2000 ; Sprigg, Stride, Wall, Holman et Smith 2007 ; Theorell, Harms-Ringdahl, Ahlberg-Hulten et Westin, 1991). Le stress peut provoquer aussi divers troubles chez les sujets les plus stressés tels que des migraines, des troubles gastro-intestinaux, troubles digestifs, des infections des voies aériennes (bronchites et toux chroniques), etc. (Ramaciotti et Perriard, 2000).

A plus court terme, apparaissent souvent les réactions psychologiques, la fatigue et les troubles du sommeil comme les insomnies, reconnues comme des indicateurs de stress (Schwartz et al., 1999, cités par Greenberg, 2006) ou encore les réactions affectives (changement de l'humeur) ou cognitives (Sonnetag et Frese, 2003). Sous stress, l'attention est affaiblie et la capacité à mémoriser amoindrie, ce qui peut se répercuter sur la performance (Searle, Bright et Bochner, 1999, cités par Sonnetag et Frese, 2003).

Au niveau psychologique, certaines études longitudinales sur le stress montrent qu'il est souvent associé avec une augmentation des symptômes de la dépression (Schonfeld, 1992) et les plaintes psychosomatiques (Frese, 1985). Le stress peut aussi, en réponse à un stress chronique, épuiser les ressources d'un individu, la personne peut tomber dans un état d'épuisement extrême à savoir le burnout (Maslach, Schaufeli, et Leiter, 2001), phénomène spécifique en lien avec le travail (se différenciant en cela de la dépression). A ce propos, nous nous intéresserons au burnout dans la partie qui suit, manifestement incontournable lorsque l'on parle de RPS.

### 2.2.1 L'épuisement professionnel ou burnout

Une des manifestations négatives du stress installé ou chronique est l'épuisement professionnel communément appelé burnout. Ce n'est qu'à partir de 1969 (Bradley, 1969, cité par Zawieja et Guarnieri, 2013) qu'est apparu officiellement le phénomène. Aujourd'hui largement employé lorsque l'on parle de risques psychosociaux, il existe plusieurs manières de définir le phénomène. Suivant Maslach et al. (2001), on peut le définir comme une réaction négative ou un état d'extrême tension psychologique résultant d'une exposition quotidienne à des situations de stress interpersonnelles et émotionnelles plongeant l'individu dans un stress chronique épuisant les ressources qui permettent d'y faire face. Le mot burnout provient de l'anglais signifiant « éteindre » ou « brûler ». En effet, il est souvent décrit comme un état d'épuisement mental, à l'instar d'une flamme qui s'éteint. C'est Freudenberger (1974) qui avait décrit ce concept en premier qu'il avait observé auprès de bénévoles travaillant auprès de toxicomanes. Selon lui, le burnout est « un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail » (Freudenberger et Richelson, 1980, p.145). Pour lui, le burnout ou « craquage » est une réponse à un engagement excessif. A ce propos, Truchot (2006) a noté que la présence du burnout apparaissait généralement lorsque les individus sont psychologiquement investis dans leur travail. Le burnout serait ainsi une sorte d'usure de l'engagement à son travail (Maslach et Leiter, 2008 ; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002). A ce propos le burnout a été défini comme un ensemble d'états psychologiques s'opposant sur un continuum allant de l'épuisement à l'engagement au travail (Maslach et Leiter, 2008), considéré comme le versant positif du burnout (Leiter et Maslach, 2004).



Initialement constaté chez les professionnels d'aide ou de contact, la recherche initiale sur ce syndrome (Freudenberger, 1974 ; Maslach et Jackson, 1981 ; Maslach et Pines, 1977) suggère ainsi que l'épuisement professionnel peut conduire à une détérioration de la qualité des soins ou des services fournis par le personnel. En fait, pour ces auteurs c'est la relation à l'autre qui constitue le facteur central du phénomène. L'aspect émotionnel des métiers de contact où les échanges sociaux sont omniprésents influence le degré de burnout. En effet, une des caractéristiques spécifique des métiers de contact est la charge émotionnelle, le burnout apparaît face à des situations de travail « émotionnellement » exigeantes. Par exemple, la particularité de l'environnement de travail du personnel soignant avec notamment la relation à la mort et à la souffrance des patients expose singulièrement à l'épuisement émotionnel (Leiter et Maslach, 2001 ; Machado et al., 2016 ; Manoukian, 2009) et d'autant plus s'ils sont investis dans leurs missions (Truchot, 2006). Il n'est donc pas surprenant que le burnout a longtemps été considéré comme un problème particulier aux métiers de la santé (Leiter et Maslach, 2001).

On note toutefois que le burnout peut être multimodal puisque des degrés élevés de burnout ont été retrouvés à la fois chez des médecins qui jugent trop fort leur investissement émotionnel auprès des patients mais également chez les médecins qui jugent leur investissement trop faible (Truchot, 2001, 2004). Néanmoins, le burnout n'atteint pas que les métiers dits de contact puisque des travaux plus récents ont établi que le burnout peut être appliqué à tout type de profession (Fusilier et Manning, 2005 ; Leiter et Schaufeli, 1996 ; Maslach, Jackson et Leiter, 1996).

Maslach et Jackson (1981, 1982, 1986) définissent l'épuisement professionnel en trois dimensions, reprises dans l'échelle originelle de mesure, le MBI (Maslach Burnout Inventory, 1981) permettant de détecter le burnout (Maslach et al., 1996). Le burnout est ici considéré comme un syndrome psychologique d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de réduction du sentiment d'accomplissement personnel (Jackson, Schwab et Schuler, 1986 ; Maslach, 1993). Ces trois composantes sont interdépendantes (Leiter et Maslach, 2004).

La première composante au cœur du syndrome est un sentiment d'épuisement émotionnel caractérisé par une fatigue physique et psychologique, un vide émotionnel, une perte de motivation ... L'épuisement émotionnel est la dimension affective du burnout (Schaufeli et Van Dierendonck, 1993). Cette dimension se réfère à un sentiment d'être débordé et appauvri de ses ressources émotionnelles et physiques (Leiter et Maslach, 2004). C'est la dimension la plus robuste des 3 dimensions du MBI, en effet, cette composante est considérée comme centrale par la plupart des auteurs et la plus étudiée du modèle (Kalliath, O'Driscoll, Gillespie et Bluedorn, 2000 ; Schaufeli et Buunk, 2003).

Lorsqu'on ne peut plus faire face aux situations stressantes, une seconde dimension, appelée dépersonnalisation ou cynisme, peut apparaître. On pourrait apparenter celle-ci à un mécanisme de défense inadéquat, que l'on caractérise par une mise à distance avec le monde environnant, créant une rupture professionnelle, un désinvestissement psychologique, un repli sur soi et une attitude négative par rapport aux autres (par exemple le fait de ressentir un agacement par rapport aux relations avec les clients ou les patients...). On parle ici de réponse mentale ou cognitive distanciée où le cynisme serait une réponse immédiate à l'épuisement émotionnel (Maslach et Leiter, 2005). Schaufeli et Taris (2005) considèrent ainsi l'épuisement émotionnel et la distance mentale ou cynisme comme les noyaux durs du syndrome. L'épuisement émotionnel et le cynisme apparaissent et disparaissent bien souvent ensemble en présence ou absences de facteurs de risques psychosociaux. En effet, en présence d'un de ces deux symptômes (épuisement émotionnel ou cynisme), l'individu plus sensible à l'environnement de travail, aura plus de risque de développer l'autre symptôme en basculant vers le burnout si la relation qu'entretient l'individu avec son travail est mauvaise (Maslach et Leiter, 2008).

Quant à la troisième dimension, pouvant se développer en parallèle de ces deux dimensions précédentes du burnout (Leiter, 1993 ; Maslach et Leiter, 2008), elle renvoie à une auto-évaluation négative soit à un sentiment de non-accomplissement personnel. Durant cette phase, les manifestations peuvent être les suivantes : une dévalorisation, une insatisfaction de son travail, un sentiment d'échec, de fatalité, d'incompétence, d'incapacité à répondre aux attentes de son entourage. C'est une répercussion négative dirigée vers soi-même (Maslach et Jackson, 1981). Des exigences quotidiennes contribuant à l'épuisement ou à la dépersonnalisation sont susceptibles d'éroder le sentiment d'efficacité. Le fait de se sentir vidé émotionnellement et de mettre à distance « l'autre » pour essayer de faire face peut, en effet provoquer chez l'individu une perte d'estime de soi car la personne ne peut plus faire correctement son travail (ne plus pouvoir répondre aux demandes des patients par exemple qui constitue l'essentiel du métier de soignant) (Leiter et Maslach, 2001). Les pensées négatives que l'individu peut avoir envers les patients par exemple, peuvent engendrer un sentiment de culpabilité. Se sentant plus froide et déshumanisée, à l'antipode de ce que la personne veut être en tant que professionnel, ce sentiment la plonge dans un sentiment d'échec et l'individu va culpabiliser de ne plus être un bon soignant. En effet, ressentir de la culpabilité est un symptôme courant chez les victimes de burnout (Zawieja et Guarnieri, 2013). D'ailleurs, le phénomène est ainsi souvent apparenté aux symptômes dépressifs comme la fatigue, le retrait social ainsi que le sentiment d'échec (Hakanen et Schaufeli, 2012 ; Schaufeli et Enzmann, 1998). Des auteurs ont notamment constatés que l'épuisement émotionnel serait prédictif de la dépression (Greenglass et Burke, 1990).

Pour autant, il y a une distinction claire entre la composante du burnout et la dépression, malgré le fait qu'ils puissent être liés (Bakker, Schaufeli et al., 2000). Pour Jackson et Maslach (1981), le burnout semble être en corrélation non seulement avec la détresse personnelle, mais aussi l'insomnie, l'augmentation de la consommation d'alcool et de drogues, les problèmes conjugaux et familiaux... et être un facteur de turnover et d'absentéisme. Plus récemment, Truchot (2004) a en effet, identifié différentes manifestations en lien avec le burnout qui peuvent être physiques et émotionnelles mais aussi interpersonnelles, attitudeinales et comportementales ayant des répercussions sur l'organisation. C'est ainsi une variable importante puisque outre d'être un indicateur de faible bien-être, il est apparenté aux attitudes, comportements et à la santé des salariés (Cordes et Dougherty, 1993 ; Lee et Ashforth, 1996 ; Maslach, 1993 ; Maslach et Goldberg, 1998 ; Maslach et al., 2001).

Au sein d'un environnement stressant, certaines personnes sont plus fragilisées face au burnout (Alarcon, Eschleman et Bowling, 2009), notamment s'ils ne possèdent pas certains traits de personnalité « ressources » reliés aux 3 dimensions du burnout (auto-efficacité, estime de soi, stabilité émotionnelle, la hardiesse...). Dans une perspective de prévention individuelle, il s'agirait de ce point de vue de proposer des programmes d'aide individuels de gestion du stress en développant ses ressources internes pour prévenir l'apparition du burnout.

Néanmoins, dans la perspective de prévention, nous adopterons plutôt une approche organisationnelle évaluant, modifiant ou supprimant ce qui cause un stress au sein de l'organisation afin de minimiser les réactions individuelles et organisationnelles. En effet, l'épuisement professionnel est une réaction négative cumulative aux facteurs de stress au travail. A ce propos, en suivant le modèle de conservation des ressources de Hobfoll (1989), la présence d'exigences (la charge de travail et les conflits personnels par exemple) et l'absence de ressources spécifiques dans l'environnement (le soutien social, l'autonomie par exemple) pour répondre à celles-ci, peuvent déterminer l'épuisement professionnel (Lee et Ashforth, 1996). Les facteurs de burnout peuvent en effet se situer à plusieurs niveaux : contenu ou conditions du travail, climat de travail et système de reconnaissance du travail (Colombat et al., 2011).

C'est ainsi, qu'après avoir décrit les réactions individuelles du stress à travers notamment le burnout, nous aborderons les répercussions au niveau organisationnel à travers différentes attitudes telles que la satisfaction et l'attachement au travail avant de s'attarder sur le processus de stress et l'approche causale du stress dans une démarche préventive.

## **2.3 Les attitudes et réactions organisationnelles de stress**

Au-delà des atteintes physiques et psychologiques au travail sur la santé que nous avons abordé précédemment, le stress entraîne des conséquences attitudinales et comportementales négatives ayant des répercussions atteignant l'organisation.

Certaines réactions de stress peuvent être délétères pour les comportements connexes à la performance (Danna et Griffin, 1999 ; Schwartz, Pickering, et Landsbergis, 1996 ; Spector et Goh, 2001) pour les entreprises. Lorsqu'une personne est sous-stress, la performance de celle-ci peut être affectée (erreurs, accidents du travail, baisse de la qualité...) et avoir des conséquences pour l'organisation (insatisfaction des clients, perte de la compétitivité, réduction du chiffre d'affaire ou de la qualité de soins...).

Les réactions de stress peuvent être notamment liées à des comportements violents tels que le sabotage, les agressions et les hostilités (Chen et Spector, 1992 cités par Sonnentag et Frese, 2003). Le stress peut provoquer également des comportements de retrait représentant l'ensemble des comportements que les individus mécontents adoptent pour éviter une situation de travail (Hulin, 1991), comme le fait de s'absenter ou de quitter l'organisation. D'ailleurs, dans la littérature, on lie souvent les situations de stress aux intentions de quitter l'entreprise et aux intentions d'absence (Chen et Spector, 1992). En effet, le stress est déterminant dans la propension d'un salarié à se retirer de l'organisation (Tuten et Neidermeyer, 2004). Parmi les indicateurs organisationnels de mal-être au travail (indicateurs de RPS), on note ainsi les absences, les retards, un turn-over croissant, les conduites addictives ou encore des comportements violents ou contre-productifs (Matteson et Ivancevich, 1987 ; Mangione et Quinn, 1975 ; Quick et al., 1997), représentant un coût pour les organisations.

Dans notre travail de recherche, nous nous intéresserons particulièrement aux comportements et intentions de retrait, à savoir à l'absentéisme et au turnover ainsi qu'aux attitudes telles que la satisfaction et l'attachement organisationnel, qu'on appellera variables de bien-être, pour expliquer les répercussions du stress au niveau organisationnel.

### 2.3.1 Le stress, la satisfaction, l'attachement et les comportements de retrait

Le stress peut avoir en effet un impact sur les attitudes ou affects en lien avec le travail, telles que la satisfaction au travail et l'attachement à l'organisation, ayant des répercussions sur l'organisation comme des comportements de retrait tel que le turnover, l'absentéisme ou les retards (Daft et Noe, 2001).

#### 2.3.1.1 *Le stress et la satisfaction*

Classiquement définie par Locke (1976) comme un état émotionnel positif en lien avec le travail (Blais, 2005), pour Spector (1997), la satisfaction constitue une attitude correspondant au résultat de ce que les gens ressentent face à leur travail et se réfère souvent à la nature du travail en lui-même (Judge et Church, 2000). Elle contient une composante affective et cognitive (Schleicher, Watt et Greguras, 2004). La satisfaction globale peut notamment être évaluée à travers le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Bowling et Hammond, 2008 ; Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh, 1979). En cas de stress, ce sentiment peut devenir négatif et causer de l'insatisfaction au travail. En effet, Terry, Nielsen et Perchard, (1993) ont montré qu'un haut niveau de stress était associé à un faible niveau de satisfaction dans le travail.

C'est un concept intéressant à étudier puisque l'insatisfaction est reliée aux comportements de retrait (quitter l'organisation ou s'absenter par exemple) et/ou aux comportements citoyens organisationnels. En effet, pour éviter les situations d'insatisfaction au travail, une des stratégies est d'adopter des comportements de retrait (Hanisch et Hulin, 1990), apparentés à des comportements contreproductifs en visant à prendre de la distance avec son travail (Spector et al., 2006).

Comme nous venons de le voir, il existe un lien de causalité entre le stress et la satisfaction (Elangovan, 2001) mais également avec l'attachement.

### *2.3.1.2 Le stress et l'attachement organisationnel*

En cas de stress prolongé, on peut noter une baisse de l'attachement organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990). Les facteurs organisationnels sont souvent corrélés au faible attachement ainsi qu'à l'intention de partir et aux comportements de turnover (Chen et Spector, 1992). Selon Mowday, Steers et Porter (1979), l'attachement se caractérise quant à lui par au moins trois facteurs : une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une volonté de faire des efforts considérables pour l'organisation et un fort désir de rester au sein de l'organisation. L'attachement organisationnel se distingue de la satisfaction, dans le sens où la satisfaction est une réponse affective par rapport à un aspect spécifique du travail alors que l'attachement est une réponse affective envers l'organisation et qu'il a ainsi un impact plus important que la satisfaction sur l'intention de quitter l'organisation (Williams et Hazer, 1986, cités par Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998). En effet, Meyer, Allen et Smith (1993) stipulent que l'attachement reflète un état psychologique qui lie les employés aux organisations et qui influence leurs décisions de rester ou de quitter leur organisation. Ce modèle de l'attachement prédit les résultats des employés dans leur travail, le turnover et les comportements de citoyenneté, la performance, l'absentéisme et les retards (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

Plusieurs modèles ont posé la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel comme des antécédents du turnover (Arnold et Feldman, 1982 ; Farkas et Tetrick, 1989 cités par Elangovan, 2001 ; Tett et Meyer, 1993) et l'absentéisme comme négativement corrélé à la satisfaction et à l'attachement organisationnel (Brooke et Price, 1989). Nous verrons ainsi dans la partie suivante les liens entre le stress, la satisfaction et l'attachement avec les comportements de retraits organisationnels.

### *2.3.1.3 Les liens avec les comportements de retrait*

La globalité des comportements que les individus mécontents adoptent pour éviter une situation de travail semble définir les comportements de retrait (Hanisch et Hulin, 1990). Ainsi, le stress, l'insatisfaction et le manque d'attachement sont significativement liés aux comportements de retrait et notamment à l'intention de quitter l'organisation. Plusieurs modèles ont en effet identifié la satisfaction et l'attachement organisationnel comme des antécédents au turnover (Clegg, 1983 ; Williams et Hazer, 1986). Statistiquement, Blau et Boal (1987 ; 1989) avancent que l'attachement organisationnel constitue le déterminant significatif de l'intention de rester au sein de l'organisation.

D'ailleurs, l'attachement et l'intention de partir seraient deux antécédents du turnover (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000 ; Hom et Griffeth, 1995). A ce propos dans différentes études, l'attachement a été identifié à plusieurs reprises comme une importante variable dans la compréhension du comportement de travail des employés dans les organisations ainsi, l'attachement peut être un prédicteur solide des comportements de retrait. En fait, l'attachement toucherait directement les intentions de retrait de l'organisation tandis que le stress et la satisfaction n'influeraient pas directement sur les intentions mais indirectement par le biais de l'attachement (Elangovan, 2001). La satisfaction est influencée par les caractéristiques des postes comme l'autonomie par exemple, la rémunération... et le stress mais elle n'affecte pas directement l'intention de quitter l'organisation. Elle atteint celle-ci de manière indirecte par son atteinte à l'attachement (Elangovan, 2001). En effet, le stress ne possède pas d'effet causal direct sur l'attachement mais via la satisfaction provoquant ensuite des comportements de retrait.

Néanmoins, que le stress atteigne directement ou indirectement la satisfaction et l'attachement, les répercussions que les attitudes négatives peuvent avoir sur l'absentéisme et le turnover ne sont plus à nier, d'où l'intérêt pour les organisations de se pencher sur ces caractéristiques en termes de prévention. De plus, les conditions de travail psychosociales associées au stress (que nous aborderons plus loin) ont été étudiées comme des antécédents potentiels à l'intention de quitter l'organisation et du turnover effectif (Josephson, Lindberg, Voss, Alfredsson et Vingard, 2008).

Nous avons vu que le stress pouvait avoir de nombreuses répercussions sur la santé et sur l'organisation et d'autant plus si celui-ci dure dans le temps. Le stress comme réaction prolongée a été abordé à travers notamment la notion de burnout. Cependant, l'approche physiologique et l'étude du stress par les réactions et en termes de conséquences, ne nous permet pas de comprendre le mécanisme de stress comme un processus dynamique et multifactoriel. Ainsi, nous aborderons à présent le stress comme processus à travers l'approche transactionnelle et interactionniste puis le stress à travers deux exemples épidémiologiques constituant des approches plus envisageables lorsque l'on entreprend une prévention au niveau organisationnel.

## 2. 4 Le stress comme processus

### 2.4.1 La dimension transactionnelle

Le stress n'est pas un concept passif. C'est un processus dynamique variant en fonction du contexte, des ressources et de l'environnement. Selon le modèle transactionnel, le stress naît d'une transaction entre la personne et son environnement (Cooper et al., 2001) ou son milieu social (Lancry et Ponnelle, 2004). Dans une situation stressante selon l'individu et sa perception de l'événement appelée « stress perçu » (Cohen, Kamarck et Mermelstein, 1983), différentes réactions et stratégies d'adaptation peuvent être mises en œuvre. Un individu va trouver la situation stressante alors qu'elle ne sera pas interprétée de la sorte pour un autre. Selon cette approche, où le stress est issu de la « transaction entre l'individu et l'environnement » (Lazarus et Folkman, 1984, cités par Paulhan et Bourgeois, 1995), il y aurait évaluation de stress lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'un individu a des contraintes imposées par son environnement de travail et les ressources dont il dispose pour y faire face. Le modèle de Lazarus et Folkman (1984) montre que face à un événement stressant nous procédons à deux types d'évaluations : une évaluation primaire (stress perçu), dans laquelle l'individu identifie le type de stresser (menace, danger, défi...) afin d'appréhender la situation. L'individu procède ensuite à une évaluation secondaire ou « contrôle perçu » qui consistera à envisager différentes stratégies (intervention, évitement, acceptation...) selon les ressources dont dispose l'individu. C'est cette double évaluation entre la situation et les ressources à disposition qui déterminera les stratégies de coping (de « faire face ») et les capacités ou pas à maîtriser l'évènement.

A ce propos, une approche rejoignant également le modèle transactionnel est la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989). Le stress apparaît ici lorsqu'un employé perd ou est menacé de perdre ses ressources (Hobfoll, 1989). Les ressources peuvent inclure des « aspects physiques, psychologiques, sociaux, organisationnels ou de l'emploi » permettant de compenser les contraintes de l'emploi (Schaufeli et Bakker, 2004, p. 296). Ainsi, les contraintes peuvent être atténués si les individus pensent posséder les ressources nécessaires pour faire face (Hochwarter, Perrewé, Meurs, et Kacmar, 2007). Ces approches sont surtout centrées sur l'individu.

Cependant, même si en effet, il existe des différences individuelles où certaines personnes sont plus sensibles ou possèdent plus ou moins de ressources que d'autres face à une situation de travail dégradée, cela n'empêche pas que tout le monde vit la même réalité de travail et donc peut être susceptible d'être touché à un moment ou un autre (Pezé, 2008).



Le fait de s'intéresser uniquement sur l'approche du stress comme processus individuel semble ainsi réductrice et ne nous aide pas à le comprendre dans le milieu de travail (Brief et George, 1995). Avec le type d'approche transactionnel, on privilégie les facteurs individuels et les actions centrées sur l'individu au détriment des facteurs organisationnels.

Dans un contexte de prévention, l'approche consistera plutôt à poser l'hypothèse que les facteurs déclencheurs de stress se trouvent dans la situation de travail et non pas à effectuer « une erreur fondamentale d'attribution » (Beauvois, 1984) en surestimant les causes individuelles. L'approche transactionnelle semble ainsi peu adaptée à notre démarche de prévention globale des risques psychosociaux. L'approche suivante semble d'avantage se rapprocher d'une approche organisationnelle.

#### 2.4.2 L'approche interactionniste

Une approche plus compatible avec une action organisationnelle est l'approche interactionniste. Selon cette approche, le stress apparaît en raison de l'interaction entre une personne et un « environnement » incompatible. Il s'agit d'une approche où l'interaction entre les facteurs de stress et les facteurs individuels détermine le stress possiblement responsable des effets sur la santé. Le modèle d'ajustement Personne-Environnement, soit le *P-E fit* (French, Caplan et Harrison, 1982) sous-entend que le niveau d'interaction ou d'adaptation entre une personne et son environnement de travail déterminera le degré de stress perçu. Il définit le stress comme une inadéquation entre les aptitudes de l'individu et les contraintes de son environnement ou encore entre les besoins ou attentes d'une personne et ce que lui offre son environnement de travail. Autrement dit, le stress apparaît lorsque l'adaptation entre une personne et son environnement de travail est faible. Lorsque les compétences et habiletés d'une personne ne correspondent pas ou plus aux exigences du travail et de son environnement, il y aura augmentation de tensions et de stress (Edwards, 1991). Ce modèle est davantage compatible avec la vision organisationnelle. C'est une approche de type « causaliste » (Valléry et Leduc, 2012) puisqu'elle s'intéresse aux facteurs de risques psychosociaux susceptibles d'impacter la santé. Ici, contrairement à l'approche individualiste, on est davantage sur une approche psychosociale collective de prévention. On parle alors d'approche épidémiologique. Plusieurs études ont permis de mettre en évidence certains facteurs de risques pouvant avoir un impact sur la santé mentale (Stansfeld et Candy, 2006). D'autre part, la majorité des études empiriques suivent le modèle consistant à isoler les facteurs de stress pour expliquer les réactions et conséquences sur la santé. Cette conception est plus compatible avec une démarche de prévention au niveau organisationnel, notamment avec la prévention de type primaire, axée sur les causes et l'organisation (Rouat, 2013).

Reconnue comme la plus efficace pour prévenir les RPS (Lourijsen, Houtman, Kompier et Grundemann, 1999), celle-ci vise à réduire ou éliminer la présence des facteurs psychosociaux (Vézina, Bourbonnais, Brisson, et Trudel, 2006), contrairement aux autres approches de type secondaire (centrée sur la perception de stress) et tertiaire (centrée sur les conséquences du stress) (Rouat, 2013). Dans la partie suivante, nous énumérerons deux approches épidémiologiques occupant une place centrale en termes de prévention des RPS et qui ont inspiré notre outil de mesure diagnostique.

### **3. 5 L'approche épidémiologique**

#### **2.5.1 Le modèle de Karasek**

Le modèle interactionniste « demande psychologique et latitude décisionnelle » de Karasek (1979) représente une référence clef dans la recherche psychosociale. Initialement, Karasek (1979) avait mis en avant deux principaux déterminants du stress professionnel, notamment l'intensité de la demande psychologique au travail en termes d'exigences intellectuelles et de contraintes de temps (charge de travail) et la latitude décisionnelle (possibilité de développer ses compétences et d'exercer un certain contrôle sur son travail). Le principe de base est qu'une charge de travail élevée combinée à une faible latitude décisionnelle (autonomie) représente un facteur de risque et une menace pour la santé des travailleurs. En effet, les personnes soumises à une forte demande et peu de contrôle montrent plus de tension artérielle que les autres (Schwartz et al., 1996). Deux méta-analyses récentes (Kivimaki, Virtanen et al., 2006 ; Stansfeld et Candy, 2006) permettent de résumer les augmentations de risque de maladies cardiovasculaires et mentales induites par l'exposition aux différentes dimensions du modèle de Karasek. D'après une autre étude, faite sur 105 infirmières à temps plein, celles qui avaient la plus basse perception de contrôle combinée à une charge de travail très importante étaient plus souvent malades (Ganster, Fox, et Dwyer, 2001). A l'inverse, une forte latitude décisionnelle et une forte demande de travail permettent un travail actif et l'épanouissement professionnel.

Plus récemment, une troisième composante au modèle a été rajoutée, à savoir le soutien social reçu aussi bien des collègues que des supérieurs hiérarchiques (Johnson et Bechler, 1998). Le soutien social a un rôle de modérateur (Karasek et Theorell, 1990) dans le modèle tridimensionnel (Johnson et Hall, 1988 ; Johnson, Hall et Theorell, 1989 ; Karasek et Theorell, 1990). Dans cette approche, la combinaison d'une charge de travail élevée avec une faible maîtrise sur l'activité et un soutien social insuffisant, est génératrice de tension supplémentaire et peut avoir des répercussions psychologiques et physiques (TMS, maladies cardiovasculaires...).

Les effets négatifs des situations de travail contraignantes sont ainsi renforcés par le manque de soutien social. Ainsi, c'est l'imbrication entre les différentes variables du modèle qui détermine le niveau de stress (Van Wassenhove, 2014).

Il faut noter que l'outil de mesure associé à ce modèle (JCQ : Job Content Questionary) (Karasek, 1985 ; Karasek et al., 1998) évaluant l'exposition aux facteurs de risque cités plus haut possède une véritable valeur prédictive et est largement utilisé dans l'évaluation des risques psychosociaux à échelle organisationnelle (Van Wassenhove, 2014). En effet, ses qualités psychométriques et sa simplicité d'accès pour les répondants (Van Wassenhove, 2014) ont fait de cet outil une référence notamment en Europe ou encore aux Etats-Unis.

Néanmoins, le modèle de Karasek en matière de RPS possède ses limites. A ce sujet, le modèle a été vivement critiqué (Kristensen, 1995), d'une part car il a une vision simpliste (il réduit les facteurs de stress à 3 variables) et d'autre part, les relations entre les variables ne sont pas suffisamment claires (De Jonge et Kompier, 1997 ; Kristensen, 1995). Les relations ne sont pas forcément linéaires mais peuvent être curvilinéaires. Un haut degré de latitude décisionnelle peut être également négatif, par exemple. De plus, ce modèle très général n'est pas adapté à toutes les situations de travail et ne tient pas forcément compte des différences individuelles (Van Wassenhove, 2014). Ainsi, le JCQ, malgré qu'il soit à ce jour probablement l'outil le plus utilisé pour conduire un diagnostic de RPS, il ne semble pas constituer une mesure suffisante dans une démarche de prévention. Il serait en effet plus prudent de le compléter avec d'autres types de mesures car plusieurs facteurs psychosociaux pourraient échapper dans le modèle interactionniste « demande psychologique et latitude décisionnelle » (Siegrist, 2000). Dans la partie qui suit nous aborderons un autre modèle venant compléter le modèle de Karasek et qui semble mieux expliquer la notion de bien-être.

### 2.5.2 Le modèle Efforts/Récompenses de Siegrist

Une variante du modèle *P-E fit* vu plus haut et complétant le modèle de Karasek (1979) est le modèle des efforts extrinsèques de Siegrist (1996). Initialement issue du modèle transactionnel, ici le stress survient quand les efforts consentis au travail par un individu ne sont pas en adéquation avec les récompenses qu'il reçoit en retour. Le niveau de stress au travail dépend de la manière dont l'individu va percevoir l'équilibre entre sa contribution et sa rétribution en prenant en compte plusieurs sources de récompenses ou de reconnaissance (monétaires, socio-émotionnelles et celles concernant la promotion ou encore la sécurité de l'emploi) (Niedhammer et Siegrist, 1998). Siegrist (1996 ; Siegrist et al., 2004) distingue les efforts extrinsèques (contraintes de temps, les interruptions de tâches, les responsabilités, la charge physique et une exigence croissante du travail) des efforts intrinsèques (attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail).

Dans une perspective organisationnelle, nous nous intéressons d'avantage aux efforts extrinsèques, car nous pouvons mieux imaginer agir dessus, ce qui nous rapproche de l'approche interactionniste constituant une approche épidémiologique. En ce qui concerne les récompenses, trois dimensions sont abordées : les gratifications financières, les récompenses socio-émotionnelles (estime, respect, soutien...) et le statut (sécurité d'emploi, perspective de promotion...) (Niedhammer et Siegrist, 1998). On parle ici de reconnaissance où l'on considère les récompenses citées plus haut comme des moyens de reconnaître le travail de l'autre. Le modèle Efforts/Récompenses se base sur la notion de réciprocité, en effet, l'employé investit des efforts et s'attend à des récompenses en retour (Van Vegchel, De Jonge, Bosma et Schaufeli, 2005). Lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts et les récompenses, cela va créer des émotions négatives qui vont altérer le bien-être (Gaillard et Wientjes, 1994, cités par Van Vegchel et al., 2005) et engendrer des conséquences néfastes sur la santé. La reconnaissance des efforts a ainsi été identifiée comme cruciale pour l'individu en termes de santé (Brun et Dugas, 2005) puisqu'elle « favorise l'équilibre entre les efforts fournis et certaines attentes légitimes en matière de rémunération, d'estime, de respect, de statut ou de promotion » (St-Arnaud, Gignac, Gourdeau, Peletier et Vézina, 2010, p. 2). Une situation de travail combinant des efforts élevés et de faibles marques de reconnaissance est notamment prédictive des maladies cardiovasculaires (Niedhammer et Siegrist, 1998 ; Siegrist, 1996) mais aussi de l'épuisement professionnel (Bakker, Kilmer, Siegrist et Schaufeli, 2000) et des troubles mentaux (Stansfeld et Candy, 2006). En cas de déséquilibre, l'individu peut tenter de rétablir l'homéostasie en baissant ses efforts ou en cherchant à maximiser ses récompenses (Van Vegchel et al., 2005). Par exemple, il peut avoir envie de quitter son emploi (Derycke et al., 2010).

Ces modèles épidémiologiques permettent d'être sur une vision organisationnelle et de sortir d'une simple vision individuelle. D'ailleurs, leurs outils de mesure tentent d'évaluer la perception des situations de travail pouvant provoquer du stress et non pas le stress en lui-même (Van Wassenhove, 2014). Même si chaque modèle a ses limites, les modèles d'ajustement Personne-Environnement et celui des Efforts-Récompenses seraient plus efficaces pour expliquer le bien-être des salariés (Elsass et Veiga, 1997).

Nous attacherons une attention particulière au modèle épidémiologiste de Siegrist (1996 ; Siegrist et al., 2004) dans notre étude, il possède un meilleur indice d'ajustement que le modèle de Karasek et il se rapproche du modèle de la justice organisationnelle qui constituera l'essentiel de notre travail de recherche que nous développerons dans les parties suivantes.

De plus, certains auteurs suggèrent que le modèle Efforts-Récompenses est meilleur que le modèle de Karasek pour expliquer le stress des professions de contact comme la profession infirmière (Calnan, Wadsworth, May, Smith et Wainwright, 2004 ; Marmot, Siegrist, Theorell, et Feeney, 1999). Outre les avantages du modèle de Siegrist (1996 ; Siegrist et al., 2004), il présente néanmoins des limites (Van Vegchel et al., 2005). Son approche reste elle aussi, globale et pas moins limitée que celui de Karasek dans le sens où elle ne prend pas en compte toutes les situations de travail en négligeant un certain nombre d'efforts et de récompenses par exemple. Le modèle de Siegrist ne permet pas non plus de mesurer certaines contraintes psychosociales notamment en lien avec le climat (Kivimaki, Vahtera, Elovainio, Virtanen et Siegrist, 2007), d'où la nécessité de compléter ces mesures par d'autres variables.

Nous avons analysé dans la première partie les RPS du point de vue des conséquences à travers notamment le stress et le burnout, les attitudes et comportements. Puis, grâce aux modèles épidémiologiques de stress évoqués plus haut (modèle de Karasek et de Siegrist), nous avons commencé à identifier un certain nombre de facteurs de risques présents dans l'entreprise permettant de prévenir les RPS au niveau organisationnel.

Comme nous l'avons vu précédemment, les RPS sont multifactoriels et issus d'une combinaison de facteurs. Dans la partie suivante, par souci d'exhaustivité, nous passerons en revue les différents facteurs de risques psychosociaux, ayant un effet sur la santé, ce qui nous permettra aussi de compléter les facteurs associés aux deux études de référence en abordant notamment les caractéristiques des postes, les facteurs propres au milieu hospitalier et les facteurs interpersonnels pour en venir à la violence. Puis enfin nous nous arrêterons sur le modèle de justice organisationnelle qui constituera le socle de notre travail de recherche.

Ce qu'il faut retenir (I. 2. Le stress comme point d'approche)

*L'analyse des RPS par le concept de stress nous permet de pallier au manque de solidité scientifique autour de la notion de RPS. Plusieurs approches du concept de stress abordées nous aident à cadrer notre démarche. L'approche du stress comme concept réactionnel à travers le modèle physiologique (Selye, 1956) nous permet de mieux comprendre les répercussions du stress sur la santé physique (maladies cardiaques...) mais aussi mentale (dépression, burnout...) et au-delà des atteintes individuelles, le stress peut causer des réactions au niveau de l'organisation au travers d'attitudes (satisfaction, attachement organisationnel) et comportements négatifs de la part des salariés (comportements de retrait par exemple) (Chen et Spector, 1992). L'approche du stress comme processus à travers l'approche transactionnelle (Lazarus et Folkman, 1984 ; Hobfoll, 1989) et interactionnelle (French et al., 1982) nous aide à mieux comprendre quant à elle, le mécanisme de stress. Enfin, l'approche épidémiologique à travers les modèles de référence, Karasek (1979), Karasek et Theorell (1990) et Siegrist (1996 ; Siegrist et al., 2004) nous permettent d'explorer les contraintes de travail associées au stress. Cette approche du stress semble être la plus compatible avec une démarche de prévention des RPS.*

### 3. LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Ce qui fait qu'un risque est psychosocial ne se situe pas dans sa manifestation mais se situe dans son origine (Gollac et Bodier, 2011). La compréhension des RPS passe ainsi par l'étude même de ses causes, à savoir de comprendre le phénomène à la source (Randall, Griffiths et Cox, 2005). Il s'agit ainsi dans un contexte de prévention d'évaluer ou de diagnostiquer les causes du stress et de prendre des mesures préventives pour éliminer autant que possible les origines de mal-être (Leka et al., 2008). En effet, afin d'assurer une démarche de prévention efficace, au-delà de l'identification du niveau de stress et des groupes de salariés les plus exposés, un diagnostic quantifié des situations à risque fait partie des conditions incontournables (Sarnin, Bobillier-Chaumon, Cuvillier et Grosjean, 2012).

Comme le suggérait la définition proposée par Gollac et Bodier (2011), les RPS renvoient à la fois à l'individu en terme de santé mais également aux conditions de l'emploi et aux facteurs relationnels et organisationnels. Niedhammer, David, Bugel et Chea (2001) suggèrent de s'intéresser au-delà des facteurs individuels aux facteurs sociaux économiques et professionnels. Ainsi, bien que les facteurs individuels et personnels soient importants pour comprendre les RPS, l'origine du stress ou mal-être réside souvent dans l'organisation, l'environnement et la structure de travail, il est ainsi important d'étudier les facteurs organisationnels lorsque l'on envisage une action organisationnelle.

Les recherches sur le stress au travail indiquent que les sources de stress, appelées aussi stresseurs (Thiel et Dretsch, 2011) sont variées (Valléry et Leduc, 2012). Une multitude de facteurs joue un rôle important sur la santé et le bien-être. Et, c'est rarement un seul facteur qui est en cause mais c'est souvent l'accumulation ou l'imbrication de plusieurs d'entre eux nous amenant à favoriser les approches systémiques et multifactorielles (Machado, 2015). En effet, il existe une relation entre les différentes exigences de l'emploi (la charge de travail, le volume d'appels, les demandes de concentration...) et les ressources dont on dispose (par exemple, l'autonomie, le soutien social, l'utilisation des compétences) avec les résultats tels que l'anxiété, la dépression et l'épuisement émotionnel (Grebner et al., 2003; Witt, Andrews, et Carlson, 2004).

Plusieurs propositions peuvent être faites pour classer les différents facteurs de RPS (Machado, 2015). On peut par exemple séparer les facteurs physiques (bruit, température, luminosité) des facteurs psychologiques (ambiguïté des rôles, conflits interpersonnels, manque de contrôle...). Les facteurs peuvent être liés au contenu de travail ou aux conditions du travail, aux relations de travail et à la reconnaissance que l'on peut recevoir de ses collègues, supérieurs et de l'organisation (Colombat et al., 2011).

En 2011, les experts du collège du rapport Gollac ont choisi de regrouper six dimensions : les exigences du travail (intensité et temps, rythme, objectifs irréalistes, polyvalence ...), la charge émotionnelle (relation au public, contact souffrance...), l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail (reconnaissance, soutien social, collectif, violence...), les conflits de valeur (éthique, qualité empêché...) et l'insécurité socio-économique (salaire, changement, carrière...). Même si les facteurs de stress peuvent se regrouper différemment, l'autonomie, les exigences du travail et le soutien social tant des supérieurs que des collègues, font bien souvent consensus. Une variété de modèles théoriques a tenté d'expliquer le stress via l'impact de ces facteurs de stress sur la santé, notamment comme nous l'avons vu précédemment avec le modèle de Karasek (1979) et Siegrist (1996).

Néanmoins, ces études sont limitées et ne tiennent compte que d'une partie des caractéristiques du travail (Van Vegchel et al., 2005), oubliant certaines caractéristiques pouvant impacter le bien-être psychosocial. Nous chercherons à atteindre une certaine exhaustivité en abordant dans la partie qui suit d'autres facteurs de RPS visant à combler les limites de ces approches et à justifier le choix de nos variables pour notre diagnostic.

### **3.1 Les caractéristiques des postes**

Pour tenter de combler cette lacune, nous nous sommes intéressés à l'étude de Morgeson et Humphrey (2006) qui ont examiné la littérature de la conception du travail précédemment identifiée afin d'avoir une description globale de ce qui caractérise le travail et de développer une mesure générale des conditions de travail valide permettant une exploitation optimale. La conception du travail est importante car elle permet une action sur l'individu, le groupe et l'organisation. Les auteurs ont étendu la conception du travail en intégrant l'aspect motivationnel ayant suscité un grand intérêt (Hackman et Oldham, 1975), mais également l'aspect social et de contexte plus souvent mis de côté dans les études (Morgeson et Campion, 2003) mais qui pourtant relèvent d'une importance majeure pour les salariés (Morgeson et Humphrey, 2006). Ils ont voulu être exhaustifs car en englobant davantage de caractéristiques du travail, il semblait plus aisé de comprendre les spécificités de l'environnement de travail (Morgeson et Humphrey, 2006). L'hypothèse est qu'au plus nous tendons vers une étude complète des caractéristiques de travail en considérant par exemple l'autonomie, la variété des tâches, le soutien social et les exigences physiques, au plus nous pouvons agir sur la conception et effectuer des modifications de travail précises (Morgeson et Campion, 2002).



Selon le modèle des caractéristiques des postes de Morgeson et Campion (2003), on peut découper les caractéristiques en trois: les caractéristiques motivationnelles du travail incluant les caractéristiques des tâches (autonomie, variétés des tâches, significations, identité de la tâche...) et les connaissances liées au métier (complexité, traitement de l'information, résolution de problèmes, compétences...), les caractéristiques sociales (soutien social, contact extérieur ...) et les caractéristiques de contexte (ergonomie, demande physique, conditions de travail...). La conception du travail à travers ces caractéristiques est considérée comme déterminante des attitudes, comportements et du bien-être (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007). Les caractéristiques des postes constituent ainsi des facteurs de risques psychosociaux.

Afin de pouvoir les évaluer, Morgeson et Humphrey (2006) ont développé une mesure appelée « Work Design Questionnaire » (WDQ). Cet outil de mesure plutôt complet sur la conception du travail, évaluant les trois types de caractéristiques du modèle de Morgeson et Campion (2003), servira de socle pour l'élaboration de notre questionnaire. Nous nous y intéresserons particulièrement dans notre étude notamment pour tenter d'expliquer les perceptions de justice.

### **3.2 Les facteurs spécifiques au milieu hospitalier**

Les stressseurs ou facteurs de risques psychosociaux vont aussi dépendre du secteur d'activité et du métier. Notre terrain de recherche est le milieu hospitalier, de ce fait nous aborderons les facteurs qui lui sont propres.

A ce sujet, Cox, Griffiths et Cox (1996) notent différentes sources de stress concernant les infirmières liées notamment aux relations avec les patients et leur famille et aux relations interpersonnelles (conflits avec les équipes, les médecins, les collègues). Gray-Toft et Anderson (1981) avaient identifié à ce propos 7 sources spécifiques de stress des infirmiers : l'accompagnement et la mort des malades, les conflits avec les médecins, la préparation inadéquate pour répondre aux besoins émotionnels des patients et des familles, le manque de soutien de l'équipe, les conflits avec les autres infirmiers et les supérieurs, la surcharge de travail et l'incertitude concernant les traitements administrés.

Dans le secteur de la santé, l'exposition répétée avec le public (patients, famille, usagers), qui peut être malade ou violent, exige de devoir réguler au quotidien ses émotions dans le travail pour répondre à sa demande.

Les salariés régulent ainsi bien souvent leurs émotions en falsifiant celles réellement ressenties, ce qu'on appelle le « surface acting » (Wessel et Steiner, 2014), et/ou en adoptant les émotions requises par le travail, il s'agit ici de modifier consciemment ses sentiments pour exprimer réellement l'émotion désirée, le « deep acting » (Grandey, 2003 ; Hochschild, 1983, cité par Grandey, 2000). L'effort cognitif de devoir supprimer ou truquer ses propres émotions dans le long terme épuise les ressources et prédit le stress au travail (Grandey, Fisk et Steiner, 2005). Néanmoins, la stratégie de régulation des émotions adoptée expose plus ou moins au burnout. Tandis que le « deep acting » est lié positivement à l'accomplissement de soi, à la satisfaction et la performance au travail, le « surface acting » est positivement lié à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation et négativement à l'accomplissement personnel (Brotheridge et Grandey, 2002 ; Hochschild, 1983).

Mis à part cette charge mentale et émotionnelle particulière aux métiers de soins, les soignants effectuent des efforts physiques (port de charge, manutention des patients...) les exposant aux TMS (Troubles Musculo-squelettiques). De plus, les systèmes hiérarchiques ou encore le fonctionnement organisationnel (horaires étendus, polyvalence...) à l'hôpital sont parfois pesants pour le personnel (Machado et al., 2016) et peuvent être source de tensions internes.

D'autre part, le fait d'être en contact avec du public de façon répétée avec les visiteurs, les personnes malades ou à problèmes, augmente le risque d'agression verbale ou physique, plus élevé que dans d'autres secteurs (Chappel et Di Martino, 2000). En effet, on compte parmi les secteurs d'activité les plus concernés, les banques et assurances (guichetiers, conseillers), la santé (infirmier(e)s, aides-soignants et agents de service hospitaliers), la sécurité (vigiles, gardiens) et le commerce. Les relations tendues et conflictuelles avec les clients ou patients en situation de détresse (psychologique, physique...) peuvent ainsi à la longue affecter la probabilité d'apparition du burnout (Grandey, Dickter et Sin, 2004) et exposent à la violence. La violence fait partie intégrante des risques psychosociaux et peut constituer un facteur de stress. Nous aborderons ce facteur spécifique dans la partie qui suit.

### 3.3 La violence au travail

Lorsque l'on parle de risques psychosociaux, on évoque souvent après le stress, la violence. Nous ne pouvons pas parler de RPS sans aborder ce concept. Di Martino, Hoel et Cooper (2003) mettent en avant la subjectivité du phénomène. Selon la culture, le contexte, la violence peut être perçue différemment et tout dépend de quel côté on se place, la violence peut être un facteur de stress représentant une menace pour le bien-être physique et mental des salariés mais elle peut être aussi considérée comme une conséquence. Après avoir défini brièvement le concept de violence et les situations auxquels elle renvoie à travers notamment la violence psychologique comme facteur de stress, nous aborderons les conséquences de la violence sur la santé et l'organisation puis nous aborderons la violence comme une conséquence d'une multitude de facteurs et notamment comme une conséquence de mauvais rapports interpersonnels.

La violence peut se définir comme les « incidents où les personnes sont insultées, menacées ou agressées en circonstances de travail, et qui mettent en péril de manière explicite ou implicite leur santé, leur sécurité ou leur bien-être » (Wynne, Clarkin, Cox et Griffith, 1997, cités par Di Martino et al., 2003, p. 3). On s'aperçoit ici qu'il existe différents niveaux de violence : les agressions et violences physiques mais aussi verbales (menaces, insultes...) et dans un caractère plus subtil, la violence psychologique (harcèlement, intimidation...) que nous approfondirons ensuite. La violence peut être initiée par le « public » avec lequel on travaille (patients, clients, ...), ou être initiée par les collègues ou les membres d'une même organisation (Leblanc et Kelloway, 2002 ; Rogers et Kelloway, 1997). On parle notamment de violence externe et interne dans le « *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène* » du conseil d'administration du Bureau International du Travail (BIT, 2003).

Plus taboue et souvent sous-estimée lorsqu'elle est interne, la violence peut provenir d'un supérieur envers un subordonné ou inversement ou être également orientée vers l'organisation (sabotage, détérioration du matériel ou des locaux...) ou soi-même (suicide, tentative de suicide). La violence peut être d'ordre physique mais aussi psychologique et prendre la forme de harcèlement visant à détruire psychologiquement la victime (Leymann, 1996). Nous décrirons ce phénomène dans la partie suivante.

### 3.3.1 La violence psychologique

Comme nous l'avons vu précédemment, la violence peut être plus subtile et moins visible mais être tout aussi grave, c'est ce qu'on appelle la violence psychologique (Leymann, 1996). En effet, la violence psychologique, appelée plus communément harcèlement moral mais aussi « mobbing » et/ou, « bullying » signifiant malmener ou intimider, est souvent plus fréquente que la violence physique, bien que longtemps sous-estimée (Barling, 1996). Leymann (1990) fut le premier à parler de *mobbing* ou harcèlement moral. A ce sujet, il a créé un questionnaire de référence en 1996 (« *Leymann inventory of psychological terror* », ou LIPT), le plus souvent utilisé pour évaluer quantitativement l'ampleur du phénomène (Niedhammer, David, Degioanni, Drummond et Philip, 2009).

La violence psychologique ou harcèlement se définit selon la version française du LIPT comme « une situation où une personne est confrontée à des comportements agressifs de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter, ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps » (Niedhammer, David et al., 2006, p. 262). On sous-entend ici une période de temps s'étalant sur les 12 derniers mois.

Leymann (1996) a défini les situations de violence psychologique en répertoriant 45 situations de violence réparties en 5 catégories, à savoir: empêcher la victime de s'exprimer, isoler la victime, déconsidérer celle-ci auprès des collègues, la discréditer dans son travail et compromettre la santé de la cible. Ces situations correspondent à des situations de violence basées notamment sur la durée et la fréquence d'exposition. Selon lui, l'exposition à la violence psychologique se définit par l'exposition à au moins une de ces situations de violence au travail, au moins une fois par semaine et depuis plus de 6 mois (Leymann, 1996 ; Niedhammer, David et al., 2006).

Hirigoyen (1998) quant à elle a insisté dans sa définition sur les conséquences de ces agissements violents sur l'individu portant « atteinte à la personnalité, à la dignité, à l'intégrité physique et psychique d'une personne mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail » (cité par Desrumaux-Zagrodnicki, Lemoine et Mahon, 2004, p. 30).

La définition juridique du harcèlement moral rejoint ces définitions et définit le harcèlement comme le fait de « subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (article L. 122-49 du code du travail).

Nous retiendrons ici le caractère répétitif des actes avec l'altération potentielle de la santé physique ou mentale ainsi que le caractère durable du processus (Desrumaux, 2011; Leymann, 1996).

Quelle qu'elle soit, la violence sur le lieu de travail constitue une réelle préoccupation pour les entreprises privées et publiques puisqu'elle constitue une source de stress majeure et peut avoir de lourdes conséquences sur la santé des individus et des organisations (Niedhammer, David et al., 2006).

### 3.3.2 La violence au travail comme source de stress

La violence au travail est reconnue comme un danger majeur pour la santé des employés et des organisations (Chappell et Di Martino, 2000). Mis à part le fait que certains facteurs peuvent déclencher les actes de violence, ce que nous développerons ensuite, il existe une relation directe et simple entre la violence et le stress (Di Martino et al., 2003). Même lorsque la violence est mineure, elle peut générer de la détresse chez les victimes avec des effets plus ou moins durables et délétères sur leur santé. En effet, mis à part les blessures physiques engendrées par la violence physique, les violences verbales, psychologiques et les menaces ont un impact négatif sur le bien-être psychologique et la santé (Barling, 1996 ; Giorgi, Arenas, Ando et Leon-Perez, 2013; Leymann, 1996; Malola, Desrumaux, Jeoffrion, et Leroy-Fremont, 2015). La violence peut en effet impacter le degré de stress et induire : de l'anxiété, de la dépression, des symptômes psychosomatiques, de l'isolement, la détérioration des relations, l'affaiblissement des capacités cognitives et de la confiance en soi, ou encore induire de l'insatisfaction au travail, de la peur et du stress post-traumatique (Di Martino et al., 2003). La souffrance résultant de la violence conduit généralement à un manque de motivation, une perte de confiance et de l'estime de soi (Di Martino et al., 2003). Comme pour le stress, si les causes de la violence ne sont pas traitées, Chappell et Di Martino (2000) concluent que les symptômes de stress sont susceptibles de se développer en maladie physique ou mentale. On observe également que la fréquence des actes de violence est un élément supplémentaire à prendre en compte puisqu'il expose davantage au burnout (Grandey, Dickter et Sin, 2004).

L'apparition du burnout en cas de violence répétée pourrait s'expliquer par un manque d'équité ou de réciprocité dans l'échange social. Par exemple, le soignant qui prend soin va s'attendre à recevoir un minimum de reconnaissance (directe ou indirecte) de la part de celui qui reçoit, le patient (remerciements, reconnaissance, feedback, amélioration de la santé...).

Lorsque l'équilibre interpersonnel est rompu (Buunk et Schaufeli, 1999), des symptômes de burnout sur le long terme peuvent apparaître, par exemple, en cas de violence des patients (retour négatif). Une carence de réciprocité dans les relations mène ainsi au burnout (Schaufeli et Buunk, 2003). De même, un salarié considéré comme un bon élément, confronté à un supérieur qui utilise des stratégies de harcèlement à l'égard de celui-ci dans le but de lui nuire, met en difficulté le salarié en situation de non réciprocité. Le harcèlement repose ainsi sur la violation du contrat moral ou psychologique liant la personne à son travail et son entreprise, la reconnaissance sociale du travail attendue étant rompue (Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004). Nous pouvons de ce fait établir un lien entre la violence, le concept d'équité (Adams, 1965) et l'apparition du burnout.

En règle générale, considérée comme plus « légitimes », les conflits provenant de l'extérieur (patients...) préoccupent moins les personnels que les agressions provenant des autres membres de l'organisation comme les collègues (Farrell, 1997, 1999, 2001, cité par Beech et Leather, 2006). En effet, il est plus difficile d'accepter l'agressivité de ses collègues ou de son supérieur puisqu'ils sont censés partager le même environnement de travail que le nôtre et nous aider à bien dans nos tâches. C'est pourquoi la violence interne affecte d'avantage le bien-être émotionnel et physique et baisse l'engagement au travail (LeBlanc et Kelloway, 2002) tandis que la violence des patients prédit plutôt la peur.

Au-delà des répercussions individuelles, la violence et le harcèlement au travail peuvent représenter des coûts considérables pour l'organisation, ceux-ci pouvant atteindre directement le taux d'absentéisme et la rotation du personnel, la violence étant associée à une augmentation des arrêts maladies et des démissions (Di Martino et al., 2003). La violence psychologique a notamment des effets sur les attitudes telles que la satisfaction, l'implication et l'intention de départ (Poilpot-Rocaboy, Notelaers et Hauge, 2015). Les différentes formes de violence sont aussi susceptibles d'atteindre indirectement l'efficacité et la productivité mais aussi la qualité de service, l'image et réputation de l'organisation (Di Martino et al., 2003). La violence constitue ainsi un facteur de stress. Néanmoins, nous verrons dans la partie suivante que l'association de plusieurs facteurs peut contribuer à celle-ci.

### 3.3.3 Les facteurs de la violence

Un seul facteur mis en cause serait bien trop restrictif, en effet, les analyses récentes (Di Martino et al., 2003) montrent que la violence qu'elle soit externe ou interne, est bien souvent issue de l'interaction d'une multitude de facteurs individuels, organisationnels, sociaux et environnementaux (Chappell et Di Martino, 2000 ; Jauvin, 2003 ; Neuman et Baron, 1998).

Le stress et certains facteurs de stress pourraient être prédictifs de la violence (Chappell et Di Martino, 2000). Certaines situations peuvent exposer aux agressions, comme par exemple, le fait de travailler avec des personnes en détresse comme nous l'avons vu précédemment avec les facteurs spécifiques au milieu hospitalier. Le stress en lien avec la frustration, la colère ou la douleur découlant de la maladie comme les problèmes de vieillesse, les maladies physiques et psychiatriques ou la toxicomanie, peuvent influencer les comportements et rendre les personnes violentes malgré elles.

Mais l'organisation peut également provoquer de la violence. Par exemple, une charge de travail excessive, un style de gestion de type non participatif ou encore la culture générale de l'organisation constitue des situations qui doivent être prise en considération car elles peuvent induire des attitudes négatives et violentes de la part des travailleurs et du public (Chappell et Di Martino, 2000).

### *3.3.3.1 Les relations interpersonnelles : du conflit à la violence*

De mauvaises relations interpersonnelles peuvent également mener à de la violence notamment lorsqu'un conflit est accentué en cas de non-respect ou en cas de remarques déplacées. En effet, au travail, nous sommes en interaction avec différents individus, qui peuvent être extérieurs comme nous l'avons vu mais aussi intérieurs à l'organisation (supérieurs, les collègues, groupes...).

Ces rapports interpersonnels au travail peuvent être à la fois une ressource mais aussi un facteur de stress et de violence. Lorsque nos relations interpersonnelles sont bonnes au travail, elles peuvent avoir des effets modérateurs sur les sources de stress ou sur le stress lui-même notamment en cas de soutien social (Cohen et Wills, 1985). A ce sujet, le soutien social des collègues et des supérieurs a été identifié comme une source majeure de bien-être (Karasek et Theorell, 1990 ; Machado et al., 2016). La possibilité de se tourner vers un tiers en cas de situations difficiles au travail permettrait de mieux y faire face (Giebels et Janssen, 2005).

Cependant, les personnes qui travaillent ensemble peuvent posséder des intérêts, attitudes et objectifs parfois différents ou contraires, ainsi la vie en communauté au travail peut devenir propice à l'émergence de conflits. Les comparaisons interpersonnelles (valorisation, rémunération, conditions de travail, carrière...) pouvant susciter des rivalités, des jalousies et de l'envie, créent un sentiment d'injustice et constituent des sources de tensions, d'inimitiés et de conflits (Picard et Marc, 2012).

La détérioration des relations interpersonnelles constitue une cause de stress principale à partir de laquelle il apparaîtrait une certaine agitation émotionnelle, comme la tension et la frustration pouvant provoquer de la violence (Kendall, Murphy, O'Neill et Bursnall, 2001). En effet, un conflit peut partir d'un simple désaccord jusqu'à devenir agressif ou violent s'il n'est pas résolu. On compte notamment parmi les causes les plus importantes d'actes de violence interne, les conflits relationnels au travail qui dégénèrent ou encore les réactions de colère inappropriées qui apparaissent souvent lorsqu'il y a une menace de l'estime de soi dans la relation (De Dreu et Weingart, 2003). Les conflits peuvent être manifestes (hurler ou être grossier envers quelqu'un) et/ou plus subtils (répandre des rumeurs, par exemple) (Spector et Jex, 1998).

Qu'ils soient sourds ou manifestes (Picard et Marc, 2012), les conflits peuvent avoir un caractère agressif ou violent et avoir des répercussions sur le bon fonctionnement de l'organisation (empêcher la communication et le travail en équipe) et sur la santé de l'individu. Quel que soit le type d'agressions interpersonnelles au travail, elles ont ainsi un impact sur le bien-être des travailleurs (Kaukiainen et al., 2001). A ce propos, même si les conflits interpersonnels ont été peu développés dans la littérature sur le stress, il pourrait s'agir d'un des facteurs de stress les plus importants, lié à des conséquences délétères sur la santé (Giebels et al, 2005 ; Keenan et Newton, 1985 ; Spector et Jex, 1998). En effet, des recherches récentes indiquent que les conflits, et en particulier les conflits interpersonnels, ont des conséquences néfastes pour le bien-être (De Dreu et al., 2003 ; Frone, 2000; Spector et Jex, 1998). Les conflits sont notamment corrélés négativement à la satisfaction au travail et positivement aux affects négatifs tels que l'anxiété ou encore la dépression (Frone, 2000 ; Spector et Jex, 1998). La chronicité d'un conflit peut notamment mener au burnout (De Dreu, Van Dierendonk et Dijkstra, 2004) et avoir des répercussions sur les indicateurs organisationnels de mal-être comme l'absentéisme et l'intention de quitter l'établissement (Giebels et Janssen, 2005).

Comme nous l'avons vu, tout comme le stress, la violence crée également la confusion puisqu'elle constitue à la fois une cause et conséquence. Le stress et la violence peuvent causer à long terme des perturbations relationnelles et modifier l'organisation du travail et l'environnement global. Cela met en évidence l'importance de reconnaître précocement les signes de stress et de violence et de ne pas les oublier lors d'une étude diagnostique de RPS.

Mis à part les facteurs de RPS développés précédemment tel que les caractéristiques des postes, les facteurs spécifiques au milieu hospitalier, la violence et les conflits interpersonnels, nous aborderons dans la partie suivante, un concept clef en matière de prévention.



Ce qu'il faut retenir (I. 3 Les facteurs de RPS)

*La compréhension des RPS et la démarche de prévention passent par l'étude des causes. Au-delà de la surcharge de travail, de l'autonomie et du soutien social faisant bien souvent consensus comme facteurs de RPS à travers notamment les modèles de Karasek (1979), Karasek et Theorell (1990) et de Siegrist (1996), l'étude des caractéristiques des postes (Morgeson et Campion, 2003 ; Morgeson et Humphrey, 2006) nous permet d'atteindre une certaine exhaustivité dans l'étude des facteurs. En effet, ces auteurs étudient à la fois les caractéristiques des tâches et des connaissances constituant les postes, les caractéristiques sociales et les caractéristiques de contexte, ayant des répercussions sur le bien-être au travail (Humphrey et al., 2007). Les facteurs vont dépendre également du secteur dans lequel on travaille. Pour notre étude, nous avons de ce fait abordé les facteurs particuliers au milieu hospitalier, avec notamment l'exposition à la maladie et à la mort, induisant une forte charge émotionnelle (Grandey et al., 2005). La violence interne ou externe, peut être également un facteur de risques (Di Martino et al., 2003), tout comme le concept de harcèlement ou de « violence psychologique » (Leymann, 1996). La violence peut être abordée notamment travers la détérioration des relations interpersonnelles, constituant une des causes principales de stress (Kendall et al., 2001). Les RPS sont ainsi une dimension multifactorielle, la phase diagnostique est ainsi essentielle dans une démarche de prévention des RPS.*

#### 4. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Au-delà des facteurs développés précédemment, six facteurs clefs ont été identifiés comme importants dans l'émergence du burnout par Maslach, Schaufeli et Leiter (2001). Parmi ceux-ci, on compte la charge chronique de travail (demandes dépassant les limites humaines), le contrôle perçu (initiative, peu de dimension participative), les faibles récompenses (insuffisance de reconnaissance sociale, financière...), la mauvaise qualité des relations au sein de la communauté (qualité des interactions sociales, soutien, travail d'équipe...), un faible niveau de justice (déséquilibre entrées et sorties, décisions et procédures injustes, soutien) et les conflits de valeurs.

Nous retiendrons ici, en plus des facteurs plus traditionnels, la notion de justice organisationnelle, constituant un précieux prédicteur de risque psychosocial. En effet, des éléments empiriques nous permettent de soutenir l'existence d'une relation entre la justice et la santé au travail (Elovainio et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Robbins et al., 2012).

Dès les années 1960, les recherches en justice organisationnelle ont mis en évidence l'impact que les sentiments de justice et d'injustice ont sur la plupart des attitudes et comportements importants au travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001 ; Colquitt, Scott et al., 2013 ; Whitman, Caleo, Carpenter, Horner et Bernerth, 2012) et qu'il existe notamment des liens significatifs avec la satisfaction, la performance au travail, les comportements de citoyenneté et la santé (Elovainio et al., 2003 ; Greenberg, 2006 ; Robbins et al., 2012 ; Tepper, 2001 ; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott et Livingston, 2009 ). Cette variable constituera d'ailleurs un élément clef dans cette thèse. Dans la partie suivante, nous détaillerons à quoi renvoie ce concept central puis nous montrerons ses liens avec la santé, le stress, les attitudes et comportements.

## 4.1 La justice organisationnelle et ses différentes dimensions

Les salariés subissent quotidiennement des décisions prises les concernant que ce soit au niveau de leur rémunération, de leurs conditions de travail ou au niveau du contexte de travail. Généralement, face à une décision, l'individu va juger de façon naturelle si la décision est satisfaisante pour lui mais il va regarder également si elle est juste. Le sentiment de justice renvoie ainsi au jugement qu'un agent adoptera envers les décisions prises à son égard mais aussi à la qualité perçue du traitement qu'il reçoit au sein de l'organisation dans laquelle il travaille. D'après Steiner et Rolland (2006, p. 55), les travaux dédiés au concept de justice organisationnelle « permettent aujourd'hui de comprendre quels sont les éléments d'une situation de travail qui conduisent les employés à percevoir la situation comme étant juste ou injuste et de connaître les conséquences de ces jugements de justice ». Les attentes en termes de justice organisationnelle renvoient aussi bien aux règles et normes sociales que détermine l'entreprise au niveau de la distribution des ressources (justice distributive), que des procédures qui conditionnent cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles qui l'accompagne (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998 ; Steiner et Rolland, 2006). Pour illustrer les différents aspects auxquels renvoie la justice organisationnelle, l'on pourrait comparer le concept à un gâteau qui serait découpé en plusieurs parts et qui représenterait les ressources socio-matérielles distribuées par l'organisation. La justice distributive représenterait la part que l'on attribue au salarié, la justice procédurale correspondrait quant à elle aux critères définis pour découper la part de gâteau et la justice interactionnelle, serait la façon dont on sert la part de gâteau (qualité du service et des informations données).

Même si les différents types de justice interagissent ensemble, afin d'introduire la justice dans le milieu du travail, il est utile de considérer séparément ces différentes composantes (Colquitt et al., 2001 ; Cropanzano, Bowen et Gilliland, 2007) puisqu'elles ont chacune un rôle à jouer dans la prévention des RPS.

Afin de démontrer la pertinence de l'utilisation des principes de justice dans une prévention des RPS, nous décrivons dans un premier temps plus précisément à quoi renvoient les différentes dimensions de justice organisationnelle. Dans un second temps, nous verrons les différents liens et similitudes que la justice organisationnelle peut avoir avec les modèles de stress ainsi que les effets de la justice ou de l'injustice sur la santé, les attitudes, les comportements et le bien-être des salariés. Enfin, pour notre étude, nous nous intéresserons aux différents déterminants organisationnels, notamment nous nous concentrerons sur l'influence que les caractéristiques des postes peuvent avoir sur la formation du sentiment de justice.

#### 4.1.1 La justice distributive

Historiquement, la justice distributive représente la plus ancienne composante de la justice organisationnelle. Issue de la théorie de l'équité d'Adams (1963 ; 1965), la justice distributive concerne le sentiment de justice perçue face aux décisions prises à notre égard par l'organisation ou face aux « récompenses » données (Greenberg, 1987, 1990) concernant la répartition des ressources ou récompenses matérielles, sociales ou émotionnelles (salaire, promotion, feedback, évaluations, horaires de travail, moyens...). Les récompenses données peuvent renvoyer autant à la reconnaissance formelle qu'informelle des efforts fournis. En règle générale, un salarié percevra de la justice dans cette répartition si ses rétributions (matérielles, sociales et symboliques) sont proportionnelles à ses contributions (efforts, performance, temps...) en comparaison de ce qu'il perçoit pour un autre de référence ou à une situation antérieure (Adams, 1965; Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001; Homans, 1961). Il s'attend à ce que le principe d'équité soit respecté (Adams, 1965). Homans (1981) indique que les personnes attendent en échange de leur investissement au travail un retour équivalent. On peut parler du principe d'échange ou de réciprocité sous forme de contrat psychologique défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés (Robinson et Rousseau, 1994) qui vient se rompre lorsque l'employeur ne répond pas à ces obligations. Si l'échange perçu est inéquitable, à savoir sous-rétribué ou sur-rétribué par rapport aux autres, cela peut engendrer des émotions désagréables. En effet, lorsque l'équité n'est pas respectée, l'individu, en état de dissonance cognitive (Festinger, 1957), va ressentir une gêne et un état de tension psychologique (colère, culpabilité), qu'il va chercher à diminuer en modifiant ses contributions, en compensant par des comportements annexes (contreproductifs ou de citoyenneté) ou en changeant tout simplement sa perception de la situation suivant qu'il se sent sur ou sous-rétribué.

L'équité semble de ce fait un déterminant essentiel des perceptions de justice distributive (Greenberg, 1987 ; Steiner, 2014) suscitant des émotions agréables (Tabibnia, Satpute et Lieberman, 2009). A contrario, un salarié qui se sent sous-payé par exemple peut ressentir de la colère (Adams et Rosenbaum, 1962) ou de la culpabilité s'il est sur-rétribué (Adams, 1965).

Suivant le contexte de travail et le milieu culturel, la justice distributive peut se baser aussi sur d'autres règles que le principe du mérite et de l'équité (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006). Les perceptions de justice distributive peuvent se baser également sur la règle de l'égalité, où tout le monde reçoit les mêmes rétributions sans tenir compte des différentes contributions, ou des besoins, où les besoins spécifiques de chacun sont pris en compte pour répartir les ressources (Deutsch, 1975 ; Leventhal, 1976).

Certaines entreprises adoptent l'une ou l'autre des règles ou tente de combiner à la fois la règle de l'équité, de l'égalité et des besoins (Cropanzano et al., 2007), tout dépend du contexte et de la stratégie qu'elles désirent adopter. Néanmoins, si l'on désire stimuler la motivation des salariés, le principe d'équité est utile (Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005 ; Cropanzano et al., 2007). En effet, les salariés seront plus susceptibles de travailler durement dans l'entreprise s'ils sentent qu'ils travaillent dans un environnement de travail équitable. La justice distributive est un concept important, cependant, elle n'offre qu'une vision partielle et limitée et ne représente qu'une facette de la justice organisationnelle (Tyler et Smith, 1995).

Même si l'individu s'intéresse au résultat ou à la décision en tant que telle, dans un second temps, surtout en cas de distribution non favorable, l'individu va regarder les procédures avec lesquelles la décision a été prise. En effet, l'individu ne s'intéresse pas seulement à ce qu'il reçoit en termes de récompenses mais également à la façon dont celles-ci sont distribuées, ce qui renvoie à ce qu'on appelle «la justice procédurale ». En effet, il ne va pas s'intéresser uniquement au résultat mais aux également moyens utilisés (Lambert, Hogan et Griffin, 2007).

#### 4.1.2 La justice procédurale

Comme nous l'avons vu précédemment, la justice distributive ne définit pas à elle seule entièrement la notion de justice organisationnelle. Plus tardivement, au milieu des années 70, des chercheurs se sont intéressés à la justice des procédures menant à une prise de décision (Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988 ; Thibaut et Walker, 1975) venant compléter la justice distributive.

La justice procédurale correspond ainsi aux modalités avec lesquelles sont distribuées les ressources et récompenses (Bagger et al., 2006). Thibaut et Walker (1975) ont introduit le concept de justice procédurale à travers le contexte de la prise de décision juridique. Ils indiquent que pour qu'une procédure juridique soit jugée juste, il est nécessaire d'avoir un sentiment de contrôle sur le processus de décision (donner son opinion, fournir une argumentation...) ou sur la décision elle-même, à savoir d'avoir la possibilité d'influencer le résultat décisionnel.

Leventhal (1980) a étendu la justice procédurale à d'autres contextes tels que le domaine organisationnel et a rajouté des critères déterminants des perceptions de justice. Selon lui, les procédures seront considérées justes si elles répondent à 6 critères, notamment : être appliquées d'une façon constante entre les individus et dans le temps (consistance), ne pas être prise en fonction d'intérêts personnels (sans biais, sans préjugés), collecter des informations exactes, pouvoir être corrigées, être conforme à l'éthique et à la moralité et, enfin, pouvoir prendre en considération les opinions, valeurs et besoins des différentes parties.

Les travaux sur la justice procédurale mettent notamment en avant l'importance de la participation des individus au niveau des processus de décision dans la formation des perceptions de justice, ce qu'on appelle « la voix » (Folger, 1977 ; Steiner et Touzé, 2004). En effet, les procédures utilisées pour prendre des décisions sont perçues d'autant plus justes lorsqu'elles permettent d'exercer un certain contrôle sur le processus décisionnel (Thibaut et Walker, 1975). Par exemple, pour qu'un changement organisationnel soit accepté et génère moins de stress pour l'ensemble de l'entreprise, on peut faire participer les salariés (Aubert, Jabes, Laroche, Michel et Gruere, 1994). En effet, le sentiment de justice procédurale va dépendre principalement de l'implication que l'individu va avoir dans une prise de décision (Randall et Mueller, 1995).

La justice procédurale a un rôle majeur puisqu'elle permet en cas de distributions injustes d'accepter ces résultats peu avantageux et le jugement d'une décision non favorable sera donc plus positif si la procédure est juste.

A ce propos, la littérature a montré que nous pouvons réduire les effets défavorables de l'injustice distributive en cas de procédures justes (Brockner et Wiesenfeld, 1996 ; Greenberg, 1987). La justice procédurale apparaît alors comme un modérateur des effets d'une distribution jugée injuste (Vermunt et Steensma, 2005). Dans le cas où les autorités n'ont pas d'autres choix que de fournir une rétribution désavantageuse pour un salarié, il a été démontré que si la procédure utilisée est juste, le salarié aura moins de sentiments négatifs (Brockner, 2002).

Cependant, parfois, il n'est pas toujours possible de solliciter l'avis des salariés dans les prises de décisions, mais en communiquant les procédures utilisées pour prendre une décision, notamment quand la décision est négative, on peut baisser le sentiment d'injustice. Mais si l'employé n'a pas la possibilité d'éclaircir les procédures, il pensera souvent que la procédure est injuste. La justification (informations au sujet de la distribution...) est ainsi importante en cas de distribution injuste (Vermunt et Steensma, 2001).

L'individu est sensible aux procédures mais va également s'intéresser à la sensibilité déployée et aux informations données lorsqu'on lui annonce une décision, renvoyant à la justice interactionnelle (justice interpersonnelle et informationnelle) que nous décrirons dans la partie suivante.

#### 4.1.3 La justice interactionnelle : la justice interpersonnelle et informationnelle

Initialement envisagée sous l'angle unique de la justice interactionnelle, Bies et Moag (1986) ont introduit une dernière facette de la justice organisationnelle. Cette dernière dimension renvoie à la dimension humaine des pratiques organisationnelles et concerne notamment le traitement interpersonnel reçu de la part des supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986). La justice interactionnelle était considérée comme le versant social de la justice procédurale (Greenberg, 1993). Si l'on utilise dans notre explication la théorie de l'échange social, la justice interactionnelle se distinguerait de la justice procédurale dans le sens où ici elle se réfère à l'échange avec le supérieur et non pas à l'échange entre l'individu et son emploi (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002). Les justices interactionnelle et procédurale sont donc bien distinctes et indépendantes (Bies, 2001 ; Cropanzano et al., 2002).

Quatre règles identifiées par Bies et Moag (1986) dans une étude sur les attentes en terme de traitement dans le processus de recrutement, nous aident à comprendre à quoi renvoient les jugements de justice interactionnelle. Parmi celles-ci, on compte la qualité des justifications concernant la décision, l'honnêteté et la franchise lors de la communication mais aussi le respect, la dignité et la politesse ainsi que la droiture ou bienséance déployée lors de l'échange (Colquitt, 2001).

La justice interactionnelle dépend donc à la fois des aspects sociaux existants autour de la prise de décision, à savoir la manière dont les salariés sont traités socialement mais aussi des informations fournies sur la décision. Pour éviter une confusion taxonomique, la justice interactionnelle se distingue ainsi en 2 dimensions indépendantes à savoir la justice interpersonnelle, liée à la sensibilité sociale déployée accompagnant une prise de décision (respect, dignité...) et la justice informationnelle, se référant aux informations données sur une décision prise (Greenberg, 1993, 1990 ; Colquitt et al., 2001). On observe ainsi un modèle à 4 facteurs de justice organisationnelle, à savoir la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle qui se différencient empiriquement et sont indépendantes les unes des autres (Colquitt et al., 2001).

La justice interpersonnelle représente la qualité des relations que les supérieurs entretiennent avec le personnel lorsqu'ils prennent une décision. Elle renvoie notamment au respect, à la politesse, la dignité et aux marques de courtoisie comme au fait de s'abstenir de remarques désobligeantes.

L'acceptation d'une décision dépendra de la qualité des relations interpersonnelles mais aussi des informations données. Il s'agit de la justice informationnelle qui renvoie notamment aux informations données, autrement dit aux explications données sur une décision prise, mais renvoie aussi à la communication interpersonnelle (excuses, justifications...) (Shaw, Wild et Colquitt, 2003). Nous pourrions apparenter la justice informationnelle à ce qu'on appelle « feedback », le retour d'informations. En effet, chaque décision, comme par exemple refuser une augmentation, exige une sorte d'explication. Malheureusement, les organisations ou supérieurs fournissent bien souvent des explications vagues et mettent une certaine distance avec celui qui subit la décision (Folger et Skarlicki, 2001 dans Shaw et al., 2003) ayant des répercussions sur les comportements (Shaw et al., 2003). Néanmoins, si les informations données sont claires, adéquates et détaillées, autrement dit que l'on justifie une décision en expliquant le pourquoi du comment des décisionnaires (Cropanzano et Greenberg, 1997), celle-ci sera mieux acceptée et les effets seront bénéfiques (Shaw et al., 2003).



Les explications sont notamment un élément essentiel pour améliorer le sentiment de justice procédurale (Bies et Shapiro, 1987). Qu'il s'agisse des informations fournies sur une décision ou de l'empathie déployée, la justice interactionnelle représente une variable de soutien pour le salarié (House, 1981). En effet, on peut apparenter la justice interactionnelle au soutien social.

Les 2 composantes de la justice interactionnelle peuvent contribuer à atténuer les effets du stress (Landsbergis, Schnall, Deitz, Friedman et Pickering, 1992 ; Shaw, Fields, Thacker, et Fisher, 1993) tout comme le soutien social permet de modérer les exigences de l'emploi et permet de contrôler la santé des employés (Johnson et Hall, 1988 ; De Lange, Taris, Kompier, Houtman et Bongers, 2003).

Le supérieur est souvent considéré comme une source de soutien important en milieu de travail (Elovainio, Kivimaki et Helkama, 2001 ; Elovainio et al., 2003). En effet, les supérieurs sont des sources d'informations et de soutien émotionnel importants (Vermunt et Steensma, 2003) qui vont influencer grandement le sentiment de justice. Ils jouent donc un rôle important au niveau la justice interpersonnelle et informationnelle ; contrairement aux autres types de justices où ils n'ont pas toujours d'emprise, la justice interactionnelle est le style de justice qui est le plus à la portée des managers (Greenberg, 1993). Tandis que la justice procédurale renvoie davantage aux politiques des organisations dans leur ensemble, Masterson, Lewis, Goldman et Taylor (2000) ont montré que la justice interactionnelle tend à se concentrer sur le comportement des superviseurs. Basé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la source de la justice procédurale est l'organisation, et celle de la justice interactionnelle, c'est le supérieur.

La justice interactionnelle va permettre de déterminer comment on va réagir aux procédures ou distributions injustes (Greenberg, 2006). Par exemple, si un individu perçoit une injustice distributive, alors que les justices procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont présentes, les attitudes au travail peuvent ne pas être affectées puisqu'il y aurait un phénomène de compensation. En effet, les types de justice peuvent ainsi se compenser entre elles (Ambrose, Hess et Ganesan, 2007). En cas d'injustice distributive, les individus acceptent mieux celle-ci si les procédures sont justes ou lorsque la justice interactionnelle est élevée (Skarlicki et Folger, 1997).

Les quatre types de justice indépendants mentionnés précédemment ont chacun leur importance (Colquitt, 2001) et ont un rôle clef dans la prédiction des attitudes et comportements individuels au travail, ce que nous verrons par la suite.

Néanmoins, l'approche des perceptions de justice individuelle reste limitée. En effet, il semblerait que le climat de justice a une validité supplémentaire pour prédire les attitudes au niveau individuel et le comportement au-delà de la perception de la justice au niveau individuel (Mossholder, Bennett et Martin, 1998 ; Naumann et Bennett, 2000). Avant d'aborder les effets des perceptions de justice et d'injustice sur les attitudes, les comportements et la santé, nous définirons donc dans la partie suivante une approche plus élargie de la justice à travers le concept de climat de justice.

#### 4.1.4 Le climat de justice

Bien que l'on ait à l'origine étudié principalement les perceptions spécifiques de justices et leur influence notamment sur les attitudes et comportements, de plus en plus de travaux ont élargi l'approche individuelle au niveau plus global en s'intéressant aux perceptions partagées de justice (Colquitt, Zapata-Phelan et Roberson, 2005 ; Ambrose et Schminke, 2009 ; Li et Cropanzano, 2009 ; Whitman et al., 2012). En effet, il existe bien une forme de justice collective partagée, à savoir un climat de justice au sein des groupes ou organisations indépendamment des perceptions individuelles. La justice n'est donc plus explorée seulement comme un phénomène individuel mais comme une construction collective (Naumann et Bennett, 2000 ; Liao et Rupp, 2005). La littérature indique notamment que les perceptions d'équité sont socialement construites (Colquitt, 2004). Etant donné que les membres d'une équipe ou d'une organisation ont tendance à expérimenter les mêmes politiques, décisions et traitements généraux par les dirigeants, un climat de justice est censé apparaître (Erdogan et Bauer, 2010 ; Naumann et Bennett, 2000). Le climat de justice est donc appréhendé comme les perceptions de la justice partagées au sein des membres d'un groupe ou d'une équipe (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000 ; Liao et Rupp, 2005 ; Naumann et Bennett, 2000).

Cette perspective renvoie au climat social notamment à l'ensemble des perceptions partagées sur les politiques, pratiques et procédures mises en place au sein d'une organisation grâce à l'interaction au sein des groupe (James, Joyce, et Slocum, 1988 ; Schneider et Reichers, 1983). En effet, les échanges et partages d'informations entre les membres d'un même groupe de travail, rendent contagieuses les perceptions de justice en favorisant la formation de perceptions de justice plus ou moins homogènes dans le groupe de travail. Lind, Kray et Thompson (1998) dans leur étude en créant des groupes artificiels ont conclu que les expériences de justice ou d'injustice des autres atteignent les sentiments de justice des individus et, par exemple, en cas de procédure injuste contre un membre d'un groupe, cette injustice peut être généralisée pour tout le groupe (Tyler et Lind, 1992). Les interprétations de justice sont ainsi socialement construites (Degoey, 2000, p. 51).

D'ailleurs, dans l'étude de Jones et Martens (2009), la perception de justice globale jouerait un rôle médiateur dans la relation entre les dimensions spécifiques de justice et les attitudes des employés comme par exemple l'attachement affectif.

Le degré de justice perçue des politiques et pratiques employées dans un groupe de travail définit son climat de justice (Naumann et Bennett, 2000). Nous traiterons ainsi le climat de justice comme une approche distincte de la justice individuelle traitant de la façon dont un groupe de travail en tant qu'ensemble se considère traité par « une source » (Cropanzano et al., 2001).

Les jugements de justice peuvent être spécifiques qu'il s'agisse de l'organisation ou du supérieur par exemple (Liao et Rupp, 2005 ; Blader et Tyler, 2003 ; Colquitt, 2001). En effet, bien souvent, le climat de justice se rapporte à la manière dont une équipe ou les membres d'une organisation se sentent traités par les figures d'autorité (Li et Cropanzano, 2009). Le climat de justice est ici établi par le supérieur hiérarchique ou l'organisation avec le vécu des membres du groupe. Selon le paradigme de l'entité sociale, les membres du personnel évaluent le supérieur ou l'organisation sur leur propension générale par exemple à effectuer un comportement loyal (DeGoey, 2000) et développent des perceptions globales au sujet de la justice véhiculée par le décideur (Cropanzano et al, 2001 ; Sheppard, Lewicki et Minton, 1993). Ces jugements de justice dirigés vers « la source » responsable de l'émergence du sentiment de justice comme le supérieur ou l'organisation dans son ensemble (Cropanzano et al., 2001) s'étendent au climat de justice (Rupp et Cropanzano, 2002). Les autorités feraient partie des antécédents à la formation du climat de justice et notamment celui procédural lorsque c'est l'organisation qui est tenue responsable des procédures affectant l'ensemble du personnel, d'autant plus dans les organisations formelles et toute puissante, comme c'est le cas dans le système hospitalier par exemple. On note notamment que la justice procédurale a une plus grande influence sur la recherche sur le climat de justice (Mossholder et al., 1998 ; Naumann et Bennett, 2000, 2002). Lorsque la source représente le supérieur, le climat interpersonnel sera plus déterminant. Ainsi, les sentiments de justice globaux et les réactions individuelles qui en découlent dépendent de la source mais aussi du contexte (Colquitt et Shaw, 2005) et de nombreux facteurs organisationnels (style de management, l'environnement de travail et le type de l'activité).

Maintenant, que nous avons défini les différents types de justice. Dans la partie suivante, il est important de démontrer les effets des dimensions de justice organisationnelle sur le bien-être et sur l'organisation. Nous développerons ainsi les différents liens que la justice ou l'injustice organisationnelle peut avoir avec le stress et la santé, les attitudes, les comportements des salariés, puis nous étudierons les déterminants de ces perceptions de justice qui nous ont permis d'élaborer nos premières hypothèses de recherche.

## 4.2 Le lien entre la justice organisationnelle et le bien-être au travail

Depuis quelques temps, la justice organisationnelle a été identifiée comme un « nouveau prédictEUR psychosocial de la santé au travail » qui semble intéressant à prendre en compte pour promouvoir le bien-être (Elovainio, Kivimaki et Vathera, 2002, p. 105 ; Lawson, Noblet et Rodwell, 2009).

A contrario, l'injustice organisationnelle est préjudiciable pour les employés mais aussi pour les organisations. Le concept de justice devrait ainsi être considéré comme une source clef pour promouvoir le bien-être et peut être utilisé largement dans la gestion des ressources humaines (recrutement, évaluation des performances, la gestion du système de récompenses, le management des conflits...) (Cropanzano et al., 2007).

Pour mieux comprendre en quoi l'utilisation des concepts de justice peut être indispensable dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et en termes de management, nous aborderons dans un premier temps, les liens que la justice ou l'injustice peut avoir avec le stress et la santé des salariés puis dans un second temps, les répercussions qu'elle peut avoir au niveau organisationnel à travers les effets sur les attitudes et comportements des salariés.

### 4.2.1 Les effets de la justice organisationnelle sur le stress et la santé

#### 4.2.1.1 *L'injustice et la santé*

De nombreuses études ont mis en exergue l'existence d'une relation entre la justice et le stress et ont mis l'accent sur l'effet nuisible de l'injustice sur la santé des salariés (Barling, Rogers et Kelloway, 2001 ; Elovainio et al., 2001 ; Greenberg, 2004 ; Janssen, 2004 ; Judge et Colquitt, 2004 ; Kawachi, 2006 ; Kivimaki et al., 2005 ; Robbins et al., 2012 ; Tepper, 2001). Des études empiriques indiquent que l'injustice est associée au faible bien-être, à une augmentation des maladies et des problèmes de santé mentale, et à une plus grande probabilité d'adopter des stratégies de coping inadaptées (Elovainio et al., 2001 ; Elovainio et al., 2002).

A ce sujet, la récente méta-analyse de Robbins et al. (2012), fournit un examen dense de la littérature en ce qui concerne les liens entre la perception d'injustice et la santé. En effet, il apparaît que les symptômes en lien avec une mauvaise santé mentale tels que la dépression, l'anxiété et la détresse psychologique sont étroitement liés à une perception d'injustice notamment en terme d'inéquité et de déséquilibre effort-récompenses (Robbins et al., 2012).

Au même titre que les modèles de stress les plus reconnus, suggérant que la combinaison des exigences élevées, un faible contrôle de l'emploi, et de soutien social ou un déséquilibre Efforts-Récompenses, présentent des risques majeurs pour la santé psychosociale au travail (Bosma et al., 1997 ; Siegrist, 1996 ; Theorell et Karasek, 1996), l'injustice apparaît très prédictive des atteintes de la santé.

D'un point de vue descriptif, la notion d'injustice distributive se rapproche du modèle de stress de Siegrist (1996). Dans ce modèle, le stress apparaît lorsqu'il existe un déséquilibre entre les efforts et les récompenses, au même titre que l'injustice apparaît si la rétribution reçue ne correspond pas à ce que l'individu mérite ou attend en termes de contribution. Plusieurs études ont ainsi apparenté le modèle de justice et le modèle de Siegrist pour étudier les répercussions du stress (Head et al., 2007 ; Kivimaki et al., 2007). Ainsi, tout comme le déséquilibre Efforts/Récompenses est prédictif des troubles physiques et mentaux (maladies cardiovasculaires, détresse mentale, dépendance à l'alcool, diabète...) (Davezies, 2004 ; Stansfeld et Candy, 2006), une faible justice distributive est susceptible d'être corrélée à une moins bonne santé (Greenberg, 1990). En effet, les travailleurs qui perçoivent une situation qui n'est pas équitable, démontrent un plus haut niveau de problèmes de santé mentale (Robbins et al., 2012).

Comme vu précédemment, plusieurs recherches (Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Cropanzano, 2005 ; Robbins et al., 2012 ; Spell et Arnold, 2007 ; Tepper, 2001 ; Vermunt et Steensma, 2005) ont apporté un éclairage sur les liens de l'injustice avec la santé psychologique au travail. Vézina, Ndjaboué et Brisson (2010) ont montré que la justice organisationnelle influençait la santé mentale. Les employés qui perçoivent de l'injustice, semblent avoir davantage de sentiments négatifs et manifester de la détresse mentale (Elovainio et al., 2002). L'injustice est d'ailleurs liée significativement à la dépression et à l'anxiété (Spell et Arnold, 2007). Associée à des symptômes de stress (Cropanzano, Goldman et Benson, 2005), l'injustice représente un vécu douloureux pour les individus. Par exemple, en cas de récompenses inadéquates perçues comme injustes, une baisse de l'estime de soi peut s'observer (Siegrist, 1996). En effet, cette distribution défavorable et non méritante selon le salarié va venir bloquer son sentiment d'accomplissement personnel (Piasecki, 2014). La justice ou l'injustice perçue affecte les croyances qu'un individu possède à propos de lui-même et notamment de sa valeur au travail (Miller, 2001) pouvant ainsi entraîner la personne vers la dépression. Selon Frone (2008), les facteurs de stress ternissant l'image que l'on a de soi-même auraient un impact plus important sur le bien-être individuel que ceux affectant moins notre image. Le sentiment d'inéquité atteint l'estime de soi tandis qu'un traitement juste renforce celle-ci et permet de maintenir un sentiment d'auto-efficacité dans la capacité à influencer les résultats.

Les perceptions de justice semblent ainsi étroitement associées aux indicateurs de santé mentale et les travailleurs signalent davantage de problèmes de santé physique lorsqu'il règne une injustice générale (De Boer, Bakker, Syroit et Schaufeli, 2002).

Cependant, la santé physique serait atteinte (problèmes cardiovasculaires, immunitaires...) par l'injustice mais de manière indirecte (Robbins et al., 2012 ; Elovainio et al., 2001) par l'intermédiaire du stress qu'elle engendre (Weiss, Suckow et Cropanzano, 1999). Les problèmes de santé en lien avec les traitements injustes seraient ainsi la conséquence de l'exposition à un stress prolongé (Elovainio et al., 2001, 2002 ; Kivimaki, Elovainio, Vahtera, et Ferrie, 2003 ; Kivimaki, Elovainio, Vahtera, Virtanen et Stansfeld, 2003).

#### *4.2.1.2 L'injustice et le burnout*

Moliner et al. (2005) avancent que les diverses formes de justice sont liées négativement à certaines caractéristiques de l'épuisement professionnel (cynisme et l'épuisement émotionnel). Les auteurs montrent également la relation négative entre le climat de justice et le burnout (Naumann et Bennett, 2000 ; Schminke et al., 2000). En effet, on associe les indicateurs de santé mentale tels que le burnout, le stress et les émotions négatives en tant qu'états à l'injustice. Le burnout, associé au déséquilibre Efforts-Récompenses (Bakker, Kilmer et al., 2000) est une des conséquences de l'injustice. Par exemple, les salariés se sentant sous-payés, ressentent plus de fatigue émotionnelle, ont plus de signes de cynisme (symptômes du burnout), déclarent plus de plaintes liées à leur santé et sont plus malades que ceux s'estimant équitablement payés (Greenberg, 2006 ; Taris, Kalimo et Schaufeli, 2002). Les sentiments d'injustice sont donc des éléments moteurs dans l'apparition du burnout au-delà des autres facteurs de stress. Maslach et Leiter (2008) ont notamment montré dans leur étude longitudinale que les perceptions de justice ou d'injustice organisationnelle feraient partie des facteurs principaux susceptibles de précipiter le salarié vers le burnout ou l'engagement. A ce sujet, le manque d'inéquité dans l'échange social avec les supérieurs ou collègues ou dans le milieu hospitalier avec les patients par exemple, semblerait expliquer en partie le burnout. Plusieurs études menées notamment auprès des infirmières (Schaufeli et Janczur, 1994 ; Van Dierendonck, Schaufeli et Buunk, 1996 ; Van Yperen, Buunk et Schaufeli, 1992) confirment d'ailleurs que la perception d'inéquité des professionnels est liée aux trois dimensions du burnout. Truchot (2009) aussi dans son expérience sur les médecins, avait montré que les relations iniques avec les patients sont un déclencheur de l'épuisement.

#### 4.2.1.3 Les effets des différentes perceptions de justice sur la santé

Comme nous l'avons vu précédemment, la dimension d'équité seule ne contribue pas à expliquer la justice organisationnelle. Nous pouvons mieux comprendre ces répercussions sur la santé par l'étude d'un éventail plus large des types de justice car chacune apporte des effets supplémentaires sur la santé (Robbins et al., 2012). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le modèle de justice ne se limitant pas au processus d'échange entre efforts et récompenses, il s'intéresse plus largement à comment un individu est traité au travail (procédure employée pour prendre une décision, relations, informations...). Nous verrons au cours de cette partie comment les différentes dimensions de justice peuvent agir sur la santé.

Selon Janssen (2004), les sentiments de justice distributive et procédurale permettent de ressentir moins de stress et de baisser le risque de dépression en renforçant les ressources. De plus, le degré de justice distributive mais aussi procédurale semblerait jouer un rôle important dans l'apparition du burnout (Rioli et Savicki, 2006) et de l'engagement (Moliner, Martinez-Tur, Peiro, Ramos et Cropanzano, 2008). Néanmoins, la justice procédurale aurait plus d'impact sur la santé que la justice distributive (Greenberg, 2006).

Les effets néfastes de l'injustice peuvent être plus ou moins atténués si au moins un composant de la justice est maintenu. Par exemple, pour ce qui est de la justice procédurale, nous pouvons faire le parallèle avec le modèle de stress de Karasek où une demande importante de travail combinée à une faible latitude (faible contrôle) amène l'individu au stress. Ici, le fait de ne pas avoir de contrôle sur la décision malgré une distribution négative (charge de travail) accentuera le sentiment d'injustice, l'injustice diminuant le sentiment de contrôle sur les événements et créant de l'incertitude. Selon Tepper (2001), les personnels ayant perçus les niveaux les plus bas de la justice distributive et procédurale manifestaient davantage de signes de stress. Ainsi, si on associe une importante charge de travail (distribution injuste) à un traitement injuste (procédure injuste), il y aura un facteur de stress aggravant (Vermunt, Oskam, et Steensma, 1998) et les conséquences seront amplifiées.

Dans une expérience faite auprès de gestionnaires de la santé publique sur les comportements innovants, considérés comme stresseurs potentiels, il a été démontré que le stress provoqué dans ce contexte d'innovation est modéré par l'effet interactif de la justice distributive et procédurale (Janssen, 2004). Cependant, l'auteur montre que lorsqu'une injustice distributive est combinée avec de la justice dans les procédures, l'expérience de stress induite est tout de même faible. Dans une autre étude, Vermunt et Steensma (2003) ont observé qu'en situation de stress induite, par la réalisation d'une tâche, en la combinant avec un traitement juste (possibilité d'argumenter sa performance par exemple), on note une baisse de la fréquence cardiaque, symptôme physique bien connu du stress. La procédure juste semble ainsi atténuer les effets délétères d'un résultat peu favorable et du stress.

Dans plusieurs enquêtes épidémiologiques récentes, il a été aussi prouvé que l'injustice des procédures mais aussi l'injustice interpersonnelle sont liés à la santé (Elovainio, Leino-Arjas, Vahtera et Kivimaki, 2006 ; Kivimaki et al., 2004). Combinées ensemble les justices ou injustices procédurales et interactionnelles accentuent les dégâts sur la santé (insomnies, absences pour maladie...) ou peuvent compenser une injustice distributive et réduire les effets délétères. Des injustices distributive et procédurale auront ainsi moins de conséquences négatives si la justice interactionnelle est élevée (Cropanzano et al., 2007). A ce propos, Greenberg (2006) a démontré que les insomnies en réaction à une injustice distributive pouvaient être atténuées en cas de formation des managers aux justices interpersonnelle et informationnelle. Dans l'étude de Laschinger (2004), faite auprès de 285 infirmières, il a été démontré que le sentiment d'être respecté augmente la satisfaction au travail, facilite la confiance envers l'organisation et baisse l'épuisement émotionnel. Ainsi, la mesure avec laquelle les individus sont traités avec justice au travail semble prédire l'état de santé indépendamment des autres facteurs de stress (Kivimaki et al., 2004 ; Maslach et Leiter, 2008).

Cependant, même si chaque dimension de justice a son importance sur la santé, on note que d'une manière générale, l'injustice interactionnelle est la moins prédictive (Robbins et al., 2012). La justice procédurale aurait en effet un poids plus élevé que les autres dimensions dans l'apparition du burnout. Le déséquilibre mental mineur et l'état de santé autoévalué seraient plus fortement associés à la justice procédurale qu'interactionnelle. Ceci coïncide avec le fait que les politiques organisationnelles injustes (pratiques et procédures) représentent un plus grand risque pour la santé que le traitement injuste d'un supérieur (Elovainio et al., 2002).

Néanmoins, concernant le climat de justice, Moliner et al. (2005) indiquent que c'est la dimension interactionnelle du climat de justice perçue qui prédit le mieux les deux composantes principales du burnout la fatigue émotionnelle et le cynisme. Les autres dimensions de justice jouant un rôle plus secondaire.

Comme nous l'avons vu l'injustice constitue une source supplémentaire de stress à ne pas négliger (Fox, Spector et Miles, 2001 ; Zohar, 1995). En effet, la justice organisationnelle est aujourd'hui considérée comme un facteur psychosocial à part entière et apporte des bénéfices en plus sur la santé des modèles de référence tels que Siegrist ou Karasek (Vézina et al., 2010). Les modèles de santé au travail suggèrent que l'injustice peut agir comme un stresser et avoir des dégâts sur la santé si rien n'est fait (Elovainio et al., 2001 ; Kivimaki et al., 2003; Kivimaki et al., 2005; Siegrist et al., 2004). En effet, comme nous l'avons vu, en cas d'injustice, la santé des salariés peut être atteinte notamment à travers le stress et le burnout (Robbins et al., 2012), et la santé des organisations atteinte à travers les comportements contreproductifs ou de retrait (Elovainio et al., 2005).



La perception de justice influence le bien-être individuel mais guide également les attitudes et comportements des salariés suivant qu'ils perçoivent les décisions comme justes ou injustes, c'est ce que nous aborderons dans la partie suivante.

#### 4.2.2 Les effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail

Mis à part les liens évidents de la justice avec le stress et la santé, la justice organisationnelle se trouve avoir un lien avec les attitudes organisationnelles et les comportements des employés (Lind et Tyler, 1988). La perception de justice semble guider les attitudes, comportements et réactions des salariés suivant qu'ils perçoivent ces décisions comme justes ou injustes. Autrement dit, une décision juste va provoquer des attitudes positives envers l'organisation et inversement si elle ne l'est pas (Tyler et Lind, 1992), de même les comportements des salariés sont fortement influencés par leurs jugements de justice et d'injustice (Colquitt et al., 2001).

##### *4.2.2.1 La justice, les attitudes et comportements au travail*

Les différentes recherches sur le sujet ont toutes souligné les effets favorables de la justice en milieu de travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Colquitt, Scott et al., 2013 ; Viswesvaran et Ones, 2002). La justice organisationnelle crée des bénéfices importants pour les organisations et leurs employés à travers davantage de comportements positifs et une meilleure attitude envers le travail. Les résultats de différentes recherches et méta-analyses confirment que les perceptions de justice encouragent la satisfaction, l'engagement organisationnel, les performances et les comportements de citoyenneté (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Robbins et al., 2012). En effet, la performance et les attitudes telles que la satisfaction, la confiance et l'attachement à l'organisation (Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky et Cropanzano, 1991), ainsi que l'augmentation des comportements citoyens et la diminution des conflits (Cropanzano et al., 2007 ; Moorman, 1991) font partie des effets bénéfiques que peut apporter l'utilisation des principes de justice sur l'organisation. Diverses études associent d'ailleurs les jugements de justice à des comportements positifs, comme les comportements de citoyenneté tels que l'entraide dans un groupe (Moorman, 1991) ou une meilleure acceptation des décisions. Inversement, la présence de la justice organisationnelle peut prévenir des agressions (Folger et Baron, 1996). D'ailleurs, les justices, procédurale et interactionnelle, semblent modérer les comportements agressifs en cas d'injustice distributive (Greenberg, 1996), en venant atténuer le sentiment de frustration induit par des récompenses jugées injustes.

Un individu qui perçoit de la justice organisationnelle sur les 3 niveaux aura moins envie d'adopter des comportements hostiles et agressifs envers l'organisation ou d'autres employés. Au contraire, en cas de justice organisationnelle, l'organisation est souvent récompensée par des actions correspondantes et réciproques comme des comportements positifs de citoyenneté (Cropanzano et al., 2011).

#### *4.2.2.2 L'injustice, les attitudes et les comportements au travail*

A contrario, l'injustice influence négativement les attitudes et comportements au travail. Comme nous l'avons vu précédemment, le ratio entre les contributions et les rétributions déterminant dans l'apparition du stress va déterminer le type de réactions et les comportements qu'un individu va adopter face au stress (Rutte et Messick, 1995). En effet, lorsqu'on perçoit ses efforts non reconnus cela produit chez l'individu une certaine frustration et de l'injustice. Et ce manque de réciprocité va engendrer l'insatisfaction, l'absentéisme (Kivimaki et al., 2007), le turnover, peu d'implication et un moindre attachement (retrait comportemental et psychologique). Ainsi, un certain nombre de travaux montrent des liens significatifs entre les récompenses inéquitables, traitements ou procédures injustes avec l'insatisfaction, les représailles et les agressions au travail, la perte de l'engagement et le fait de quitter son emploi (Elovainio et al., 2001 ; Tepper, 2001 ; Zohar 1995). L'injustice, souvent vécue comme une transgression morale (Cropanzano, Goldman, et Folger, 2003) motive les comportements négatifs vis-à-vis de l'institution comme des abandons de poste ou des comportements contre-productifs, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'injustices distributive et procédurale (Cohen-Charash et Spector, 2001).

L'injustice a également des conséquences sur la diminution des comportements de citoyenneté (Organ et Moorman, 1993), sur la confiance en la direction et sur l'absentéisme (Geurts, Schaufeli et Rutte, 1999). Face à l'injustice, les employés peuvent en effet choisir de baisser leurs comportements citoyens, leur performance et peuvent augmenter leurs réactions négatives comme l'absentéisme, le turnover, être négligeant au travail ou encore adopter des comportements violents (Conlon, Meyer et Nowakowski, 2005). En cas de décision défavorable pour un salarié, si les informations recherchées sur les procédures ne justifient pas le résultat, alors des réactions négatives envers les autres peuvent subvenir (Panier, 2014). En effet, le sentiment d'injustice procédurale, couplée à de l'injustice distributive, accentue considérablement la colère et la frustration, ce qui peut provoquer derrière des attitudes et des comportements violents (Vermunt et Steensma, 2001 ; Weiss, et al., 1999).

En effet, dans sa pire manifestation, une perception d'injustice mène à la violence sur le lieu de travail (Sackett et DeVore, 2001). Beaucoup d'actes de violence envers l'organisation ou les supérieurs sont ainsi considérés comme des réactions face aux sentiments d'injustice (Folger et Baron, 1996).

#### *4.2.2.3 Les effets des différentes perceptions de justice sur la satisfaction et l'attachement*

D'une manière générale, les différentes dimensions de justice sont toutes corrélées aux attitudes et comportements organisationnels (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001).

Cependant, les justices distributives et procédurales sont particulièrement considérées comme d'importants prédicteurs des attitudes des employés car elles permettent notamment de prédire la satisfaction et l'attachement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). En effet, bien souvent rattachées à l'organisation, les dimensions de justice distributive et procédurale influencent conjointement les attitudes et comportements envers celles-ci (Cropanzano et al., 2002 ; McFarlin et Sweeney, 1992). Ainsi, la justice distributive et procédurale sont corrélées à la satisfaction plus ou moins de façon similaire (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Viswesvaran et Ones, 2002).

Cependant, suivant que la satisfaction soit spécifique ou globale, les corrélations peuvent différer avec les différentes dimensions de la justice.

Par exemple, la justice distributive semblerait être un déterminant principal de la satisfaction des résultats au travail (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001), elle prédit notamment la satisfaction de la paie. McFarlin et Sweeney (1992) avait montré que la justice distributive était un prédicteur plus puissant de la satisfaction au travail que ne l'était la justice procédurale.

D'autre part, Simons et Roberson (2003) ont montré que la justice interactionnelle est la dimension qui prédit le plus la satisfaction spécifique envers des supérieurs. En effet, dans la méta-analyse de Colquitt et al. (2001), les justices interpersonnelles et informationnelles possèdent des corrélations fortes avec l'évaluation du supérieur et plus modérément et faiblement à la satisfaction des résultats, l'attachement organisationnel et le retrait. La justice interactionnelle influencée par les comportements des supérieurs directs, de ce fait, les attitudes et réactions comportementales seront dirigées vers le supérieur lui-même (par exemple, comportements de citoyenneté dirigés vers le supérieurs...) (Lavelle, Rupp et Brockner, 2007 ; Masterson et al., 2000 ; Rupp et Cropanzano, 2002).

Enfin, lorsqu'on considère la satisfaction au travail en tant que réponse plus globale que la satisfaction liée aux résultats personnels, des études ont indiqué des corrélations plus élevées entre la justice procédurale et la satisfaction professionnelle qu'avec la justice distributive si l'on se fie au fait que la justice procédurale prédit les résultats référencés par l'organisation de manière plus générale (Colquitt et al., 2001 ; Wesolowski et Mossholder, 1997). Même si la justice distributive et procédurale sont associées à la satisfaction au travail de façon similaire (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Lambert, 2003), la justice procédurale semble avoir un impact plus significatif sur la satisfaction (Lambert et al., 2007), en fait, tout dépend comment on se place (Clay-Warner, Reynolds et Roman, 2005).

Concernant l'attachement organisationnel, c'est la justice procédurale qui semblerait avoir un pouvoir plus important que la justice distributive, puisqu'elle constitue l'un des principaux facteurs de confiance envers les dirigeants (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky et Pugh, 1994 ; Van den Bos, Wilke et Lind, 1998). Elle a également un rôle prédictif sur l'attachement plus important que la justice interactionnelle (Masterson et al., 2000). La justice procédurale est ainsi un déterminant majeur des résultats, attitudes et comportements envers l'organisation dans sa globalité (Masterson et al., 2000).

#### *4.2.2.4 Les effets des différentes perceptions de justice sur les comportements au travail*

Même si dans les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les 3 types de justice sont liés aux comportements de citoyenneté similairement, la justice procédurale a été associée également davantage aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à la productivité que la justice distributive. La justice procédurale apporte une certaine reconnaissance intellectuelle et émotionnelle engendrant une attitude de confiance envers l'organisation et l'envie de s'engager pour elle ou de rester dans l'organisation, à contrario, l'injustice procédurale provoque de la méfiance poussant les employés à adopter des comportements négatifs et aux comportements de turnover.

De plus, en cas de réduction de salaire (distribution injuste), le fait d'adopter des procédures justes apaise les représailles des salariés envers l'organisation. Le sentiment de contrôle que la justice procédurale procure, semblerait tamponner les effets du stress et les réactions des salariés (Janssen, 2004). Les personnels ont moins envie de voler ou de partir de l'entreprise si on utilise une procédure juste (Colquitt et Greenberg, 2003 ; Greenberg, 1990 ; Robbins et al, 2012).

Regroupés sous la rubrique de retrait de l'emploi, l'absentéisme, le turnover et la négligence sont souvent influencés par la justice distributive et procédurale (Colquitt et al., 2001) et Masterson et al. (2000) ont montré que la justice procédurale avait plus d'impact sur les comportements de retrait que la justice interactionnelle.

Rattachées principalement à l'organisation, la justice procédurale et distributive, influencent ainsi les comportements envers celle-ci. Cependant, l'injustice interactionnelle véhiculée par les supérieurs engendre quant à elle des conséquences comportementales négatives qui seront dirigées plutôt envers ceux-ci (Vermunt et al., 1998). À l'inverse, un traitement juste inspire de la confiance et de ce fait le salarié rendra la réciprocité avec des comportements positifs (Organ, 1988). Skarlicki et Latham (1997) ont constaté que dans les unités où les supérieurs ont suivi une formation à la justice organisationnelle, les comportements de citoyenneté (présence aux réunions, entraide...) des membres de l'équipe augmentaient (Moorman, 1991). La formation des supérieurs aux principes de justice semble être une option intéressante pour encourager les efforts et comportements positifs des salariés (Cropanzano, 2007 ; Skarlicki et Latham, 2005).

Comme nous l'avons vu, les perceptions d'injustice corrélaient positivement avec les comportements négatifs comme les représailles (Skarlicki et Folger, 1997). Des études relient notamment le manque de justice au sabotage, au vol, et au niveau collectif, à la volonté de se rebeller ou de protester (Greenberg, 1990, 1993 ; Moore, 1978 ; Ambrose, Seabright, et Schminke, 2002). Cependant, ces comportements négatifs peuvent être atténués si l'on introduit de la justice. À ce sujet, Greenberg (1990) a étudié l'impact de la justice procédurale et interactionnelle sur le vol et le turnover (en cas d'injustice distributive) en prenant le cas de deux usines dans lesquelles on avait baissé le salaire des employés de 15%. Dans une des deux usines, les salariés étaient traités avec justice procédurale et interactionnelle et dans l'autre, beaucoup moins. Les taux de vols et de turnover étaient inférieurs dans l'usine où les dirigeants avaient traité les salariés avec le plus de justice notamment en leur véhiculant un message sensible et en prenant le temps de les écouter. Ainsi, si on explique les décisions en véhiculant du respect, les salariés ressentiront moins d'injustice et les conséquences seront moins négatives (Greenberg, 2006). D'ailleurs, la justice interactionnelle semble reliée aux comportements de citoyenneté et d'entraide (Williams et Anderson, 1991) plus fortement que la justice distributive.

Une étude de Head et al. (2007) confirme que les injustices, interpersonnelle et procédurale, sont aussi des déterminants importants de l'absence pour maladie. Et notamment, lorsque les personnels n'ont pas ou peu de contrôle sur une situation injuste, ils auraient d'avantage tendance à commettre des comportements de retrait (Krischer, Penney, et Hunter, 2010).

Les attitudes et les comportements sont influencés non seulement par nos propres expériences de justice, mais aussi par le climat de justice à savoir comment ils sont traités en tant que groupe dans son ensemble. D'ailleurs, Ambrose et Schminke (2009) suggèrent que les jugements globaux de justice, médiatisent la relation entre les jugements spécifiques de la justice et les attitudes des employés. Le climat de justice semblerait avoir une validité supplémentaire pour prédire les attitudes au niveau individuel et le comportement au-delà de la perception de la justice au niveau individuel (Liao et Rupp, 2005 ; Naumann et Bennett, 2000). Colquitt, Noe et Jackson (2002) montre que le climat prédit de façon significative les résultats au niveau de l'équipe, y compris le rendement et l'absentéisme. Une récente méta-analyse (Whitman et al., 2012) a permis de confirmer que la justice ressentie au niveau de l'équipe ou d'une unité (climat de justice) est positivement reliée à la satisfaction et à l'attachement au travail, aux comportements de citoyenneté, de coopération entre salariés, à la performance économique et à la satisfaction des clients. Inversement, les perceptions d'injustice au niveau de l'équipe sont reliées aux comportements de retrait tels que l'absentéisme et le turnover, tout comme au niveau individuel.

Comme nous venons de le voir, la justice organisationnelle est un concept capable d'expliquer un certain nombre de phénomènes organisationnels. Influençant la santé, les attitudes et comportements, la dimension de justice est apparue au fil du temps comme un facteur clef des risques psycho-sociaux. Englobant les différentes perceptions que l'on a de ce qui est juste ou injuste dans les politiques et les pratiques organisationnelles (Steiner et Touzé, 2004), nous pouvons nous servir de la justice pour mobiliser des actions et favoriser les attitudes et comportements positifs au sein des organisations. Ces liens évidents soutiennent l'importance de ne pas négliger les principes de justice dans une prévention des risques psychosociaux du diagnostic à l'action. Mais l'étude unique des effets des perceptions de justice sur les individus et organisations serait bien trop réductrice car il nous paraît essentiel de comprendre comment se forment ces perceptions de justice chez l'individu.

Nous avons pu voir que plusieurs études se sont focalisées sur certains aspects des pratiques organisationnelles pouvant influencer le sentiment de justice, tels que la voix ou les pratiques organisationnelles en lien avec les procédures et le traitement interpersonnel. Cependant, les origines des perceptions des différents types de justice restent limitées (Cohen-Charash et al., 2001 ; Colquitt, 2001 ; Cropanzano et al., 2001 ; Mansour-Cole et Scott, 1998 ; Masterson et al., 2000) dans le sens où peu d'études se sont focalisées sur d'autres aspects organisationnels comme les caractéristiques des postes ou situations de travail qui pourraient déterminer les perceptions de justice organisationnelle.

Dans notre étude, nous tenterons de développer cet aspect en nous focalisant sur les caractéristiques des postes (motivationnelles, sociales et de contexte) et d'autres facteurs psychosociaux pour tenter d'expliquer les perceptions de justice.

Ce qu'il faut retenir (I. 4 La justice organisationnelle)

La perception que les salariés ont vis-à-vis de la qualité du traitement de l'individu dans l'organisation dans laquelle il travaille est susceptible d'expliquer une multitude de phénomènes organisationnels et la survenue des RPS. Vézina et al. (2010) ont montré que la justice organisationnelle est un facteur prédictif de la santé mentale. Au même titre que les modèles de stress les plus reconnus, où par exemple un déséquilibre entre les efforts et les marques de reconnaissances présentent des risques pour la santé (Siegrist, 1996 ; Siegrist et al., 2004), des études empiriques ont notamment mis en exergue l'existence d'une relation entre la justice et la santé (Elovainio et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Robbins et al., 2012). D'autre part, la justice organisationnelle a un impact positif sur les attitudes et comportements au travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Colquitt et al., 2013). La justice organisationnelle renvoie aux règles et aux normes sociales que détermine l'organisation au niveau de la distribution des ressources et récompenses, la justice distributive (Adams, 1963 ; 1965), des procédures qui conditionnent cette distribution, la justice procédurale (Folger, 1977 ; Leventhal, 1980 ; Thibaut et Walker, 1975), et des relations interpersonnelles qui l'accompagne, la justice interactionnelle (Bies et Moag, 1986, Colquitt et al., 2001 ; Greenberg, 1993) (Folger et Cropanzano, 1998 ; Steiner et Rolland, 2006). La santé, les attitudes et les comportements organisationnels sont influencés également par les jugements globaux de justice, le climat de justice, déterminé bien souvent par les politiques et pratiques organisationnelles des figures d'autorité (Ambrose et Schminke, 2009 ; Moliner et al., 2005 ; Whitman et al., 2012). Ces liens importants soulignent l'importance de ne pas négliger ce concept clef dans une prévention des RPS.

En s'intéressant à ce qui nous aide à déterminer nos perceptions de justice notamment au sein des pratiques organisationnelles et caractéristiques de travail, nous pourrions faire de la justice un levier d'actions pour la prévention des RPS.



## II- ETUDE DE TERRAIN : ETUDE 1

### 1. ANALYSE DES LIENS ENTRE LES CARACTERISTIQUES DES POSTES ET AUTRES FACTEURS DE RPS, LES PERCEPTIONS DE JUSTICE, L'ÉPUISEMENT EMOTIONNEL, LA SATISFACTION AU TRAVAIL, L'ATTACHEMENT ORGANISATIONNEL ET LES INTENTIONS DE RETRAIT

La justice organisationnelle est susceptible d'expliquer une multitude de phénomènes organisationnels et individuels. Comme nous l'avons vu, la littérature scientifique a connu un intérêt croissant, pour étudier la justice et ses liens avec la santé, les attitudes et comportements organisationnels et qui nous permet aujourd'hui d'appréhender la notion de justice dans une démarche de prévention des risques psychosociaux et d'identifier un certain nombre de variables importantes à étudier.

Premièrement, plusieurs recherches, notamment la méta-analyse de Robbins et al. (2012), nous ont permis de montrer que les différentes dimensions de justice organisationnelle étaient associées à un certain nombre d'indicateurs de santé et notamment de santé mentale tels que le burnout, le stress et les états émotionnels négatifs. L'injustice organisationnelle a été identifiée comme une variable clef en lien avec le burnout (Elovainio et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Zapata-Phelan et al., 2009) notamment caractérisée par l'épuisement émotionnel, identifié comme la dimension la plus centrale du phénomène (Kalliath et al., 2000).

Deuxièmement, les résultats de différentes recherches illustrent des relations entre les différentes dimensions de justice, distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle et le climat de justice avec plusieurs résultats organisationnels comme la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel et les comportements de retrait (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001; Colquitt et al., 2013 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Whitman et al., 2012).

La justice peut ainsi constituer un levier d'action favorisant le bien-être des salariés et les attitudes positives au sein de l'organisation (attachement organisationnel, satisfaction...). Il est donc important de se pencher sur les principes de justice et leurs effets sur les différentes caractéristiques de bien-être. Ces liens empiriques font émerger d'autres questionnements sur la justice organisationnelle, notamment sur comment se forment les perceptions de justice chez l'individu (Cropanzano et al., 2001).

## 1.1 La construction de notre modèle

Les études précédentes ont montré différents critères déterminants des perceptions de justice, la formation des perceptions de justice semble notamment être le résultat de facteurs individuels et organisationnels (Beugré, 1998). En effet, une perception c'est une construction mentale qui résulte à la fois des stimuli extérieurs et individuels ; ainsi, les perceptions de justice ne se constituent pas isolément et dépendent de l'interaction entre des caractéristiques environnementales et individuelles (Cropanzano et al., 2001), comme pour le modèle interactionnel du stress (French et al., 1982). Selon la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les perceptions de justice sont influencées par plusieurs éléments, à savoir, les décisions ou récompenses reçues (respect des règles de distribution, valeur de la récompense/résultat...), les pratiques organisationnelles (procédures et qualité des interactions) ainsi que par les caractéristiques individuelles (caractéristiques démographiques, personnalité...). L'équité semblait notamment être le déterminant essentiel des perceptions de justice distributive (Adams, 1965 ; Greenberg, 1987). Plus tard, le principe de la « voix » (Folger, 1977) et les six règles au niveau des procédures de décisions telles que définies par Leventhal (1980) sont devenus déterminants des perceptions de justice procédurale. Enfin, la qualité de la communication et la dimension humaine des pratiques organisationnelles à travers notamment le traitement interpersonnel des supérieurs hiérarchiques (Bies et Moag, 1986) ont été identifiés comme des éléments déterminants des perceptions de justice au niveau interactionnel (Maden, 2008 ; Cropanzano et al., 2001). La perception que l'on a des figures d'autorités est fortement corrélée à la justice interpersonnelle et informationnelle par exemple (Colquitt et al., 2001). Erdogan (2002) s'est intéressé directement aux antécédents des différentes dimensions de justice. Pour elle, les antécédents de la justice procédurale par exemple sont des facteurs permettant d'exercer un certain contrôle sur les décisions et/ou montrant que les membres d'un groupe ont de la valeur et sont précieux aux yeux de l'organisation. Ainsi, un certain nombre de déterminants organisationnels peut rentrer en compte dans la formation des perceptions de justice. Par exemple, Kernan et Hanges (2002) se sont intéressés aux prédicteurs de la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle dans un contexte de réorganisation. Ils ont pu constater à ce propos à travers leur étude des liens significatifs avec 4 antécédents : la participation des employés (expression des préoccupations...), le soutien aux victimes, la qualité de la communication et la cohérence entre les objectifs et les actions de la direction dans la mise en œuvre du projet.

Warr (1999) suggère également dans son modèle que plusieurs facteurs liés au bien-être, tels que la possibilité de contrôle, l'opportunité d'utiliser des compétences, la variété des tâches, la clarté de l'environnement, la valeur de la position sociale, la sécurité physique, la supervision et la possibilité de contacts interpersonnels, sont également liées aux composantes de la justice organisationnelle agissant comme un médiateur sur la santé (cité par Levy, 2001).

Les facteurs de contexte peuvent influencer sur les perceptions de justice telles que la perception du soutien organisationnel, la culture organisationnelle et la qualité de l'échange avec le supérieur, notamment dans un contexte d'évaluation des compétences (Erdogan, 2002). Les éléments contextuels comme la structure organisationnelle ont en effet un rôle dans la détermination des perceptions de justice notamment globale (Ambrose et Schminke, 2003, 2009). Sheppard et al. (1993) suggèrent que la structure de certaines organisations les rend plus systématiquement justes à travers la participation par exemple, alors que d'autres sont systématiquement plus injustes. Les caractéristiques structurelles comme les règles, la répartition du pouvoir, les relations, les moments d'expression jouent ainsi un rôle dans les perceptions d'équité (Ambrose et Schminke, 2003). Ambrose et Schminke (2009) ont noté aussi que les expériences de justice spécifiques, notamment procédurales, influencent particulièrement les perceptions de justice globale. Ainsi, les perceptions des dimensions spécifiques de justice déterminent elles-mêmes le sentiment de justice globale jouant un rôle médiateur avec les affects, attitudes et comportements. Les différents sentiments de justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle (individuels ou de groupe) sont ainsi en correspondance avec un certain nombre de déterminants organisationnels.

Les entreprises et institutions, par l'intermédiaire de leurs pratiques de management, expérimentent ainsi, sans le penser explicitement, les dimensions de la justice. En effet, le soutien social, la communication au travail (partage d'informations...) ou encore le style de management (participatif...), par exemple peuvent influencer sur les sentiments de justices interactionnelle et procédurale. Le fait de pouvoir avoir accès à la formation continue pour développer ses compétences, d'avoir un nouveau bureau ou de travailler dans un environnement sécurisant peut s'apparenter à des récompenses correspondant aux autres aspects de la justice organisationnelle.

Les perceptions de justice peuvent également se former au cours des interactions avec les membres d'une même unité de travail (Tyler et Lind, 1992).

Les éléments que nous venons de voir paraissent fondamentaux dans la formation des perceptions de justice. Les caractéristiques de la situation influenceraient ainsi les perceptions d'équité (Alge, 2001 ; Kernan et Hanges, 2002 ; Mansour-Cole et Scott, 1998) qui à leur tour influenceraient les affects, la santé, les attitudes et comportements.

En effet, les différentes caractéristiques individuelles et environnementales viennent teinter nos perceptions de justice ou d'injustice, et celles-ci engendrent des réponses cognitives et affectives qui guident également nos comportements (Cropanzano et al., 2001). Dans notre contexte de prévention global des risques psychosociaux, nous nous sommes focalisés sur les éléments et stimuli extérieurs qui interviennent en amont des perceptions de justice afin de mieux maîtriser ceux-ci plutôt que d'agir sur les caractéristiques individuelles nécessitant une approche au cas par cas, plus difficile à mettre en œuvre.

Comme nous l'avons vu dans les études, les perceptions de justice sont déterminées par certaines pratiques organisationnelles (possibilité de s'exprimer sur une décision, résultats, qualité de la communication et des interactions). Cependant, cette connaissance sur les origines des perceptions des différents types de justice restent limitées (Mansour-Cole et Scott, 1998 ; Masterson et al., 2000 ; Colquitt, 2001 ; Cropanzano et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001). En effet, peu d'études se sont focalisées sur les autres aspects du travail ou du contexte qui peuvent déterminer les perceptions de justice, notamment les caractéristiques des postes.

Dans notre étude, nous nous sommes particulièrement intéressés aux caractéristiques des postes telles qu'examinées par Morgeson et Humphrey (2006) à savoir les caractéristiques motivationnelles des postes (caractéristiques des tâches et des connaissances), les caractéristiques sociales et de contexte pour tenter d'expliquer les perceptions de justice. En effet, cette approche du travail a le mérite de vouloir atteindre une certaine exhaustivité en termes de conception du travail (Morgeson et Humphrey, 2006) en s'appuyant sur l'ensemble des facteurs pris en compte dans la littérature. De plus, ces caractéristiques sont considérées comme déterminantes des attitudes, comportements et du bien-être notamment en termes de satisfaction, d'attachement organisationnel ou encore de performance, des intentions de retrait (turnover, absentéisme) et des variables telles que l'anxiété, le stress et le burnout (Humphrey et al., 2007). Par exemple, lorsqu'on renforce les caractéristiques motivationnelles des salariés, ils sont plus satisfaits et engagés dans leur travail, et/ou moins épuisés professionnellement (Hackman et Oldham, 1976 ; Humphrey et al., 2007).

Plusieurs études ont démontré également l'association entre les caractéristiques des postes et certains aspects de la santé tels que la santé auto-évaluée, la santé mentale, la mortalité cardio-vasculaire, la morbidité et l'absence pour maladie (Bosma et al., 1997 ; Bosma, Stansfeld et Marmot, 1998 ; Kivimaki, Vahtera, Pentti, et Ferrie, 2000). Ces conséquences nous montrent l'importance de se pencher sur ces caractéristiques des postes pour étudier les risques psychosociaux.

## 1.2 Notre modèle

Comme nous l'avons vu, les perceptions de justice ne se forment pas de manière isolée et renvoient bien souvent aux pratiques organisationnelles qui concernent la distribution des ressources, les procédures et les relations interpersonnelles qui les accompagnent. Cependant, peu de recherches se sont intéressées directement à l'impact que les caractéristiques des postes pourraient avoir sur les perceptions de justice. Notre problématique de recherche posée est donc celle de l'impact des différentes caractéristiques motivationnelles, sociales et de contexte sur la perception de la justice dans sa triple dimension distributive, procédurale et interactionnelle (interpersonnelle et informationnelle). Le fait de s'attarder sur les caractéristiques des postes influentes des variables de bien-être et des perceptions de justice permettra de mieux agir en remodelant par exemple un certain nombre de caractéristiques de travail susceptibles d'influer sur le phénomène.

Ces caractéristiques pouvant être vues comme des ressources distribuées par l'organisation, on s'attend à ce qu'elles suscitent des perceptions de justice positive chez les salariés obtenant des caractéristiques du travail positives. Afin d'explorer la façon dont les évaluations de justice sont influencées, nous avons tenté de construire un modèle où les différentes caractéristiques de travail influenceraient les perceptions de justice y compris la perception du climat de justice général (Whitman et al., 2012) agissant à leurs tours sur le niveau d'épuisement émotionnel (Maslach et Leiter, 2008), la satisfaction au travail (Colquitt et al., 2001), l'attachement organisationnel (Konovsky et Pugh, 1994) et les intentions de retrait (Greenberg, 2006). La perception de justice apparaîtrait ainsi comme une variable médiatrice. Elle expliquerait ainsi l'effet des caractéristiques des postes sur le bien-être et le retrait.

Notre contexte hospitalier et la lecture de la littérature scientifique nous a poussé également à nous intéresser, mis à part aux caractéristiques des postes, à d'autres variables considérées comme des facteurs psychosociaux.

Par exemple, le modèle Efforts/Récompenses de Siegrist (1996), associé à l'épuisement professionnel (Bakker, Kilmer et al., 2000) est proche de la dimension de justice distributive (Kivimaki et al., 2007). En effet, le modèle de Siegrist (1996), comme nous l'avons précédemment vu, semble décrire la justice distributive dans le sens où l'équilibre entre les efforts (l'intensité de travail, les contraintes de temps, les interruptions des tâches, les responsabilités, l'augmentation de la charge de travail et l'effort physique) et les récompenses, éléments de distribution multiples apparentés à la notion de reconnaissance (matériels, sociaux...), renvoie à la notion d'équité (sans l'aspect comparaison avec autrui).

La violence étant très présente dans les établissements de santé, elle représente une préoccupation pour eux. Ainsi, la demande des hôpitaux nous a également incité à nous focaliser sur la qualité des rapports interpersonnels externes et internes qui peuvent être conflictuels voire violents (Spector et Jex, 1998) en abordant également le concept de violence psychologique subie ou observée renvoyant à la notion de harcèlement (Leymann, 1996). Nous étudierons ainsi si ces autres éléments représentant des facteurs psychosociaux ont un lien également avec les perceptions de justice et les différentes variables de bien-être et de retrait.

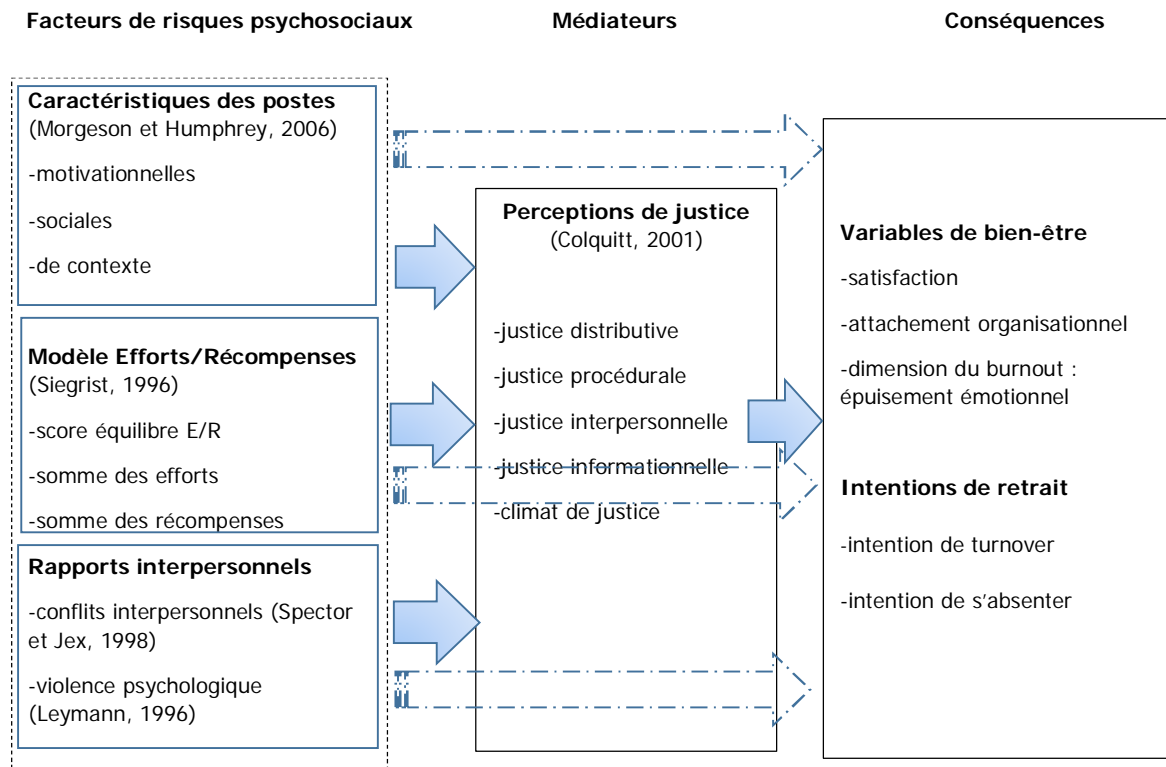
Notre hypothèse principale dans notre étude est donc que les perceptions de justice joueraient un rôle médiateur entre les caractéristiques des postes et les autres facteurs psychosociaux et les conséquences en termes de bien-être et comportements de retrait.

Notre projet s'est donc centré sur la compréhension des mécanismes qui expliquent comment la justice agit sur le burnout et notamment la dimension d'épuisement émotionnel, et sur la satisfaction, l'attachement organisationnel et les intentions de retrait tout en tenant compte des caractéristiques des postes et les autres facteurs de risques psychosociaux abordés ci-dessus afin d'apporter un complément de recherche sur les antécédents de justice. En effet, comme nous l'avons vu, des études se sont focalisées sur les pratiques organisationnelles en lien avec les procédures et le traitement des salariés (Cohen-Charash et Spector, 2001), mais cela ne concerne qu'une seule partie des pratiques organisationnelles. Peu d'études se sont intéressées à d'autres aspects pouvant jouer un rôle explicatif dans la perception de justice comme, les caractéristiques motivationnelles, sociales et de contexte défini par Morgeson et Humphrey (2006), l'équilibre Effort/Récompenses (Siegrist, 1996), les conflits interpersonnels (Spector et Jex, 1998) et la violence psychologique (Leymann, 1996).

L'ensemble des éléments de recherche parcouru nous a donc permis de formuler l'hypothèse générale visant à évaluer non seulement l'impact des dimensions de justice sur les variables de bien-être et de retrait mais aussi les différents déterminants des perceptions de justice présents dans le travail pour mettre en avant l'intérêt et le rôle des différentes dimensions de justice dans les démarches de prévention des RPS.

Nous avons représenté notre modèle où les perceptions de justice ont un rôle médiateur selon la chaîne suivante (Figure 1).

Figure 1-Modèle hypothétique



Le modèle hypothétique précédent guidera nos analyses de liens spécifiques entre les facteurs de RPS et leurs conséquences, médiatisés par les perceptions de justice. Notre recherche aura ainsi pour objectif d'analyser les liens entre les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS, les perceptions de justice à tous les niveaux et les conséquences comme l'épuisement émotionnel, la satisfaction au travail, l'attachement organisationnel et les intentions de retrait (intention de s'absenter et intention de quitter l'établissement), donnant lieu à l'hypothèse principale suivante :

*Les caractéristiques des postes, mais aussi l'équilibre Efforts/Récompenses, ainsi que les conflits interpersonnels et la violence psychologique, seront associés aux variables de bien-être et d'intentions de retrait à travers les perceptions de justice.*

Afin de répondre à cette hypothèse générale de médiations par la justice, nous évaluerons dans un premier temps les hypothèses de corrélations suivantes :

- *Les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS seront corrélés aux perceptions de justice organisationnelle.*
- *Les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS seront corrélés aux variables de bien-être et intentions de retrait.*
- *Les perceptions de justice organisationnelles seront corrélées aux variables de bien-être et intentions de retrait.*

Dans la partie suivante, nous détaillerons notre modèle plus précisément en formulant des hypothèses spécifiques en nous focalisant principalement sur les liens entre les caractéristiques des postes et les autres facteurs de RPS avec les perceptions de justice pour ensuite analyser les impacts de ces perceptions de justice sur les variables de bien-être et de retrait.



## 1.3 Nos hypothèses

### 1.3.1 Hypothèses en lien avec les caractéristiques des postes

La relation entre les caractéristiques des postes et le bien-être des employés a retenu notre attention dans la littérature (Humphrey et al., 2007). Cependant, peu d'études se sont intéressées à analyser les effets des différentes caractéristiques des postes sur la perception de la justice organisationnelle. Les caractéristiques des postes se déclinent en plusieurs catégories : les caractéristiques motivationnelles du travail, les caractéristiques sociales et de contexte (Morgeson et Humphrey, 2006). Nous déclinerons ainsi nos hypothèses spécifiques en fonction des différentes caractéristiques.

#### *1.3.1.1 Les caractéristiques motivationnelles*

Les caractéristiques motivationnelles se partagent en deux catégories : les caractéristiques des tâches (autonomie, variété des tâches, signification et identité de la tâche, feedback) et les connaissances en lien avec les tâches (complexité, résolution de problèmes, variétés des compétences...) (Campion et Mc Clelland, 1993). Considérées comme importantes pour les individus, les groupes de travail et pour l'organisation en termes de résultats bénéfiques, les caractéristiques motivationnelles ont fait l'objet de nombreuses études (Hackman et Oldham, 1975 ; Morgeson et Campion, 2003). Le principe de base est que plus ces caractéristiques sont présentes plus le travail est riche et plus il sera source de motivation pour l'individu qui occupe le poste, la motivation au travail suscitant des attitudes positives telles que la satisfaction (Humphrey et al., 2007). Dans l'article de Levy (2001), la possibilité de contrôle, l'opportunité d'utiliser des compétences, la variété des tâches... (Warr, 1999) semblent liées aux composantes de la justice organisationnelle. On suppose ainsi que les caractéristiques motivationnelles, vues comme des récompenses distribuées par l'organisation, peuvent susciter des perceptions de justice.

Cropanzano et al. (2001) suggère que la justice est un phénomène motivationnel. Au même titre que pour les caractéristiques des tâches et des connaissances, la recherche de la justice est une motivation en soi pour les individus. La justice est motivée par de multiples motifs. Les individus se préoccupent notamment de la justice dans leur intérêt économique via les récompenses/résultats mais aussi pour affirmer leur identité sociale (Cropanzano et al., 2001).

Si l'on suit l'orientation où les perceptions de justice sont déterminées en partie par les récompenses attribuées, on suppose qu'en présence des caractéristiques des tâches et des connaissances, considérées comme des récompenses distribuées par l'organisation, les individus auront des perceptions de justice positives. Ainsi, les perceptions de justice peuvent être renforcées en bénéficiant d'un poste de travail ayant des caractéristiques motivationnelles élevées. Par exemple, si le supérieur donne à un salarié la possibilité d'avoir de l'autonomie dans son travail ou qu'il lui attribue des tâches intéressantes, on suppose que cette personne aura davantage un sentiment de justice organisationnelle.

Erdogan (2002) apparentait le sentiment de justice procédurale aux facteurs permettant d'exercer un certain contrôle sur les décisions et montrant que les membres d'un groupe sont précieux. Ainsi, le fait de bénéficier de différentes caractéristiques motivationnelles dans notre emploi semble montrer que l'organisation se soucie de notre bien-être. De plus, le concept d'autonomie abordé dans les caractéristiques des tâches (composées de l'autonomie de la planification, de la prise de décision et des méthodes de travail) renvoyant au contrôle perçu des employés sur la façon dont ils accomplissent leur travail (horaire...) semble se rapprocher des principes de la « voix » et du principe de contrôle, spécifiques à la justice procédurale (Folger, 1977 ; Thibaut et Walker, 1975). Les caractéristiques motivationnelles sembleraient ainsi renvoyer à certains aspects de la justice procédurale, nous amenant à poser l'hypothèse suivante.

*H1 : Une perception positive des caractéristiques motivationnelles sera corrélée particulièrement à la perception de justice procédurale.*

### *1.3.1.2 Les caractéristiques sociales*

Concernant les caractéristiques sociales, elles s'appuient notamment sur la dimension de soutien social, à savoir la qualité des relations avec les collègues mais aussi avec les supérieurs hiérarchiques, sur le retour des autres sur le travail, la dépendance de son poste avec les autres postes et aux échanges avec l'extérieur (Humphrey et al., 2007). Des chercheurs ont constaté que ces caractéristiques sociales et notamment le soutien sont des composantes très importantes dans le travail (Morgeson et Humphrey, 2006 ; Parker et Wall, 2001). Dans le modèle de Karasek (1979), le soutien social au travail englobe le soutien socio-émotionnel et le soutien technique de la hiérarchie et des collègues (Johnson et Hall, 1988), crucial pour la santé (Niedhammer, Chastang, Levy, David et Degioanni, 2007). Les caractéristiques sociales sont ainsi un aspect essentiel pour le bien-être des personnes (Myers, 1999) et sembleraient se rapprocher de la dimension interactionnelle de la justice.

En effet, comme nous l'avons vu, les interactions sociales qui accompagnent une décision à travers des justifications, l'honnêteté et la franchise lors de la communication mais aussi le respect, la dignité et la politesse ainsi que la droiture ou bienséance déployée lors de l'échange avec les supérieurs (Colquitt, 2001) déterminent la justice interactionnelle. Considérée comme le versant social de la justice procédurale (Greenberg, 1993), la justice interactionnelle renvoie à la dimension humaine et sociale des pratiques organisationnelles.

Les résultats de l'étude de Maden (2008) dans un contexte de fusion-acquisition (pouvant être source d'anxiété) ont laissé apparaître que les pratiques de soutien déployées par l'organisation influent sur les perceptions de justice. Le soutien organisationnel s'évalue par 3 catégories de traitement bénéfique : l'équité, le soutien du supérieur ainsi que les récompenses organisationnelles et les conditions de travail favorables (Rhoades et Eisenberger, 2002). Il se reflète notamment à travers les pratiques organisationnelles et RH laissant apparaître une sensibilité au bien-être du personnel (aménagement des horaires, télétravail, formation, sophrologie, soutien du supérieur de proximité, etc.). En se souciant du bien-être de ses salariés, l'organisation se voit d'une certaine manière attribuer des caractéristiques « humaines » (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986) et répond au besoin d'estime des individus influençant positivement les perceptions de justice.

Masterson et al. (2000) font correspondre les échanges relationnels comme sources des perceptions de justice et font notamment correspondre les échanges entre le supérieur et l'individu avec la justice interactionnelle. En effet, la littérature sur la justice a identifié que le facteur « comportement interpersonnel des supérieurs » joue un rôle majeur dans le sentiment de justice (Bies, 2001 ; Bies et Moag, 1986). Le soutien apporté par les autorités augmente notamment la perception de justice interpersonnelle (Naumann, Bennett, Bies et Martin, 1998). Il semblerait ainsi que le soutien fasse partie des antécédents à la justice et notamment celle interpersonnelle.

A ce sujet, le soutien aux victimes, semblerait faire partie des antécédents de la justice interpersonnelle (Kernan et Hanges, 2002). Par exemple, le fait de prendre soin des employés qui sont gravement affectés par un chamboulement organisationnel connote le respect et la sensibilité de la part des gestionnaires, augmentant ainsi la perception de l'équité interpersonnelle (Naumann et al., 1998). Ainsi, on s'attend à ce que le fait de se sentir soutenu dans son travail notamment par la sensibilité de son supérieur influencera positivement la justice interpersonnelle.

La communication interpersonnelle (excuses...), les informations et explications déployées sur une décision prise (Shaw et al., 2003) constituent également une forme de soutien et déterminent les perceptions de justice. La qualité de la communication a été déterminée comme un antécédent de justice et notamment informationnelle (Kernan et Hanges, 2002). Ainsi, on s'attend à ce que le fait d'obtenir un retour des autres sur son travail, sous-entendant d'avoir des informations sur son travail, influencera davantage la perception de justice informationnelle qu'interpersonnelle.

*H2 : Pour les caractéristiques sociales d'un poste, on s'attend à ce qu'une perception positive soit corrélée à la perception de justice interactionnelle et particulièrement à la justice interpersonnelle pour ce qui est des variables correspondantes au soutien social et technique du supérieur.*

*H3 : Concernant la variable sur le retour des autres sur le travail, nous nous attendons à ce qu'une perception positive soit liée particulièrement à la perception de justice informationnelle.*

### *1.3.1.3 Les caractéristiques de contexte*

Apparentée à des distributions matérielles, les caractéristiques de contexte constituent les conditions de travail physiques (bruit, propreté, température) ou encore l'ergonomie (sièges adaptés...). La justice distributive concerne le sentiment de justice perçue face aux récompenses données (Greenberg, 1987, 1990), concernant la répartition des ressources ou récompenses matérielles, sociales ou émotionnelles. Ici, on suppose que ces caractéristiques de contexte considérées comme des récompenses matérielles peuvent influencer la perception de justice distributive. En effet, si l'on donne par exemple à un individu de bonnes conditions de travail (siège adéquat, température ambiante convenable...), en adéquation avec les besoins d'un individu, on s'attend à ce qu'il l'apparente à une distribution juste.

*H4 : Concernant les caractéristiques de contexte, on s'attend à ce qu'une perception positive de celles-ci soit particulièrement liée à la perception de justice distributive.*

### 1.3.2 Hypothèses en lien avec l'équilibre Efforts/Récompenses

La perception de l'injustice étant souvent le résultat d'un déséquilibre entre efforts et récompenses, le modèle de Siegrist a suscité notre intérêt. Le modèle de Siegrist (1996) identifie les conditions de travail pathogènes comme étant celles associant des efforts élevés à de faibles récompenses. Les efforts se définissent comme les contraintes professionnelles, à savoir les contraintes de temps, la charge de travail, les exigences... Les récompenses prises en compte sont le salaire, l'estime, le contrôle sur son statut professionnel... La justice distributive est la forme de la justice la plus étroitement liée aux résultats et récompenses (Robbins et al., 2012) ; ainsi si la justice distributive est faible, on suppose que le déséquilibre Efforts/Récompenses soit élevé et donc lié à une moins bonne santé (Robbins et al., 2012). On s'attend à ce qu'un déséquilibre dans la perception des efforts et des récompenses affecte négativement les perceptions de justice notamment la justice distributive puisqu'elle se réfère à l'équité avec lesquelles les récompenses sont distribuées.

*H5 : La perception d'un équilibre Efforts/Récompenses est corrélée positivement aux perceptions de justice et particulièrement à la justice distributive.*

### 1.3.3 Hypothèses en lien avec les conflits interpersonnels et la violence psychologique

Une compréhension des relations interpersonnelles au travail est importante. En effet, les rapports interpersonnels au travail peuvent être à la fois une ressource mais aussi un facteur de mal-être en raison des conflits qu'ils peuvent engendrer pouvant se traduire dans certains cas par de la violence psychologique intensifiant les problèmes de santé pour les victimes (Tehrani, 2004). Comme nous l'avons vu précédemment les rapports sociaux semblent être des déterminants des perceptions de justice. En effet, l'individu, forge notamment ses perceptions de justice interpersonnelle à travers la qualité du traitement de ses supérieurs envers lui et leurs propensions à lui témoigner du respect, de la dignité, de la politesse.... Ces perceptions de justice sont associées surtout au comportement interpersonnel du supérieur (Bies, 2001 ; Bies et Moag, 1986). Selon la théorie de l'équité, les gens recherchent la réciprocité dans les relations interpersonnelles, l'investissement donné d'une personne dans une relation doit être proportionnelle aux investissements de l'autre dans la relation (Schaufeli et Buunk, 2003). Schaufeli et al. (1996), dans leur modèle, ont montré que l'épuisement professionnel peut être causé par une relation déséquilibrée au niveau interpersonnel mais également par le manque de réciprocité au niveau organisationnel.

Ainsi, si un supérieur se montre impoli ou agressif envers un bon élément de son équipe par exemple, la victime aura sans doute un sentiment d'injustice puisqu'il y aura un déséquilibre entre ce qu'elle a donné dans une relation et ce qu'elle a reçu. Les attentes interpersonnelles en termes de respect, dignité ... sont ainsi rompues. Ce déséquilibre injuste dans l'échange social est ainsi susceptible d'affecter le sentiment de justice et particulièrement la justice interpersonnelle. Ainsi, on suppose que les conflits interpersonnels influenceront négativement la perception de justice interpersonnelle. De même, en cas de violence avérée, et, notamment de violence psychologique, on peut s'attendre à la même conséquence.

Même si la littérature s'est concentrée particulièrement sur l'impact des perceptions d'injustice sur les comportements violents (Vermunt et Steensma, 2001 ; Weiss et al., 1999), dans notre contexte, nous avons choisi de considérer la violence psychologique du point de vue d'un facteur et non comme une conséquence de l'injustice. Ainsi, si l'on se base sur nos réflexions précédentes sur la qualité des relations interpersonnelles et les perceptions de justice, celles-ci semblent avoir une influence sur nos sentiments de justice interpersonnelle. Dans la même idée, on suppose que si un individu subit ou observe de la violence psychologique (Leymann, 1996), son sentiment de justice interpersonnelle en sera affecté. Dans son modèle, Leymann (1996) répertorie les situations de violence en 5 catégories : empêcher la victime de s'exprimer, isoler la victime, déconsidérer celle-ci auprès des collègues, la discréditer dans son travail et compromettre la santé de la cible. La définition juridique du harcèlement rejoint cette idée et met en avant que le fait d'harcéler a pour effet une « dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel » (article L. 122-49 du code du travail). Le fait de porter atteinte aux droits et à la dignité de la personne quelle que soit la stratégie employée va à l'encontre des principes de justice interpersonnelle (respect, dignité...). On suppose donc qu'en présence de violence psychologique l'individu aura un sentiment d'injustice interpersonnelle.

*H6 : Les conflits interpersonnels avec le supérieur seront corrélés particulièrement à la justice interpersonnelle.*

*H7 : Le fait de subir ou témoigner de la violence psychologique sera corrélé négativement aux perceptions de justice interpersonnelle.*

#### 1.3.4 Hypothèses en lien avec les variables de bien-être et les intentions de retrait

Nous nous attendons à ce que la justice organisationnelle perçue soit associée aux différentes variables de bien-être et aux intentions de retrait à des niveaux différents suivant les dimensions de justice. Cependant, pour répondre à cette hypothèse générale, nous évaluerons les hypothèses spécifiques qui vont suivre concernant l'épuisement émotionnel, la satisfaction, l'attachement, l'intention de quitter l'établissement et de s'absenter.

Les perceptions de justice et d'injustice jouent un rôle dans l'apparition du burnout (Maslach et Leiter, 2008 ; Moliner et al., 2005). Maslach et Leiter (2008) ont montré qu'en présence de signes d'épuisement émotionnel ou de cynisme, les perceptions de justice amoindrissent les signes avant-coureurs de burnout, par exemple, et inversement en cas de perceptions d'injustice. Chaque dimension de justice a un rôle à jouer au niveau du bien-être ; cependant, selon Robbins et al. (2012), la dimension de justice interactionnelle est la moins prédictive de la santé comparativement aux autres dimensions telles que la justice procédurale et distributive sauf si l'on s'intéresse au climat de justice interactionnelle où dans ce cas les relations sont les plus fortes avec l'épuisement émotionnel et cynisme (Moliner et al., 2005).

*H8a : Les perceptions de justice seront corrélées négativement au niveau d'épuisement émotionnel.*

*H8b : Les perceptions de justice interactionnelle seront les moins corrélés à l'épuisement émotionnel, comparativement aux autres types de justice.*

La justice organisationnelle prédit le burnout mais également des construits reliés comme la satisfaction, l'attachement organisationnel et la baisse des intentions de turnover (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). Ainsi, mis à part le fait que la satisfaction est influencée par les caractéristiques des postes notamment aux caractéristiques motivationnelles comme l'autonomie par exemple (Humphrey et al., 2007), il a été démontré que les justices distributive et procédurale sont d'importants prédicteurs de la satisfaction au travail et de l'attachement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001).

La justice distributive est un déterminant principal de la satisfaction des résultats au travail, par exemple de la satisfaction de la paie ou d'évaluation des performances (Colquitt et al., 2001). Mais, si l'on considère la satisfaction au travail de manière plus générale, d'autres études ont indiqué des corrélations plus élevées entre la justice procédurale et la satisfaction (Colquitt et al., 2001 ; Mossholder et al., 1998 ; Wesolowski et Mossholder, 1997).

Etant donné que dans notre étude nous nous sommes intéressés à la satisfaction au travail d'une manière globale à travers le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1979), nous nous placerons du point de vue de Colquitt et al. (2001) où la justice procédurale est considérée la plus corrélée à la satisfaction professionnelle.

*H9 : Les perceptions de justice, et particulièrement la justice procédurale, seront corrélées positivement à la satisfaction.*

La justice procédurale semblerait avoir aussi un pouvoir plus important sur l'attachement organisationnel que la justice distributive et interactionnelle, puisqu'elle constitue l'un des principaux facteurs de confiance envers l'organisation (Cohen- Charash et Spector, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky et Pugh, 1994 ; Masterson et al., 2000). D'ailleurs, l'attachement reflète un état psychologique général qui lie les employés aux organisations et qui influence leurs décisions de rester ou de quitter leur organisation (Meyer et al., 1993). L'organisation tenue pour la plupart du temps responsable des procédures affectant le personnel, la justice procédurale semble être la dimension de justice qui influence le plus le climat de justice (Mossholder et al., 1998; Naumann et Bennett, 2000, 2002). Cette perspective renvoie au climat de justice qui offre une vision plus globale que la justice procédurale. Le climat de justice ayant une validité supplémentaire pour prédire les attitudes au niveau individuel et le comportement au-delà de la perception de la justice au niveau individuel (Liao et Rupp, 2005 ; Mossholder et al., 1998; Naumann et Bennett, 2000), il joue un rôle dans l'attachement organisationnel. Une récente méta-analyse (Whitman et al., 2012) a confirmé que le climat de justice est bien relié positivement à l'attachement au travail.

*H10 : Les perceptions de justice, et particulièrement le climat de justice, seront corrélées à l'attachement organisationnel.*

Lorsque les personnels n'ont pas ou peu de contrôle sur une situation injuste (injustice procédurale), ils auraient davantage tendance à commettre des comportements de retrait (Krischer et al., 2010). Une perception d'injustice est d'ailleurs positivement corrélée à l'absentéisme (Schaufeli et Van Dierendonck, 1993). En effet, l'absentéisme est l'indicateur le plus directement lié à l'injustice et à la violation du contrat moral. Nous supposons ainsi que les perceptions de justice sont déterminantes des attitudes d'attachement organisationnel et des intentions de retrait (turnover et absentéisme). Plus un individu perçoit positivement les dimensions de justice, au plus il sera attaché à l'organisation et au moins il aura envie de quitter son établissement ou de s'absenter.



Comme nous l'avons vu, la justice procédurale (ainsi que le climat de justice) renvoyant aux politiques des organisations dans leur ensemble (Masterson et al., 2000), engendre une attitude de confiance envers l'organisation et l'envie de s'engager pour elle ou d'y rester ; à contrario, l'injustice procédurale provoque de la méfiance poussant les employés à adopter des comportements négatifs de retrait. Regroupés sous la rubrique de retrait de l'emploi, l'absentéisme, le turnover et la négligence sont ainsi souvent influencés par la justice distributive et procédurale (Colquitt et al., 2001).

*H11 : Les perceptions de justice distributive et procédurale seront négativement corrélées aux intentions de démissionner et de s'absenter.*

## **2. METHODE**

Afin de répondre à nos hypothèses et à la demande des deux hôpitaux constituant notre terrain de recherche, nous avons choisi, pour notre étude diagnostique d'utiliser une étude quantitative. Lorsqu'on entame une démarche de prévention des risques psychosociaux, une évaluation quantitative permet de dresser un portrait objectif de la situation (Valléry et Leduc, 2012), en détectant les facteurs de RPS ou de protection incitant à l'action (Loriol, 2010).

Compte tenu du nombre important de salariés à interroger (plus de 3500 salariés en réunissant les deux hôpitaux) et du peu de temps qu'ils auraient à nous accorder, si l'on tient compte des réalités du milieu hospitalier, il nous a semblé ainsi adapté, d'utiliser une approche épidémiologique avec l'utilisation d'un questionnaire auto-administré. Cette analyse diagnostique va pouvoir à la fois nous aider à faire des liens entre les différentes variables abordées précédemment dans le but de répondre à nos hypothèses mais aussi permettre la mise en place d'un plan d'actions dont une action spécifique de justice fera l'objet de notre seconde étude.

Notre questionnaire comporte 157 items, suivi d'une fiche signalétique, nous permettant de renseigner la perception des conditions de travail ainsi que le genre, la catégorie professionnelle, la position hiérarchique, le temps de travail effectué (plein temps ou temps partiel), le travail de jour ou de nuit, le statut mais aussi l'ancienneté et l'âge.

Les répondants devaient cocher notamment à laquelle des 5 catégories professionnelles ils appartenait: la catégorie soignante (cadre de santé, sage-femme, infirmier(e), aide-soignant...), sociale et éducative (diététicienne, orthophoniste, psychologue, kinésithérapeute ...), la catégorie technique et logistique (maître ouvrier, agent d'entretien qualifié...), médicotechnique (technicien de laboratoire, préparateur en pharmacie, manipulateur radio...), administrative (directeur, attaché d'administration, adjoint des cadres, adjoint administratif, secrétaire médicale ...) ou la catégorie des médecins (pharmacien, biologiste, spécialiste).

Six grandes parties constituent notre questionnaire s'inspirant de mesures existantes aux qualités psychométriques satisfaisantes, que nous avons adaptées au milieu spécifique de l'hôpital, et de certains items créés spécifiquement pour notre étude.

Afin de veiller au bon déroulement des différentes étapes du projet de prévention du diagnostic à l'action, un groupe de travail pluridisciplinaire appelé « comité de pilotage » a été constitué au sein de chacun des 2 hôpitaux composé de personnes ressources de l'établissement, notamment des membres de la direction, la DRH, des représentants du personnel mais aussi la médecine du travail, etc.... Il a notamment contribué, au démarrage du projet de prévention, à adapter l'outil diagnostique au milieu hospitalier afin de permettre une meilleure compréhension des questions par le personnel. En effet, la difficulté était de concilier une approche scientifique avec une démarche de terrain, et de rendre lisible un outil diagnostique créé autour des concepts et de mesures validées scientifiquement.

La littérature scientifique et le contexte général nous ont ainsi permis de retenir les variables nécessaires pour évaluer nos hypothèses et mener notre étude diagnostique.

## **2.1 Les différentes variables de notre questionnaire**

### 2.1.1 Les caractéristiques des postes

Comme nous l'avons vu précédemment, afin d'atteindre une certaine exhaustivité dans la conception du travail, nous nous sommes intéressés à mesurer les caractéristiques des postes dans notre étude. La mesure initiale utilisée dans notre enquête pour recenser « les caractéristiques des postes » est la version française validée du Work Design Questionnaire mais non publiée (Bertolino, Angel et Steiner, 2011) de Morgeson et Humphrey (2006). Le WDO initial contient 77 questions regroupées en 21 variables. Il mesure 3 catégories de caractéristiques : les caractéristiques motivationnelles, les caractéristiques sociales et les caractéristiques de contexte.

Les caractéristiques motivationnelles sont tout d'abord composées de 7 variables constituant les caractéristiques des tâches, à savoir l'autonomie dans la planification des tâches, dans la prise de décision et dans les méthodes de travail, la variété des tâches, la signification/importance des tâches, l'identité de la tâche et le feedback du travail (variables A à G du WDO initial, annexe 1.1). Les caractéristiques motivationnelles sont composées également de 5 autres variables représentant les caractéristiques des connaissances à savoir la complexité du travail, le traitement de l'information, la résolution de problèmes, les compétences diverses et la spécialisation (variables H à L du WDO initial, annexe 1.1). Ces 12 variables composent les caractéristiques motivationnelles.

Suivent ensuite les caractéristiques sociales, qui sont composées à la base de 5 variables : soutien social, interdépendance initiée et reçue, interaction externe à l'organisation et les feedbacks/commentaires des autres (variables M à Q du WDO initial, annexe 1.1).

Enfin, les caractéristiques de contexte (liées à l'environnement) sont composées de 4 variables : l'ergonomie, la demande physique, les conditions de travail et l'utilisation d'équipements (variables R à U du WDO initial, annexe 1.1).

Le nombre d'items par variable est initialement composé d'un minimum de 4 items dans la version originelle du WDO (Morgeson et Humphrey, 2006).

Notre terrain de recherche étant le milieu hospitalier, pour la première partie de notre outil de mesure nous avons adapté le WDO à ce contexte (WDO adapté, annexe 1.1). Devant certains termes inappropriés au milieu hospitalier et la difficulté de compréhension de certaines questions pour certains membres du personnel, avec l'aide du comité de pilotage, le vocabulaire et la formulation de celles-ci ont été simplifiés, raccourcis et adaptés de manière à ce que le questionnaire soit accessible à tous (personnels hospitalier médicaux et non médicaux). Nous nous sommes cependant efforcés de conserver le sens initial de chaque question. Dans cet objectif de mettre en place un WDO plus accessible à une population hospitalière, certains titres de variables ont également été modifiés (variables G, K, M, N, O, P, Q et R, annexe 1.1). D'autre part, certains termes ont été remplacés. Par exemple, plutôt que d'utiliser le mot « poste », nous avons utilisé le terme « travail » ou le « je » dans les questions. Lorsque le mot « organisation » apparaît, nous l'avons remplacé par « l'hôpital ». Les mots « patients, famille... » sont également employés lorsqu'il s'agit de parler de « personnes extérieures à l'organisation ».

Notre questionnaire s'est voulu exhaustif, de ce fait, nous avons rajouté certaines variables qui nous semblaient manquer dans le questionnaire initial et être indispensables pour notre étude. Cependant, étant donnée la longueur initiale du WDO (77 items), il nous a fallu tout d'abord réduire le nombre d'items par variable à 3, sauf pour 2 variables pour lesquelles 3 items ne semblaient pas suffire (variables T et Y du WDO adapté, annexe 1.1).

Puis, des variables ont été rajoutées, notamment au niveau des caractéristiques sociales. La variable « soutien social », du WDO initial (variable M, annexe 1.1) nous a semblé incomplète. Tout d'abord, la variable soutien social telle que présentée dans le WDO aborde uniquement l'aspect socio-émotionnel du soutien de Karasek (Karasek et al., 1998 ; par exemple « les personnes avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi »). Cependant, il manquait la notion de soutien professionnel, instrumental ou technique que l'on peut avoir dans son travail notamment dans l'accomplissement des tâches. Et, d'autre part, dans le WDO le soutien des supérieurs et celui des collègues sont regroupés dans la même variable. Pourtant, si l'on se réfère au modèle de Karasek, intégrant la dimension de soutien social (Johnson et Hall, 1988 ; Johnson, Hall et Theorell, 1989 ; Karasek et Theorell, 1990), il distingue celui des collègues et des supérieurs comportant à la fois des aspects relatifs au soutien socio-émotionnel mais aussi au soutien instrumental (Karasek et al., 1998 ; Karasek et Theorell, 1990 ; Karasek, Triantis et Chaudhry, 1982).

Dans notre étude, il nous a ainsi semblé important de prendre en compte ces distinctions en remplaçant la dimension « soutien social » du WDO par 4 variables distinctes de 3 items chacune. Dans un premier temps, nous avons mesuré l'aspect socio-émotionnel du soutien et dans un second temps l'aspect instrumental en distinguant à chaque fois celui provenant des collègues puis celui des supérieurs (représentant 4 variables). Pour cela, nous avons gardé certaines questions du WDO et nous nous sommes inspirés de certaines questions de la version française du questionnaire de Karasek telles qu'utilisées pour l'enquête nationale SUMER de 2003 (Niedhammer, Ganem, Gendrey, David et Degioanni, 2006).

L'aspect socio-émotionnel du soutien est évalué par les variables que nous avons appelées « environnement social : mes collègues de travail » et « environnement social : mon supérieur hiérarchique » (variables M et N, annexe 1.2). Les questions qui composent ces 2 variables ont été inspirées des questions 45, 48, 49 et 50 du WDO de base (annexe 1. 1) et du questionnaire de Karasek, en adaptant le vocabulaire de chacun des items à la population hospitalière (annexe 1.1). La question 42 de la variable « environnement social : mon supérieur hiérarchique » de notre outil de mesure « j'ai la possibilité d'entretenir des rapports de convivialité avec mon supérieur » a été formulée par nous-même (annexe 1.2).

L'aspect instrumental du soutien est mesuré par les variables nommées « soutien technique des collègues de travail » et « soutien technique du supérieur hiérarchique » (variables O et P, annexe 1.2). Les questions 43 et 44 de la variable « soutien technique des collègues de travail » sont directement inspirées des questions du questionnaire de Karasek sur le soutien professionnel (« soutien technique »), tout comme les items 46 et 48 de la variable « soutien technique du supérieur hiérarchique » (voir annexe 1.2).

Cependant, les questions 45 (« les personnes avec qui je travaille ont l'esprit d'équipe ») et 47 (« mon supérieur me guide si je rencontre des difficultés dans mon travail ») ont été également spécifiquement formulés nous-même de manière à avoir 3 items par variable.

La particularité du milieu hospitalier étant d'administrer des soins impliquant pour les métiers de la santé une expérience émotionnelle significative (Leiter et Maslach, 2001), il nous a semblé indispensable de mesurer dans notre questionnaire d'autres caractéristiques sociales, telle que la sollicitation émotionnelle. Ainsi, nous avons donc rajouté des questions à propos du travail émotionnel (variable T : sollicitation émotionnelle, annexe 1.2) traitant notamment de la régulation des émotions face aux patients. Pour cela, comme nous l'avons vu, plusieurs stratégies peuvent être utilisées telles que le « surface acting » et le « deep acting » (Grandey, 2003 ; Grandey et al., 2004; Wessel et Steiner, 2014), cependant, nous avons choisi pour cette mesure d'évaluer le « surface acting » (consistant à falsifier ses émotions au travail) puisqu'il est particulièrement lié au burnout et à la baisse de la performance (Brotheridge et Grandey, 2002; Grandey et al., 2004) contrairement au « deep acting » qui apporterait certains bénéfices (Brotheridge et Grandey, 2002).

Pour cela, nous nous sommes inspirés d'une adaptation française de l'échelle de mesure des exigences émotionnelles au travail (Best, Downey et Jones, 1997 ; Brotheridge et Grandey, 2002) que nous avons adapté au domaine de la santé. Notre variable se compose de 4 items reformulés par le comité de pilotage (2 items sur le fait d'afficher des émotions positives et 2 items sur le fait de dissimuler des émotions négatives). Par exemple, « mon travail implique de contrôler ce que je ressens réellement à l'égard de certaines personnes (patients, famille ou autres) ».

Pour adapter notre mesure aux spécificités de l'hôpital, nous avons posé aussi 3 questions sur le contact avec la souffrance et la mort (U : environnement émotionnel) formulés par nous-même (items 62 à 64 de l'annexe 1.2) que le Nursing Stress Scale de Gray-Toft et Anderson (1981) nous a inspiré (par exemple U. 62 « dans mon travail, je côtoie la mort directement ») (annexe 1.2).

Au niveau des caractéristiques de contexte, la variable Y sur les conditions de travail du WDO semblait insuffisante par le comité de pilotage. Nous avons donc rajouté deux autres items : la question 76 « mon lieu de travail est suffisamment lumineux » et la question 78 « j'ai à ma disposition le matériel nécessaire à ma sécurité (PTI, chaussure de sécurité, dosimètre...) ». Les autres variables sont restées quasiment identiques mis à part de légères modifications de vocabulaire (annexe 1. 1).

Entre le fait d'avoir réduit la plupart des variables composant le WDO à 3 items et le fait d'avoir rajouté certaines variables détaillées plus haut, la première partie de notre questionnaire se compose ainsi de 81 questions. Concernant l'échelle de réponse utilisée, nous avons gardé la même que celle du WDO à savoir, une échelle de Likert en 5 points allant de 1 = « pas du tout d'accord » à 5 = « tout à fait d'accord » (annexe 1.2).

### 2.1.2 L'équilibre Efforts/Récompenses

Dans la seconde partie de notre questionnaire, nous avons utilisé la version française du questionnaire de Siegrist tel qu'inclus dans le questionnaire de la cohorte Gazel en 1998 (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000) ayant montré des qualités psychométriques satisfaisantes. Le questionnaire initial est une version à 46 items qui mesure 3 dimensions psychosociales : les efforts extrinsèques (6 items), les efforts intrinsèques (29 items) (correspondant à un engagement excessif dans le travail) et les récompenses (11 items) (Niedhammer et al., 2000). Cependant, dans notre étude, nous nous sommes basés uniquement sur l'équilibre entre les efforts extrinsèques et les récompenses. Les efforts intrinsèques étant composés des attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail, associés à l'individu et non pas à l'organisation, nous avons décidé de les mettre de côté. Dans une perspective de prévention organisationnelle, nous nous intéressons d'avantage aux efforts extrinsèques, car nous pouvons mieux imaginer agir dessus. En effet, il s'agit de tenter d'agir sur les causes externes afin d'améliorer les conditions de travail.

En enlevant les questions relatives aux efforts intrinsèques de l'échelle de Siegrist, le questionnaire comprend 17 questions, 6 questions pour les efforts extrinsèques et 11 pour les récompenses. L'échelle des efforts extrinsèques est composée de 5 items pour les efforts et 1 pour la charge physique. Cependant, pour notre mesure, nous avons retiré l'item sur la charge physique de travail puisque cet aspect est abordé précédemment dans la partie sur les caractéristiques des postes (partie I, variable X. Demande physique, annexe 1.2). L'échelle des récompenses comprenant 11 questions, est composée d'un item sur la rémunération, 5 sur l'estime et 5 items sur le statut professionnel. Notre outil de mesure consacré à l'équilibre Efforts/Récompenses est composé ainsi de 16 questions (5 pour les efforts extrinsèques et 11 pour les récompenses).

Les membres du comité de pilotage ont souhaité remplacer l'échelle de réponses proposée afin d'en faciliter la compréhension. Le format de réponses à l'échelle de Likert en 5 points proposée initialement par Siegrist, est une procédure en deux étapes.

Dans un premier temps, la personne doit répondre par « d'accord » ou « pas d'accord » à l'item, puis suivant sa réponse, elle doit déterminer le niveau de perturbation. Ainsi, dans Niedhammer et al. (2000), pour les items de 1 à 6 et de 10 à 13, si le sujet est d'accord avec l'affirmation proposée, il devra indiquer le degré de perturbation (par exemple, « d'accord et je ne suis pas du tout perturbé »). Pour les items de 7 à 9 et de 14 à 17, c'est uniquement lorsqu'il n'est pas d'accord qu'il indique le degré de perturbation (tableau 1). Les membres du comité de pilotage trouvaient que répondre par « oui » ou « non » aux affirmations était plus logique et plus compréhensible que de répondre par « d'accord » ou « pas d'accord ». Dans l'optique de répondre aux souhaits du comité, nous avons effectué cette modification (tableau 1). Puis, étant donné que le terme « perturbé » semblait trop fort émotionnellement parlant pour le comité, au lieu de préciser le niveau de perturbation qui suit le « d'accord » / « pas d'accord », nous avons nuancé le degré de dérangement dans les réponses proposées (par exemple, « d'accord et je ne suis pas du tout perturbé » est devenu « oui mais ça ne me dérange pas du tout ») (tableau 1). Enfin, pour faciliter la tâche aux répondants, nous avons regroupé ensemble d'un côté les items positifs (items 1 à 7 de notre questionnaire) puis d'un autre les items négatifs (8 à 16). Le détail de ces modifications est explicité dans le tableau 1 ci-dessous.

Plus récemment, nous notons que Siegrist et collaborateurs ont également fait évoluer le format de réponses vers une forme où le degré de perturbation n'est plus interrogé (Siegrist, Li et Montano, 2014 ; Siegrist, Wege, Puhlhofer et Wahrendork, 2009),

Quant à la cotation des réponses, nous avons adopté le codage des réponses en 4 modalités plutôt que de recoder les réponses en 2 catégories pour chaque item (Niedhammer et al., 2000). Tout d'abord, cela nous paraissait mieux conserver les indications nuancées des répondants, et d'autre part il avait été suggéré qu'avec le système de cotation à 4 modalités, les informations seraient mieux prises en compte (Niedhammer et al., 2000). De plus, celui-ci se rapproche du système de cotation plus récent avec une échelle en 4 points seulement, où le degré de perturbation a été supprimé, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » (Siegrist et al., 2009). Ici, il s'agit initialement d'une échelle de réponses en 5 points (dans notre questionnaire allant de 0 à 4) (partie II., annexe 1.2) où les réponses correspondant au point 0 (« oui/non ») sont recodées en 1, donnant une valeur équivalente au point de l'échelle : « oui (ou non) mais ça ne me dérange pas du tout » (tableau 1). Ainsi, dans notre cas, le score des efforts peut varier de 5 au minimum à 20 au maximum (au plus le score se rapproche de 20 au plus les efforts sont élevés), le score des récompenses peut être compris entre 11 et 44 (au plus le score se rapproche de 44 au plus les récompenses sont faibles). Pour notre approche, les variables ont été analysées de manière continue (ratio équilibre Efforts/Récompenses) et séparément (score des efforts et score des récompenses).

Le ratio équilibre Efforts/Récompenses (correspondant à la formule suivante dans notre étude :  $11/5 \times \text{score efforts extrinsèques} / \text{score récompenses}$ ) lorsqu'il est supérieur à 1, il signifie un déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Niedhammer et al., 2000).

Tableau 1 : comparaison de l'échelle de réponses de la version française du questionnaire de Siegrist et de celle adaptée pour l'étude

Modifications des options de réponses	Echelle de réponses initiales de Siegrist <i>Niedhammer et al. (2000)</i>		Cotation <i>Niedhammer et al. (2000).</i>	Echelle de réponses adaptées pour notre questionnaire		Cotation
	Items 1 à 6 et 10 à 13	Items 7 à 9 et 14 à 17		Items 1 à 7	Items 8 à 16	
	Pas d'accord	D'accord	1	0. Oui	0. Non	1
	1. D'accord et je ne suis pas du tout perturbé(e)	1. Pas d'accord et je ne suis pas du tout perturbé(e)	1	1. Non mais ça me dérange pas du tout	1. Oui mais ça me dérange pas du tout	1
	2. D'accord et je suis un peu perturbé(e)	2. Pas d'accord et je suis un peu perturbé(e)	1	2. Non et ça me dérange un peu	2. Oui et ça me dérange un peu	2
	3. D'accord et je suis perturbé(e)	3. Pas d'accord et je suis perturbé(e)	2	3. Non et ça me dérange	3. Oui et ça me dérange	3
	4. D'accord et je suis très perturbé(e)	4. Pas d'accord et je suis très perturbé(e)	2	4. Non et ça me dérange beaucoup	4. Oui et ça me dérange beaucoup	4



### 2.1.3 La justice organisationnelle

La troisième partie de notre questionnaire s'est attachée à mesurer les perceptions de justice organisationnelle à travers les 4 dimensions de justice, la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Colquitt, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Greenberg, 1993). Il existe aujourd'hui plusieurs mesures de justice organisationnelle, qui sont directes (questionnent directement si les situations ou événements sont justes) (Sweeney et McFarlin, 1993) ou indirectes (intègrent les règles de justice dans les questions) (Colquitt, 2001 ; Moorman, 1991) et qui dépendent de certains critères comme la source de la justice ou du contexte (Colquitt et Shaw, 2005).

Le questionnaire de Moorman (1991) a été fréquemment utilisée (Colquitt et Shaw, 2005 ; Elovainio et al., 2001 ; Naumann et Bennett, 2000), cependant, pour notre étude, nous nous sommes basés sur la mesure de Colquitt (2001) (traduction de Jouglard-Tritschler et Steiner, 2005) qui est plus récente et introduit une mesure des 4 dimensions de justice adaptables à des contextes et sources précises en modifiant la consigne (Colquitt et Shaw, 2005).

Comme nous l'avons vu, Fanello et al. (2003) ont désigné le manque de reconnaissance des collègues et des supérieurs comme faisant partie d'une des sources principales de souffrance psychologique pour les agents non médicaux d'un centre hospitalier. D'autre part, au détour d'entretiens avec le personnel, un sentiment de manque de reconnaissance de la part des supérieurs revenait souvent dans leur discours. Ainsi, nous nous sommes préoccupés dans notre étude particulièrement de la reconnaissance hiérarchique et nous avons souhaité que les salariés évaluent leur sentiment de justice en lien avec elle. Ainsi, la consigne précédant les questions sur la justice a été adaptée, elle consistait à demander aux répondants de penser à la reconnaissance au sens large, à la fois matérielle mais aussi socio-émotionnelle, reçue des supérieurs hiérarchiques (partie III A., annexe 1. 2).

La mesure de justice organisationnelle de notre questionnaire se compose de 27 questions. Vingt items concernent les 4 dimensions de justice (Colquitt, 2001), puis dans une seconde partie, 7 questions portent sur le climat de justice.

Le climat de justice avait initialement fait l'objet d'une adaptation du questionnaire de Moorman (1991) par Nauman et Bennett (2000) afin d'avoir une mesure de justice procédurale au niveau du groupe et de voir comment le groupe se sent traité dans son ensemble.

Dans cette même perspective, nous avons adapté certains items de l'échelle de justice de Colquitt (2001) (traduit par Jouglard-Tritschler et Steiner, 2005) de manière à évaluer la perception globale de justice organisationnelle (sans nous limiter à la justice procédurale comme l'ont fait Nauman et Bennett) des différentes décisions institutionnelles prises pour le personnel en général (climat de justice). Ainsi, la consigne précédant les questions renvoyait aux différentes décisions institutionnelles prises par l'hôpital concernant le personnel comme l'évaluation, le règlement intérieur, les conditions de travail... et si effectivement celles-ci respectent les règles de justice organisationnelle (par exemple, partie III.B, question 22 : « l'hôpital est juste dans sa manière de communiquer avec nous », annexe 1.2).

#### 2.1.4 Les conflits interpersonnels (internes et externes)

La quatrième partie de notre questionnaire nous permet d'évaluer les conflits interpersonnels au travail. Elle est inspirée de l'échelle ICAWS (Interpersonal Conflict at Work Scale) de fréquence des conflits interpersonnels au travail de Spector et Jex (1998) traduite et adaptée par Grandey et al. (2005) dans le cadre de leurs études. Initialement, quatre questions sont posées permettant de voir dans quelle mesure le répondant s'entend avec les autres au travail à partir de la fréquence des agissements « hostiles ». Pour chaque item, les cinq choix de réponses proposés vont de 1 (rarement) à 5 (très souvent) où les scores élevés représentent des conflits fréquents avec les autres.

Etant donné la variété des interactions à l'hôpital, il nous a semblé important de rajouter la distinction des différents types de relations (internes et externes) dans l'évaluation des conflits interpersonnels pouvant dépendre du type de personnes avec qui on interagit. Ainsi, dans notre mesure, pour chacune des quatre questions, il fallait évaluer la fréquence moyenne à laquelle le personnel est confronté aux situations conflictuelles indiquées, en fonction des différentes catégories de personnes que le personnel côtoie dans son travail. Sept catégories de personnes étaient énumérées pour chaque question, faisant parties des relations internes (les supérieurs, les collègues, les médecins...) et des relations externes à l'hôpital (les patients et leurs proches et les prestataires) (partie IV A., annexe 1. 2).

L'échelle initiale en 5 points de l'ICAWS a été remplacée par une échelle en 6 points. En effet, l'échelle de fréquence de base semblait peu précise aux yeux du comité de pilotage et il manquait notamment la possibilité de répondre « jamais » aux questions (le premier point de l'échelle initiale étant « rarement »). Ainsi, nous avons transformé l'échelle initiale en 6 points. Le répondant devait indiquer de 1 (jamais) à 6 (chaque jour) à quelle fréquence il subit des altercations de la part des catégories de personnes indiquées, à quelle fréquence les personnes s'emportent contre lui, sont grossières ou encore se comportent de manière agressive envers lui (partie IV A., annexe 1.2).

### 2.1.5 La violence psychologique

Après avoir mesuré la propension aux conflits, il nous a semblé important d'évaluer le niveau de violence psychologique. Plusieurs instruments ont été développés pour mesurer l'exposition à la violence psychologique au travail (désignée plus souvent par le terme de harcèlement moral) : le plus ancien et le plus complet est celui de Leymann (1996) : Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT) (Niedhammer, David et al., 2006).

Pour notre questionnaire, nous nous sommes inspirés de la version française élaborée et validée par Niedhammer, David et al. (2006). Le questionnaire reporte ainsi en première partie, 45 situations de violence, présentées par 5 chapitres de questions, (en lien avec les relations de travail, l'isolement, les tâches professionnelles, les attaques sur la personne et la violence et les menaces verbales) auxquelles il est demandé pour chacune de cocher si l'on a été confronté à ces situations au cours des 12 derniers mois. Puis, des questions relatives à la durée et à la fréquence d'exposition à ces situations sont posées où une personne est victime de harcèlement, (selon la définition de Leymann, 1996), si elle a été confrontée à minima à une des 45 situations de violence au travail, au moins une fois par semaine et depuis plus de 6 mois au cours de 12 derniers mois. Dans la version française de Niedhammer, David et al. (2006), les deux dernières questions (13 et 14) ont été rajoutées à la version de Leymann et proposent d'auto-déclarer en fonction d'une définition de la violence psychologique donnée si oui ou non le répondant pense avoir été exposé violence psychologique durant les 12 derniers mois et/ou s'il pense avoir en été témoin.

Pour notre questionnaire, afin de limiter la longueur de notre outil de mesure, nous avons fait le choix de retenir uniquement les 2 dernières questions du questionnaire de Niedhammer, David et al. (2006) pour mesurer la violence psychologique. En effet, la définition proposée dans la consigne résume assez bien la violence psychologique avec une validité convergente et prédictive significative (Niedhammer, David et al., 2006). La définition était la suivante : « La violence psychologique au travail peut se définir par une situation où une personne est confrontée à des comportements agressifs de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter, ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps » (Niedhammer, David et al., 2006, p. 262). Puis il était demandé d'indiquer dans quelle mesure la personne pense avoir subi ou avoir été témoin de la violence psychologique au cours des 12 derniers mois (partie IV B., annexe 1. 2). Concernant l'échelle de réponses, nous avons choisi de permettre de nuancer les réponses plutôt que d'utiliser simplement les réponses « oui » ou « non » proposées par Leymann. Notre échelle allait de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

### 2.1.6 Les variables de bien-être, les intentions de retrait et l'épuisement émotionnel

La cinquième partie de notre questionnaire constitue nos variables dépendantes. Nous avons cherché à mesurer tout d'abord le bien-être à travers la satisfaction au travail et l'attachement organisationnel ainsi que les attitudes pouvant avoir un impact sur l'organisation, à savoir les intentions de retrait (intention de quitter l'établissement et intention de s'absenter). Ici, le répondant devait faire une évaluation globale de ses attitudes vis-à-vis de son travail à l'aide d'une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les mesures spécifiques incluaient ainsi 4 variables.

#### 2.1.6.1 *La satisfaction au travail*

Pour notre questionnaire, nous avons choisi une échelle de satisfaction globale. Nous avons utilisé les items de satisfaction du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Spector, 1997) adaptés en français par Grandey et al. (2005) mesurant la composante affective de la satisfaction. L'avantage de ce questionnaire est qu'il est court puisqu'il contient seulement 3 items (items 1, 4 et 8 de la partie V., annexe 1.2). Cependant, notre échelle est ici en 5 points (Grandey, 2003) contrairement à la version originale composée de 7 points, de manière à garder la même échelle pour toutes les variables de bien-être.

#### 2.1.6.2 *L'attachement organisationnel*

Notre mesure de l'attachement organisationnel, caractérisée par trois facteurs comme, avoir une forte croyance et accepter les objectifs et les valeurs de l'organisation, avoir la volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation et le désir de maintenir l'appartenance à l'organisation (Mowday, Steers et Porter, 1979), s'est basée sur la traduction française de Rolland (2005) de la version courte du questionnaire de Mowday, Steers et Porter (1979). Le questionnaire OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) est initialement composé de 15 items. Cependant, afin de ne pas alourdir notre questionnaire, nous avons utilisé la version à 9 items, telle que celle utilisée par Naunmann et Bennett (2000) où les items inversés sont enlevés, possédant des qualités psychométriques équivalentes à la version complète (partie V., questions 10 à 18, annexe 1.2).

### *2.1.6.3 Les intentions de retrait*

Afin de mesurer la propension au turnover ou encore à l'absentéisme qui constituent une préoccupation majeure pour les établissements de santé et des indicateurs principaux de risques psychosociaux, nous avons inclus une mesure des intentions de retrait à travers des questions sur l'intention de quitter l'établissement (Mobley, Griffeth, Hand et Meglino, 1979) et sur l'intention de s'absenter. L'intention de quitter l'établissement a été mesurée à travers les trois items traduits des travaux de Cropanzano, James et Konovsky (1993).

Quant à l'intention de s'absenter, nous avons formulé 3 questions (questions 3, 6 et 9 de la partie V. annexe 1.2) en suivant le modèle des items du questionnaire sur l'intention de turnover en remplaçant le terme « quitter » par « s'absenter ». Nous avons choisi de mesurer les intentions d'absences futures pour voir si leur stress était tel qu'il arrivait aux individus de penser à s'absenter. De plus, dans la littérature, les situations de stress sont souvent liées à ces intentions de retrait.

### *2.1.6.4 L'épuisement émotionnel*

Enfin, nous avons choisi d'évaluer l'impact que les facteurs de risques psychosociaux, et la justice organisationnelle, pouvaient avoir sur le bien-être et le niveau de stress à travers une mesure de burnout que nous considérerons comme un indicateur négatif de bien-être. Nous nous sommes intéressés à la première étape du burnout, à savoir l'épuisement émotionnel (dimension centrale) afin de limiter le nombre de questions. A ce propos, nous nous sommes basés sur les 6 items de Wharton (1993) sur l'épuisement émotionnel (Job-Related Exhaustion Scale) adaptés en français par Grandey et al. (2005). L'échelle de réponse était une échelle de fréquence en 6 points allant de « 1 = jamais » à « 6 = chaque jour » sur le même modèle que l'échelle de fréquence utilisée pour la mesure des conflits interpersonnels (partie V B., annexe 1. 2).

### 2.1.7 Autres Questions

Afin d'essayer d'objectiver l'absentéisme pour raison de stress, nous avons inclus des questions sur les absences réelles en termes de jours pour maladie ou en jours de récupération (telles que « au cours des 12 derniers mois, combien de jours d'absence pour maladie pour raison de stress et mauvais environnement psychologique de travail, avez-vous eus ? » ou encore « au cours des 12 derniers mois, combien de jours de récupération avez-vous eu besoin de prendre pour des raisons de stress et mauvais environnement psychologique de travail? »; question 7 et 8 de la partie V B, annexe 1. 2). Cependant, nous observons que la plupart des personnels n'ont pas répondu à ces questions. Nous avons donc retiré ces deux questions de notre analyse. En effet, le fait de répondre à ces questions peut être culpabilisant et laisse supposer qu'il est délicat d'y répondre.

En 6<sup>ème</sup> partie du questionnaire, nous avons laissé la possibilité au personnel de s'exprimer librement dans un encart. Il s'agissait de leur donner la parole sur les points à améliorer et à maintenir, permettant de donner une dimension participative. Mais, tout comme pour les questions précédentes, le trop peu de commentaires recueillis ne nous a pas permis de les exploiter.

## **2.2 Procédure**

Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des salariés (tous les services et toutes les catégories professionnelles) des 2 établissements hospitaliers pour toucher un maximum d'agents et constituer un échantillon représentatif de la population.

Beaucoup d'études faites en milieu hospitalier se concentrent uniquement sur les soignants (notamment les infirmier(e)s), mais bien qu'ils soient les plus nombreux à l'hôpital et fortement exposés de par leur profession dite de « contact », nous n'avons pas négligé, dans notre étude, les autres catégories professionnelles de l'hôpital (Leiter et Schaufeli, 1996) qui ont aussi une place importante dans les établissements. Ainsi, nous avons interrogé également les agents faisant partie des services administratifs, techniques/logistiques et médicotechniques, ainsi que les médecins et l'encadrement. Il était important de donner la parole à tous de manière à ce que l'ensemble du personnel puisse s'exprimer sur les risques psychosociaux. Dans le cadre de notre approche globale et pour susciter la participation des salariés, nous avons choisi de ne pas identifier les services par souci de confidentialité et pour ne pas étiqueter les « bons » et « mauvais » services. Le but de cette étude était de permettre ensuite des actions globales sur les établissements.

Avant de distribuer les questionnaires au personnel, une étape de communication sur la démarche diagnostique a été nécessaire. Dans un premier temps, une communication sur le questionnaire et les modalités de retour a été faite au sein des instances (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, directoire...), commissions (Comité Médical d'Etablissement...) et la réunion des cadres des établissements, ayant pour but d'améliorer la concertation et le dialogue et développer les responsabilités des différents acteurs au sein des établissements sur le projet. Puis, nous avons communiqué sur le questionnaire diagnostic auprès du personnel notamment via le journal interne et par le biais de l'encadrement, incitant les personnels médicaux et non médicaux à répondre.

La passation s'est déroulée entre janvier et février 2013. Le questionnaire a été envoyé par courrier avec la fiche de paie de manière à ce que l'ensemble du personnel des hôpitaux en reçoive un exemplaire. Le personnel pouvait s'il le souhaitait bénéficier d'une aide pour répondre au questionnaire par la psychologue de l'hôpital. Néanmoins, celle-ci n'a pas été sollicitée à ce sujet.

Afin d'éviter de multiples réponses par un même agent, nous avons fait le choix de ne pas redistribuer de questionnaires supplémentaires si un membre du personnel nous le demandait. Nous avons demandé également un certain nombre d'informations constituant un code anonyme permettant de réduire les doublons et qu'une même personne évite de répondre deux fois au questionnaire.

Le questionnaire était à retourner par courrier ou à déposer dans les boîtes prévues à cet effet sur le site de l'hôpital à l'attention de la psychologue du travail qui garantissait la confidentialité des questionnaires. Les personnels étaient informés qu'ils étaient libres de répondre ou non au questionnaire ou à certaines questions et que l'anonymat et la confidentialité seraient garantis. Il leur était précisé que les questionnaires seraient traités au sein du Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et Sociales de l'Université de Nice Sophia Antipolis, soit en dehors de l'établissement, et que chaque question ne serait pas traitée isolément, mais statistiquement dans leur ensemble.

Pour répondre au questionnaire, nous avons estimé le temps de passation à 30 minutes, néanmoins les commentaires faits à ce sujet, étaient qu'il nécessitait parfois d'un temps plus long de réponse (jusqu'à 45 minutes pour certains).

Les personnels avaient un délai d'un mois pour répondre au questionnaire. Ainsi, tout au long du mois de février, la psychologue du personnel de l'établissement s'est notamment déplacée dans les différents services pour inciter le personnel à répondre et pour effectuer des relances.

### 2.3 Caractéristiques des répondants

Notre étude s'est ainsi faite au sein de deux hôpitaux des Alpes Maritimes de taille et d'effectif à peu près similaire, l'hôpital de Cannes et d'Antibes. Nous nommerons ces hôpitaux, hôpital 1 et hôpital 2 pour préserver la confidentialité des résultats. Leur effectif est compris entre 1600 et 2000 salariés et ils sont considérés comme les deuxièmes employeurs de leur ville. Au total, 685 agents ont répondu à l'étude soit 333 salariés pour l'hôpital 1 et, 352 pour l'hôpital 2.

De l'ensemble de ces réponses, en raison de leur statut particulier (ils ne peuvent pas être considérés comme fonctionnaires, par exemple, contrairement aux autres hospitaliers permanents) et du fait qu'ils ne soient pas gérés par la direction des ressources humaines mais la direction des affaires médicales, nous avons choisi de retirer les médecins de l'étude. De plus, le nombre de répondants était faible ; seulement 33 médecins ont répondu à l'enquête sur les deux établissements représentant 5,40% des répondants de notre étude. Cette catégorie était sous-représentée puisqu'environ 11% de la population totale des hôpitaux représente des médecins.

A titre indicatif, nous avons procédé à la comparaison des moyennes obtenues par les 5 catégories professionnelles : soignantes, technique et logistique, médicotechnique, administrative et médecins pour chaque variable mesurée en calculant des *ANOVAs* suivis de tests post-hoc *Tukey* lorsque les *F<sub>s</sub>* étaient significatifs. A la lecture des résultats, nous observons des *F<sub>s</sub>* significatifs sur certaines caractéristiques des postes et autres variables (annexe 2.1). En ce qui concerne les médecins, les moyennes diffèrent significativement de celles observées auprès des autres catégories professionnelles au niveau de certaines caractéristiques des postes. Par exemple, au niveau de l'autonomie de la prise de décision, les médecins possèdent une moyenne significativement supérieure à toutes les autres catégories professionnelles tout comme pour la variable « compétences », tandis qu'ils diffèrent seulement de certaines catégories professionnelles spécifiques en fonction des variables (annexe 2.1).

Les autres variables composant les caractéristiques des postes pour lesquelles les *F<sub>s</sub>* étaient significatif montrent des différences entre certaines catégories (annexe 2.1) et la plupart des différences mises en avant par les tests post-hoc sont en lien avec les spécificités des métiers. Par exemple, en ce qui concerne l'environnement émotionnel et les échanges externes, les moyennes obtenues par les médecins (tout comme celles des soignants et des administratifs) sont significativement supérieures aux catégories : technique logistique (ouvriers...) et médicotechnique (technicien de laboratoire...), peu confrontées aux patients.



Pour la sollicitation émotionnelle, la moyenne des médecins et celle des soignants sont homogènes et diffèrent avec toutes les autres catégories.

En effet, d'une manière générale, sur les caractéristiques des postes, les moyennes des soignants et des médecins sont homogènes (autonomie de la planification, des méthodes de travail, signification des tâches, traitement de l'information, échanges externes, sollicitation et l'environnement émotionnel). Quant aux perceptions de justice, les moyennes sont homogènes sauf pour le climat de justice, où le *test de Tukey* montre une différence significative unique entre la catégorie administrative et soignante. Pour les conflits interpersonnels, seuls les conflits interpersonnels avec les supérieurs, les autres membres et les patients ont des *F*s significatifs. Ici, les différences s'observent surtout vis-à-vis de la catégorie technique et logistique par rapport aux soignants, aux médicot techniques et administratifs. Les moyennes obtenues pour les variables de bien-être et de retrait sont homogènes pour les catégories professionnelles, sauf pour la satisfaction pour laquelle le *test de Tukey* indique que les soignants diffèrent significativement des catégories techniques logistiques et administratives (annexe 2.1). A ce sujet, sur l'ensemble de ces variables, la moyenne obtenue par les médecins ne diffère pas des autres. Ainsi, les principales différences des médecins par rapport aux autres groupes de répondants sont particulièrement liées aux caractéristiques des postes.

Après avoir retiré les médecins des répondants, 652 questionnaires ont pu être exploités dont 315 pour l'hôpital 1 et, 337 pour l'hôpital 2. Ainsi, parmi les participants, 48,31% faisaient partie de l'hôpital 1 et 51,69% faisaient partis de l'hôpital 2. Ce taux de réponses représente un taux de retour relativement faible de 17,80% des agents pour l'hôpital 1 et 22% pour l'hôpital 2. Le faible taux de retour des hôpitaux représente une donnée en soi, que l'on pourrait assimiler au manque de temps du personnel (où l'on pourrait accuser ici la longueur de notre questionnaire) ou à un désintérêt ou une perte d'intérêt du personnel pour ce genre d'étude. Mais, cela pourrait démontrer également que le personnel n'a pas saisi l'importance ou l'utilité de répondre à cette étude, en effet, si l'on se fie à certains dires des membres du personnel, depuis quelques années une perte de confiance vis-à-vis de la direction s'est faite ressentir dans sa capacité à vouloir changer réellement les conditions de travail.

Concernant le profil des répondants, l'âge moyen de l'ensemble des participants est de 44 ans parmi ceux ayant répondu à cette variable (*M*âge = 43,81 ; *ET* = 9,95). La majorité des répondants était des femmes puisque 104 hommes (15,94%) seulement ont répondu contre 527 femmes (80,82%), représentatif de la population hospitalière principalement féminine. Par exemple, en 2013, pour l'hôpital 1, 19,21% d'hommes et 80,72% de femmes travaillaient dans l'établissement et l'âge moyen était de 42 ans (*M* = 42,08). Parmi ceux qui ont donné l'information, l'ancienneté moyenne des répondants était de 14,78 (*ET* = 10,59).

Parmi l'ensemble des répondants, 65,80% étaient des soignants (75 à 77% parmi la population globale des hôpitaux), 5,72% faisait partie de la catégorie technique et logistique (environ 6% de la population globale des hôpitaux), 6,67% de la catégorie médicotechnique (environ 3 à 6% de la population globale) et 21,80% étaient des administratifs (11 à 13 % de la population globale). Malgré que les soignants représentent la plus grande proportion du personnel à l'hôpital on note ici une sous-représentation de cette catégorie et une surreprésentation des catégories médicotechnique et administrative.

Les cadres composaient 18,60% de notre échantillon (108 agents) et 82,58% (518 agents) étaient à temps plein contre 17,51% à temps partiel (110 agents). Enfin, 85,82% des répondants travaillaient le jour (533 agents) et 14,17% la nuit (88 agents).

Malgré un taux de retour relativement faible, si l'on se fie à la répartition des répondants nous considérons qu'elle est plutôt proportionnelle à la population hospitalière de nos hôpitaux même si nous avons observé quelques différences (vues précédemment) telle qu'une surreprésentation de la catégorie médicotechnique et administrative. Cette surreprésentation peut être due au fait que les personnels administratifs sont plus à l'aise avec le fait de remplir des documents écrits que les autres catégories ou encore on peut supposer que ces deux catégories se sont plus fortement mobilisées car elles ressentaient davantage que les autres le besoin d'être entendues.

### 3. RESULTATS

Nous avons regroupé les données des deux hôpitaux (hôpital 1 et 2), nous permettant d'avoir un effectif plus important et d'augmenter notre puissance statistique. En effet, le but de cette thèse est d'avoir une vision globale du milieu hospitalier. Néanmoins, afin de vérifier s'il existe des différences significatives sur les variables examinées, nous présenterons plus loin des comparaisons de moyennes entre les deux hôpitaux. Etant donné la centralité des mesures de la justice organisationnelle dans notre recherche, nous avons retiré les sujets qui n'ont pas répondu à ces variables. Ainsi, nous sommes passés de 652 sujets à 605. Lorsque les sujets n'ont pas répondu à d'autres variables, les effectifs pour les analyses statistiques concernant ces variables sont réduits en conséquence.

#### 3.1 Analyses préliminaires Etude 1

##### 3.1.1 Statistiques descriptives

Le Tableau 2 présente les statistiques descriptives pour les variables examinées. Nous avons également évalué la fidélité de nos mesures avec le calcul des *alphas de Cronbach* qui paraissent aussi dans le Tableau 2. Ceux-ci sont compris entre 0,75 et 0,95, correspondant à un niveau acceptable de fidélité. Nous avons regroupé les moyennes des variables composant les caractéristiques motivationnelles (caractéristiques des tâches et des connaissances), sociales et de contexte pour avoir une approche globale. Ces premiers résultats permettent de constater à première vue que les salariés des deux hôpitaux (tous statuts confondus) ont une perception moyenne peu tranchée d'une manière générale sur leurs conditions de travail puisque leurs réponses oscillent autour du point médian. Toutefois, en calculant les *t de Student* pour comparaison des moyennes au point 3 (valeur neutre) de nos échelles de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), nous observons que pour la plupart des variables mesurées les moyennes diffèrent significativement de la valeur médiane (tableau 2).

Concernant les caractéristiques des postes, les moyennes sont plutôt positives oscillant entre la réponse 3 (neutre) et 4 (plutôt d'accord) et sont significativement supérieures à la réponse neutre (tableau 2). Sur les autres variables mesurées, notamment en ce qui concerne les perceptions de justice, les évaluations sont plutôt négatives pour la justice distributive ( $M = 2,65$  ;  $SD = 1,13$ ) et le climat de justice ( $M = 2,50$  ;  $SD = 0,88$ ), où les moyennes sont comprises entre 2 (plutôt pas d'accord) et 3 (neutre).

Celles-ci sont d'ailleurs significativement inférieures au point médian de l'échelle (tableau 2). Seule la moyenne obtenue à la justice interpersonnelle est significativement supérieure à 3 ( $M = 3,86$  ;  $SD = 1,00$ ), pour les autres justices, nous n'observons pas de différences significatives avec la valeur médiane.

Concernant les variables de bien-être, telle que la satisfaction, la moyenne est positive, située entre 4 (plutôt d'accord) et 5 (tout à fait d'accord) ( $M = 4,14$  ;  $SD = 0,75$ ). Les intentions de retrait sont plutôt faibles et significativement inférieures à 3, notamment pour l'intention de s'absenter ( $M = 1,73$  ;  $SD = 0,91$ ) et pour l'intention de quitter l'établissement ( $M = 2,19$  ;  $SD = 1,02$ ). Pour l'attachement organisationnel, nous n'observons pas de différence significative avec la réponse de comparaison (tableau 2). Concernant la fréquence des symptômes d'épuisement émotionnel, la moyenne est relativement faible ( $M = 3,07$ ) et diffère significativement du point médian correspondant ici à 3,5 (échelle en 6 points allant de 1 = jamais à 6 = chaque jour).

Pour la fréquence des conflits interpersonnels, la moyenne est également faible ( $M = 1,43$  ;  $SD = 0,44$ ), elle se situe entre 1 (jamais) et 2 (moins d'une fois par mois) sur la même échelle de fréquence en 6 points que celle utilisée pour la mesure de l'épuisement, différant significativement du point neutre (3,5). Enfin, la moyenne obtenue à la violence psychologique, ici, sur l'échelle en 5 points, est significativement inférieure à la réponse neutre ( $M = 2,64$  ;  $SD = 1,46$ ) (tableau 2).

Concernant le score équilibre Efforts/Récompenses, un ratio supérieur à 1 (selon la formule :  $11/5 \times \text{score efforts}/\text{score récompenses}$ ) identifie les salariés exposés à un déséquilibre entre les efforts et les récompenses (Niedhammer et al., 2000). Dans notre cas, le score moyen est de 1,13 et selon le *t de Student* comparant celui-ci à la valeur 1, il est significativement supérieur à la valeur d'équilibre (tableau 2). Nous supposons ainsi un certain déséquilibre entre les efforts et les récompenses. Cependant, pour compléter ce résultat et afin d'indiquer la force de cet effet, nous avons calculé le *d de Cohen* (Cumming, 2012) en soustrayant le ratio moyen (1,13) à la valeur de comparaison (correspondant ici à 1) que nous avons divisé ensuite par l'écart-type de cette variable ( $SD = 0,50$ ) ( $d \text{ de Cohen} = 1,13 - 1 / 0,50$ ). Selon Cohen, un *d* de .20 est un effet faible, .50 un effet moyen et .80 un effet important. Ici, nous obtenons, un *d* de .26, signifiant que l'effet est relativement faible. Lorsque nous nous intéressons aux scores des efforts et des récompenses séparément, le score moyen des efforts est de 9,27 ( $SD = 4,08$ ), sur un score pouvant aller de 5 (score faible) à 20 (score élevé).

Concernant le score des récompenses, les scores inversés variant de 11 (signifiant un niveau de récompenses satisfaisant) à 44 (niveau insatisfaisant de récompenses), nous observons une moyenne de 19,11, se rapprochant davantage de la valeur minimum que maximum. Néanmoins, il y a un écart-type relativement important sur cette variable ( $SD = 6,81$ ).

Tableau 2 : Statistiques descriptives de l'étude 1 (moyennes, écart-types, alpha de Cronbach) et *t de Student* pour la comparaison de moyennes avec une valeur standard (point médian)

Variables	N	Moyenne	Ecart-type	Alpha de Cronbach
Caractéristiques des tâches	595	3,65***	0,51	0,82
Caractéristiques des connaissances	590	4,00***	0,54	0,84
Caractéristiques motivationnelles	580	3,79***	0,41	0,80
Caractéristiques sociales	581	3,47***	0,52	0,83
Caractéristiques de contexte	579	3,08***	0,51	0,75
Equilibre effort/récompenses	536	1,13***	0,50	0,84
Somme des récompenses	556	19,11***	6,81	0,80
Somme des efforts	579	9,27***	4,08	0,79
Les conflits interpersonnels	454	1,43***	0,44	0,89
Violence psychologique	597	2,64***	1,46	0,82
Justice distributive	605	2,65***	1,13	0,94
Justice procédurale	605	3,01	0,80	0,82
Justice interpersonnelle	605	3,86***	1,00	0,90
Justice informationnelle	605	3,08	1,07	0,93
Climat de justice	596	2,50***	0,88	0,95
Satisfaction	601	4,14***	0,75	0,77
Attachement organisationnel	591	2,94	0,82	0,90
Intention d'absence	603	1,73***	0,91	0,75
Intention de turnover	597	2,19***	1,02	0,79
Epuisement émotionnel	577	3,07***	1,38	0,91

Significativité du *t de Student*, \*\*\*  $p < .001$

### 3. 1. 2 Comparaison de moyennes entre l'hôpital 1 et 2

Afin de vérifier les éventuelles différences sur nos variables entre les deux hôpitaux, nous avons comparé les moyennes des réponses de l'hôpital 1 et 2 à l'aide de tests  $t$  pour échantillons indépendants sur l'ensemble de nos variables (tableau 3). D'une manière générale, nous n'observons pas de différences significatives entre les deux hôpitaux sur l'ensemble des variables indépendantes telles que les caractéristiques des postes ou les conflits interpersonnels, sauf pour la variable sur l'indication donnée par le travail sur la performance, une des composantes des caractéristiques des tâches ( $t = 2,04, p < .05$ ) où l'hôpital 1 ( $M = 3,87 ; SD = 0,78$ ) qui a une moyenne significativement supérieure à l'hôpital 2 ( $M = 3,74 ; SD = 0,77$ ) et pour la variable concernant les conflits interpersonnels avec les médecins ( $t = 2,38, p < .05$ ), où l'hôpital 1 a une moyenne plus élevée ( $M = 1,55 ; SD = 0,90$ ) comparativement à l'hôpital 2 ( $M = 1,37 ; SD = 0,78$ ).

Concernant le score général d'équilibre Efforts/Récompenses, ainsi que pour les scores efforts et récompenses, il n'y a pas de différences significatives entre les deux hôpitaux (tableau 3).

Pour les dimensions de justice, on observe des différences significatives de moyennes uniquement avec la justice informationnelle ( $t = -2,65, p < .05$ ) (Hôpital 1 :  $M = 2,96 ; SD = 1,13$  ; Hôpital 2 :  $M = 3,19 ; SD = 0,10$ ) et le climat de justice ( $t = -2,16, p < .05$ ) (Hôpital 1 :  $M = 2,41 ; SD = 0,90$  ; Hôpital 2 :  $M = 2,57 ; SD = 0,87$ ) où ici l'hôpital 1 a une moyenne significativement inférieure à l'hôpital 2.

Enfin, pour l'ensemble des variables de bien-être et de retrait, on observe des différences significatives (tableau 3). Toutes les moyennes de l'hôpital 1 diffèrent de celles de l'hôpital 2 avec des moyennes significativement plus faibles sur la satisfaction et l'attachement et des moyennes significativement plus élevées sur les intentions de retrait (intention d'absence et de turnover) et sur l'épuisement émotionnel pour l'hôpital 1. Par exemple, l'hôpital 1 obtient une moyenne de 2,77 ( $SD = 0,83$ ) pour l'attachement tandis que l'hôpital 2 obtient une moyenne de 3,09 ( $SD = 0,77$ ) ( $t = -4,81, p < .01$ ). Pour l'épuisement émotionnel, la moyenne de l'hôpital 1 ( $M = 3,19 ; SD = 1,43$ ) est plus élevée que l'hôpital 2 ( $M = 2,95 ; SD = 1,33$ ) ( $t = 2,06, p < .05$ ).

Ces résultats, tantôt similaires, tantôt significativement différents entre les deux établissements, démontrent à la fois qu'il existe un contexte hospitalier commun (notamment au niveau des caractéristiques des postes), et à la fois une certaine singularité des établissements, un contexte local pouvant être expliqué par une multitude d'éléments (contexte de l'établissement au moment de l'étude, climat social, différence de gouvernance et de culture d'établissement...).

Dans la perspective que les établissements puissent mettre en place des actions adaptées et ciblées, une restitution personnalisée des résultats a été faite aux différents personnels de l'hôpital 1 et 2. Afin d'augmenter notre effectif et d'avoir une vision globale du milieu hospitalier, nous avons regroupé ensemble les données des deux hôpitaux dans le cadre de notre étude qui, comme nous l'avons vu, ont des données comparables notamment sur les caractéristiques des postes.

Par ailleurs, les quelques différences significatives sur les autres variables indiquent de très faibles différences entre les hôpitaux, avec des  $\eta^2$  qui vont de .007 à .04 et où la taille d'effet la plus élevée est pour l'attachement (tableau 3).

Tableau 3 : Comparaison de moyennes (écart-types) par groupe (hôpital 1 et 2) sur l'ensemble des variables (*t de Student*) et  $\eta^2$  pour les effets significatifs

<b>Variables</b>	Moyenne Hôpital 1	Moyenne Hôpital 2	<i>t de Student</i>	$\eta^2$
<b>Caractéristiques des tâches</b>				
Autonomie de la planification	3,09 (1,27)	3,19 (1,14)	-1,06	...
Autonomie de la prise de décision	3,15 (1,10)	3,24 (1,10)	-0,99	...
Autonomie des méthodes de travail	3,24 (1,06)	3,22 (0,99)	0,23	...
Variétés des tâches	3,99 (0,75)	3,97 (0,78)	0,27	...
Signification/Importance des tâches	4,14 (0,77)	4,11 (0,76)	0,42	...
Identité de la tâche	4,08 (0,77)	4,02 (0,73)	0,90	...
Indications données par le travail	3,87 (0,78)	3,74 (0,77)	2,04*	0,007

<b>Caractéristiques des connaissances</b>				
Complexité	3,92 (0,84)	4,01 (0,79)	-1,43	...
Traitement de l'information	4,51 (0,71)	4,44 (0,67)	1,27	...
Résolution de problème	3,70 (0,80)	3,62 (0,82)	1,05	...
Les compétences	4,11 (0,72)	4,07 (0,76)	0,60	...
Spécialisation	3,82 (0,81)	3,74 (0,85)	1,15	...
<b>Caractéristiques sociales</b>				
Soutien social des collègues	3,76 (0,84)	3,68 (0,82)	1,23	...
Soutien social du supérieur	3,28 (1,23)	3,26 (1,08)	0,21	...
Soutien technique des collègues	3,99 (0,80)	3,96 (0,76)	0,43	...
Soutien technique du supérieur	3,22 (1,09)	3,38 (1,03)	-1,90	...
Dépendance des autres postes avec le poste	2,97 (1,09)	3,05 (1,05)	-0,85	...
Dépendance du poste avec les autres	2,78 (1,06)	2,76 (1,11)	0,19	...
Echanges externes à l'hôpital	3,67 (1,02)	3,64 (1,12)	0,66	...
Sollicitation émotionnelle	4,12 (0,88)	4,04 (0,98)	1,07	...
Environnement émotionnel	3,40 (1,43)	3,61 (1,41)	-1,78	...
Retour des autres sur le travail	3,36 (0,93)	3,50 (0,90)	-1,86	...
<b>Caractéristiques de contexte</b>				
Aménagement physique du poste	3,37 (1,03)	3,28 (0,97)	1,14	...
Demande physique	2,91 (1,25)	2,99 (1,29)	-0,76	...
Conditions de travail	3,16 (0,76)	3,04 (0,74)	1,95	...
Utilisation d'équipements	2,94 (1,04)	2,93 (0,97)	0,10	...
Equilibre Efforts/Récompenses	1,10 (0,51)	1,16 (0,49)	-1,41	...
Somme des récompenses	19,70 (7,06)	18,60 (6,53)	1,88	...
Somme des efforts	9,35 (4,26)	9,20 (3,91)	0,45	...



<b>Conflits interpersonnels avec</b>				
les supérieurs	1,33 (0,60)	1,37 (0,66)	-0,81	...
les collègues	1,44 (0,60)	1,52 (0,71)	-1,45	...
les médecins	1,55 (0,90)	1,37 (0,78)	2,38*	0,01
les autres membres de l'équipe	1,36 (0,67)	1,39 (0,58)	-0,47	...
les patients	1,86 (1,11)	1,90 (0,98)	-0,39	...
les prestataires extérieurs	1,22 (0,58)	1,19 (0,35)	0,70	...
les autres services	1,35 (0,71)	1,35 (0,52)	0,06	...
<b>Violence psychologique</b>	2,72 (1,50)	2,57 (1,41)	1,24	...
<b>Justice organisationnelle</b>				
Justice distributive	2,56 (1,18)	2,72 (1,08)	-1,68	...
Justice procédurale	2,97 (0,85)	3,05 (0,75)	-1,14	...
Justice interpersonnelle	3,83 (1,06)	3,88 (0,95)	-0,64	...
Justice informationnelle	2,96 (1,13)	3,19 (0,10)	-2,65*	0,01
Climat de justice	2,41 (0,90)	2,57 (0,87)	-2,16*	0,00
<b>Variables de bien-être et de retrait</b>				
Satisfaction	4,03 (0,81)	4,24 (0,67)	-3,45**	0,02
Attachement	2,77 (0,83)	3,09 (0,77)	-4,81**	0,04
Epuisement émotionnel	3,19 (1,43)	2,95 (1,33)	2,06*	0,007
Intention d'absence	1,83 (0,98)	1,64 (0,83)	2,56*	0,01
Intention de turnover	2,33 (1,05)	2,06 (0,97)	3,27**	0,02

Significativité du t de Student \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Un éta-carré inférieur à .10 est un effet de petite taille, de .10 à .25, moyen et supérieur à .25 un effet de grande taille.

### 3.2 Tests d'hypothèses

Notre hypothèse principale suppose que les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS tels que le score équilibre Efforts/Récompenses, les conflits interpersonnels et la violence psychologique, influencent les variables de bien-être et intentions de retrait à travers les perceptions de justice. Les perceptions de justice sont considérées ici comme variables médiatrices.

Cette hypothèse générale de médiation se compose d'hypothèses de corrélations générales et spécifiques concernant les liens entre l'ensemble des variables, que nous avons testés par l'examen des corrélations bivariées. La première hypothèse générale concerne la prédiction du sentiment de la justice organisationnelle par les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS, de laquelle sont issues nos hypothèses spécifiques 1 à 7. Puis, nous nous sommes intéressés à la prédiction globale de bien-être et de retrait par chaque caractéristique de postes et autres facteurs de RPS. Enfin, nous examinons la prédiction du bien-être et du retrait par les perceptions de justice à travers nos hypothèses spécifiques 8 à 11, avant d'évaluer le rôle médiateur de ces dernières en présence des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS.

A ce propos, dans la seconde partie de nos résultats, pour tester l'effet médiateur des perceptions de justice, nous avons procédé à l'examen des régressions multiples étape par étape en suivant l'approche de Baron et Kenny (1986) modifiée par Shrout et Bolger (2002). Nous avons ainsi analysé chaque étape du modèle où pour passer d'une étape à l'autre il faut que dans la régression le coefficient de régression soit significatif.

La première étape consiste à régresser les variables dépendantes (variables de bien-être et intentions de retrait) sur les variables indépendantes (caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS étudiés) ; l'étape 2 régresse les variables médiatrices (les perceptions de justice organisationnelle) sur les variables indépendantes (caractéristiques des postes et autres facteurs) ; puis, l'étape 3, consiste à régresser les variables dépendantes sur les variables indépendantes et médiatrices. Enfin, la médiation est considérée comme complète, quand seulement le coefficient de régression de la variable médiatrice est significatif et, partielle lorsque plusieurs coefficients sont significatifs.

Dans notre étude, nous présenterons les résultats de l'étape 2 en même temps que nos analyses de corrélations bivariées répondant à la prédiction des perceptions de justice par l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS. Les étapes 1 et 3 seront ensuite présentées ensemble nous permettant de tester la médiation.

### 3.2.1 Les liens entre les caractéristiques des postes et la justice organisationnelle

L'examen des premières corrélations permet de confirmer globalement notre première hypothèse générale en ce qui concerne les caractéristiques des postes. On observe d'une manière générale des corrélations significatives plus ou moins fortes entre les différentes caractéristiques des postes et les différentes perceptions de justice. Dans la partie qui suit, nous détaillerons ces liens qui nous permettront notamment de répondre aux hypothèses spécifiques 1 à 4.

#### *3.2.1.1 Liens entre les caractéristiques motivationnelles et les dimensions de justice : hypothèse 1*

D'une manière générale, si l'on s'attarde sur les caractéristiques motivationnelles composées des caractéristiques des tâches et des connaissances, on observe que notre hypothèse 1, selon laquelle celles-ci sont particulièrement liées à la perception de justice procédurale, est partiellement validée. En suivant les balises de Cohen (1988), nous avons considéré une corrélation autour de .10 comme une corrélation faible, une corrélation autour de .30 comme moyenne et enfin une corrélation supérieure à .50 comme forte.

Globalement, on observe des corrélations positives significatives d'ampleur faible à modérée (allant de .11 à .38) avec la justice procédurale et les autres types de justice pour ce qui est des variables composant les caractéristiques des tâches (tableau 4). En revanche, les corrélations sont bien plus faibles voire non significatives avec les caractéristiques des connaissances (tableau 6). Nous détaillerons dans la partie qui suit les différentes corrélations pour ce qui est des caractéristiques des tâches puis des connaissances.

Tableau 4 : Corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques des tâches (VI)

Variables	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Caractéristiques des tâches</b>										
Autonomie de la planification	0,29**	0,17***	0,31**	0,14***	0,22**	0,05	0,26**	0,15***	0,20**	0,15***
Autonomie de la prise de décision	0,26**	0,10***	0,38**	0,21***	0,30**	0,20***	0,25**	0,11***	0,15***	0,07
Autonomie des méthodes	0,25***	0,07	0,32***	0,11***	0,24***	0,06	0,23***	0,07	0,14***	-0,00
Variétés des tâches	0,17***	0,10***	0,22***	0,10***	0,14***	0,06	0,13***	0,04	0,11***	0,08
Signification des tâches	0,06	0,02	0,14 *	0,09***	0,06	-0,01	0,11**	0,07	0,00	-0,03
Identité de la tâche	0,23**	0,14***	0,26**	0,13***	0,30**	0,26***	0,26**	0,16***	0,12*	0,07
Indications données par le travail	0,12**	0,02	0,13**	-0,00	0,08	-0,07	0,13**	0,01	0,04	-0,01
R <sup>2</sup>	0,15		0,23		0,17		0,14		0,05	
F (7, 591) =	14,66***		25,31***		17,82***		13,93***		F (7, 584) = 5,22***	

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3.2.1.1.1 Les caractéristiques des tâches et les dimensions de justice

En observant le tableau 4, nous observons à première vue que les corrélations avec la justice procédurale sont plus élevées qu'avec les autres dimensions de justice. Les caractéristiques des tâches les plus fortement corrélées à la justice procédurale sont l'autonomie de la planification ( $r = .31, p < .01$ ), l'autonomie des méthodes de travail ( $r = .32, p < .01$ ) et l'autonomie de la prise de décision ( $r = .38, p < .01$ ) pour la corrélation la plus forte. Ce résultat n'est pas vraiment surprenant. En effet, le fait de pouvoir exercer un certain contrôle sur la prise de décision renvoie à certains principes de justice procédurale que nous aborderons plus loin dans la discussion.

Afin de déterminer si la dimension de justice procédurale entretient effectivement des corrélations significativement supérieures avec les différentes variables constituant les caractéristiques des tâches comparée aux autres dimensions de justice, nous avons utilisé le *t de Student* pour comparaison de corrélations dépendantes (*test de Steiger, 1980*), où un *t* supérieur à 1,96 est significatif au seuil de .05, un *t* supérieur à 2,58 est significatif au seuil de .01 et un *t* supérieur à 3,29 est significatif au seuil de .001.

Nous pouvons observer ainsi à travers le tableau 5 ci-dessous que lorsqu'il y a une différence significative entre les corrélations, c'est en faveur de la justice procédurale, qui s'avère supérieure aux autres dimensions et dans les autres cas, la corrélation avec la justice procédurale ne diffère pas significativement d'avec les autres corrélations.

Tableau 5 : Test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques des tâches avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

<b>Caractéristiques des tâches</b>	Justice procédurale/ distributive	Justice procédurale/ interpersonnelle	Justice procédurale/ informationnelle	Justice procédurale/ climat de justice
Autonomie de planification	0,65	2,41*	1,76	2,31*
Autonomie de la prise de décision	4,07***	2,27*	3,51***	5,08***
Autonomie des méthodes de travail	2,27*	2,16*	3,18**	3,80***
Variétés des tâches	1,53	2,04*	3,01**	2,19*
Signification des tâches	2,38*	1,98*	0,97	2,73**
Identité de la tâche	0,94	-1,07	0,00	2,84**
Indications données par le travail	0,23	1,23	0,00	1,74

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\*  $p < .001$  (3,29)

Par exemple, pour l'autonomie de la planification, le *test t* indique seulement que la corrélation avec la justice procédurale ( $r = .31, p < .01$ ) est supérieure à celle avec la justice interpersonnelle ( $r = .22, p < .01$ ) ( $t = 2,41, p < .05$ ) et au climat de justice ( $r = .20, p < .01$ ) ( $t = 2,31, p < .05$ ) et que les corrélations avec les autres dimensions de justice ne diffèrent pas de façon significative avec celle obtenue avec la justice procédurale. Toutefois, pour la corrélation avec l'autonomie de la prise de décision, la corrélation modérée avec la justice procédurale ( $r = .38, p < .01$ ) est significativement supérieure à toutes les corrélations avec les autres dimensions de justice ( $r = .32, p < .001$ ) ( $t$  significatifs compris entre 2,27 et 5,08) et de même, pour l'autonomie des méthodes de travail ( $t$  significatifs compris entre 2,16 et 3,80) (tableau 5).

Pour ce qui est des autres variables, telles que la variété des tâches, la corrélation avec la justice procédurale ( $r = .22, p < .001$ ) est significativement supérieure à celles des autres dimensions de justice sauf pour celle avec la justice distributive ( $r = .17, p < .001$ ) avec qui elle ne diffère pas (tableau 5). Concernant la signification des tâches, les corrélations avec la justice sont plutôt faibles et il y a seulement les corrélations avec la justice procédurale ( $r = .14, p < .05$ ) et informationnelle ( $r = .11, p < .01$ ) qui sont significatives (tableau 4 et 5).

Quant à l'identité de la tâche, la variable est corrélée faiblement avec les différentes dimensions de justice sauf pour la justice interpersonnelle où la corrélation est modérée ( $r = .30, p < .01$ ). Cependant, le *t de Student* de comparaison des corrélations dépendantes montre que cette corrélation ne diffère pas significativement de la justice procédurale ( $r = .26, p < .01$ ) et des autres dimensions sauf pour la corrélation avec le climat de justice ( $r = .12, p < .05$ ). Concernant les indications données par le travail sur la performance, les corrélations sont faibles avec les types de justice et ne sont significatives que pour la justice distributive ( $r = .12, p < .01$ ), procédurale ( $r = .13, p < .01$ ) et informationnelle ( $r = .13, p < .01$ ) sans différer significativement les unes des autres (tableau 4 et 5).

Comme nous l'avons vu, il existe des corrélations significatives plutôt faibles et modérées entre les différentes caractéristiques des tâches et les dimensions de justice, notamment avec la justice procédurale. Parmi les différentes caractéristiques des tâches, l'autonomie de la prise de décision et l'autonomie des méthodes de travail sont les plus fortement corrélées à la justice procédurale si on les compare aux autres dimensions. Notre hypothèse 1 est donc validée strictement sur ces deux variables, même si les résultats globaux vont dans le sens de la justice procédurale.

Une fois les différences entre les corrélations des dimensions de justice et les variables des caractéristiques des tâches repérées, nous avons fait des régressions multiples pour prédire chaque dimension de justice à partir de l'ensemble des caractéristiques des tâches (correspondant à l'étape 2 des régressions multiples étape par étape). Chaque dimension de justice donne lieu à un  $F$  significatif indiquant une part de variance significative prédite. Une ou plusieurs caractéristiques des tâches (tableau 4) ont des coefficients de régression significatifs pour chaque dimension de justice. En examinant les  $R^2$  pour ces régressions multiples, nous nous apercevons que c'est la justice procédurale que ces caractéristiques prédisent le mieux, avec 23% de la variance expliquée. Ce sont les variables concernant l'autonomie et l'identité de la tâche qui ont les coefficients de régression les plus élevés, notamment pour l'autonomie de la prise de décision ( $\beta = .21, p < .001$ ), l'autonomie de la planification ( $\beta = .14, p < .001$ ), l'identité de la tâche ( $\beta = .13, p < .001$ ) et l'autonomie des méthodes de travail ( $\beta = .11, p < .001$ ) (tableau 4). Les  $R^2$  des autres dimensions de justice prédites par les caractéristiques des tâches sont significatifs, mais la part de variance expliquée est plus faible que pour la justice procédurale, ce qui va dans le sens de notre hypothèse (tableau 4).

Ces premières analyses montrent que les caractéristiques des tâches et les perceptions de justice sont bien reliées. Les caractéristiques des tâches expliquent une part significative des variations des perceptions de justice et notamment en ce qui concerne la justice procédurale.

#### 3.2.1.1.2 Les caractéristiques des connaissances et les dimensions de justice

Concernant les caractéristiques des connaissances, les autres composantes des caractéristiques motivationnelles, elles sont peu corrélées aux perceptions de justice. Nous observons seulement quelques faibles corrélations significatives avec les dimensions de justice oscillant entre  $-.08$  et  $.13$  au seuil de significativité de  $.05$  dans le tableau 6 ci-après.

Les deux corrélations les plus élevées sont avec la justice procédurale, où les corrélations sont significatives avec le traitement de l'information ( $r = .13, p < .01$ ) et avec la variable sur les compétences ( $r = .11, p < .01$ ), mais elles restent tout de même relativement faibles.

De plus, en regardant les analyses de régression multiples, les caractéristiques des connaissances prises dans leur ensemble ne prédisent que très peu de variations de la justice, et la régression du climat de justice sur les caractéristiques des connaissances n'est pas significative (tableau 6). Ainsi, notre première hypothèse concernant les caractéristiques motivationnelles est partiellement validée en ce qui concerne certaines caractéristiques des tâches mais reste invalidée en ce qui concerne les caractéristiques des connaissances (tableau 6). C'est pour cela que nous ne nous attarderons pas sur les caractéristiques des connaissances dans les analyses suivantes.

### *3.2.1.2 Liens entre les caractéristiques sociales et les dimensions de justice : hypothèse 2 et 3*

L'hypothèse 2 selon laquelle les caractéristiques sociales d'un poste corrélent aux perceptions de justice interactionnelle, et particulièrement avec la perception de justice interpersonnelle pour ce qui est de la variable intitulée « environnement social : mon supérieur » dans notre questionnaire (que nous renommons ici soutien social du supérieur) et celle correspondant au soutien technique du supérieur, est partiellement validée.

D'une manière générale, les caractéristiques sociales sont corrélées significativement aux dimensions de justice, et particulièrement les variables en lien avec le soutien des collègues, le soutien du supérieur et le retour des autres sur le travail (tableau 7). Elles sont bien corrélées avec la justice interactionnelle (justice interpersonnelle et informationnelle) comme nous l'avions supposé. Les caractéristiques sociales qui concernent le soutien social et technique des supérieurs sont corrélées fortement avec les différents types de justice, sauf pour la corrélation avec le climat de justice qui est modérée. Les corrélations oscillent entre .32 et .68 (tableau 7) avec les dimensions de justice sur ces 2 variables. Mais, contrairement à nos prédictions, les variables sur le soutien social et technique du supérieur hiérarchique sont plus fortement corrélées à la justice informationnelle qu'à la justice interpersonnelle (tableau 7). En effet, nous observons une corrélation forte entre le soutien social en lien avec le supérieur hiérarchique et la justice informationnelle ( $r = .65, p < .01$ ) et entre le soutien technique du supérieur et la justice informationnelle ( $r = .68, p < .01$ ). La corrélation entre ces mêmes variables et la justice interpersonnelle est de .56 ( $p < .01$ ).



Tableau 6 : Corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques des connaissances (VI)

Variables	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Caractéristiques des connaissances</b>										
Complexité	-0,07	-0,08	-0,00	-0,07	-0,05	-0,09*	-0,03	-0,07	-0,05	-0,03
Traitement de l'information	-0,01	0,04	0,13*	0,14**	0,08*	0,14*	0,06	0,07	-0,00	0,02
Résolution de problèmes	-0,07	-0,07	-0,02	-0,08	-0,08*	-0,12**	-0,04	-0,09	-0,03	-0,02
Les compétences	-0,02	0,07	0,11*	0,14*	0,04	0,11*	0,07	0,12*	-0,02	0,04
Spécialisation	-0,10*	-0,10***	-0,03	-0,10*	-0,08*	-0,12**	-0,02	-0,06	-0,10*	-0,11***
R <sup>2</sup>	0,02		0,04		0,04		0,02		0,01	
F (5, 588) =	2,37*		4,72***		5,09***		2,40*		F (5, 584) = 1,38	

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 7 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques sociales des postes (VI)

Variables	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Caractéristiques sociales</b>										
Soutien social des collègues	0,16**	-0,05	0,24**	-0,03	0,22**	0,02	0,21**	-0,04	0,07	-0,08
Soutien social du supérieur	0,56**	0,30***	0,61**	0,35***	0,56**	0,30***	0,65**	0,28***	0,32**	0,13*
Soutien technique des collègues	0,25**	0,04	0,34**	0,11***	0,26**	0,02	0,30**	0,03	0,15**	0,07
Soutien technique du supérieur	0,57**	0,28***	0,58**	0,22***	0,56**	0,27***	0,68**	0,42***	0,35**	0,19**
Echanges externes à l'hôpital	0,03	-0,04	0,11**	0,03	0,05	-0,01	0,07	-0,02	0,01	-0,03
Dépendance des autres postes avec le poste	-0,05	-0,04	-0,01	-0,02	-0,02	0,00	0,01	0,01	-0,01	-0,02
Dépendance du poste avec les autres	-0,14**	-0,05	-0,11**	-0,03	-0,14*	-0,07	-0,11**	-0,04	-0,02	0,03
Sollicitation émotionnelle	0,04	0,00	0,07	-0,00	0,01	0,00	0,10*	0,04	0,00	0,11*
Environnement émotionnel	-0,01	-0,02	-0,00	-0,05	-0,05	-0,08	0,05	0,01	-0,15**	-0,24***
Retour des autres sur le travail	0,35**	0,16***	0,38**	0,16***	0,31**	0,10***	0,38**	0,12***	0,24**	0,15***
R <sup>2</sup>	0,39		0,44		0,38		0,52		0,18	
F (10, 584) =	37,74***		46,36***		35,79***		64,16***		F (10, 580) = 13,16***	

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Pour tester notre hypothèse, nous avons initialement calculé le *t de Student* pour corrélations dépendantes comparant les corrélations avec la justice interpersonnelle et celles obtenues par les autres dimensions pour les différentes caractéristiques sociales (tableau 8). Nous observons à ce propos que la corrélation avec la justice interpersonnelle n'est pas significativement la plus élevée comparativement aux autres. En effet, elle est même significativement inférieure à celle obtenue avec la justice procédurale sur les variables concernant le soutien social du supérieur, le soutien technique des collègues et le retour des autres sur le travail. Elle est aussi significativement inférieure à la corrélation obtenue avec la justice informationnelle sur les variables concernant le soutien du supérieur et le retour des autres, sauf en ce qui concerne le climat de justice où la corrélation obtenue avec la justice interpersonnelle est significativement supérieure (tableau 8). Ces résultats viennent infirmer notre hypothèse 2.

Tableau 8 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques sociales des postes avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

<b>Caractéristiques sociales</b>	Justice interpersonnelle/ distributive	Justice interpersonnelle/ procédurale	Justice interpersonnelle/ informationnelle	Justice interpersonnelle/ climat de justice
Soutien social des collègues	1,38	-0,51	0,27	2,53*
Soutien social du supérieur	0,00	-2,06*	-4,17***	5,52***
Soutien technique des collègues	0,23	-2,18*	-1,14	2,31*
Soutien technique du supérieur	-0,35	-0,79	-5,88***	4,88***
Dépendance des autres postes avec le poste	0,55	-0,38	-0,90	-0,24
Dépendance du poste avec les autres	0,00	-0,74	-0,78	-1,97
Echanges externes à l'hôpital	0,44	-1,47	-0,51	0,67
Sollicitation émotionnelle	0,43	-1,21	-2,08	0,31
Environnement émotionnel	0,92	-1,19	-2,61**	1,64
Retour des autres sur le travail	1,01	-1,98*	-2,11*	1,26

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\*  $p < .001$  (3,29)

Afin d'examiner de plus près les résultats montrant des corrélations avec la justice informationnelle plus importante qu'avec les autres dimensions de justice, nous avons également calculé, dans le tableau suivant, le *t de Student* comparant les corrélations avec la justice informationnelle et celles obtenues par les autres dimensions de justice pour les 3 variables identifiées auparavant, sur le soutien social et technique du supérieur et le retour des autres sur le travail (tableau 9). Les *t de Student* confirment que la corrélation avec justice informationnelle diffère significativement de celles avec toutes les autres dimensions de justice et qu'elle est significativement plus élevée sur ces variables (tableau 9).

Ainsi, notre hypothèse 2 qui supposait que le soutien social et technique du supérieur serait particulièrement lié à la justice interpersonnelle n'est pas validée puisqu'elle est particulièrement corrélée à la justice informationnelle. Les caractéristiques sociales concernant le supérieur sont fortement reliées aux perceptions de justice mais contrairement à notre postulat de départ, elles sont corrélées plus fortement à la justice informationnelle qu'interpersonnelle.

Tableau 9 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des caractéristiques sociales des postes avec la justice informationnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

<b>Caractéristiques sociales</b>	Justice informationnelle/ distributive	Justice informationnelle/ procédurale	Justice informationnelle/ interpersonnelle	Justice informationnelle/ climat de justice
Soutien social du supérieur	3,63***	1,85	4,17***	8,78***
Soutien technique du supérieur	7,26***	7,20***	7,96***	10,49***
Retour des autres sur le travail	0,76	0,00	2,11*	3,09**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\*  $p < .001$  (3,29)

Concernant notre 3<sup>ème</sup> hypothèse spécifique où le retour des autres sur le travail serait particulièrement corrélée à la justice informationnelle, on observe dans le tableau 9 que la corrélation avec la justice informationnelle ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ) diffère significativement de la corrélation avec la justice interpersonnelle ( $r = .31$ ,  $p < .01$ ) ( $t = 2,11$ ,  $p < .05$ ) ainsi qu'avec le climat de justice ( $r = .24$ ,  $p < .01$ ) ( $t = 3,09$ ,  $p < .05$ ) mais elle ne diffère pas de manière significative des corrélations avec la justice distributive ( $r = .35$ ,  $p < .01$ ) et procédurale ( $r = .38$ ,  $p < .01$ ). L'hypothèse n'est donc que partiellement validée puisque la variable sur le retour des autres est tout autant corrélée aux justices distributive et procédurale.

En s'intéressant aux analyses de régressions multiples du tableau 7, là où les caractéristiques sociales expliquent le plus de variance des perceptions de justice, c'est auprès de la justice informationnelle, rejoignant nos résultats précédents. En effet, 52% de la variance de la justice informationnelle est expliquée par les caractéristiques sociales ( $R^2 = .52$ ) ( $F(10, 584) = 64,16$ ,  $p < .001$ ) avec des coefficients de régression significatifs pour la variable concernant le soutien social du supérieur ( $\beta = .28$ ,  $p < .001$ ), le soutien technique du supérieur ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ) et le retour des autres sur le travail ( $\beta = .12$ ,  $p < .001$ ). Ce sont ainsi les variables concernant le soutien du supérieur hiérarchique et le retour des autres qui sont les plus fortement prédictives de la perception de justice informationnelle.

Pour toutes les autres dimensions de justice, les caractéristiques sociales expliquent une part non négligeable de variation, notamment elles expliquent 38% de la variance de la justice interpersonnelle ( $R^2 = .38$ ) ( $F(10, 584) = 35,79, p < .001$ ), 39 % de la justice distributive ( $R^2 = .39$ ) ( $F(10, 584) = 37,74, p < .001$ ), 44% de la variance de la justice procédurale ( $R^2 = .44$ ) ( $F(10, 584) = 46,36, p < .001$ ) et 18% du climat de justice ( $R^2 = .18$ ) ( $F(10, 580) = 13,16, p < .001$ ). On observe des coefficients significatifs sur les mêmes variables que celles ressorties pour la régression de la justice informationnelle pour les caractéristiques sociales, notamment la variable soutien social du supérieur, soutien technique du supérieur ainsi que le retour des autres (tableau 7).

Pour les autres variables ayant des corrélations significatives avec les variables de justice, notamment le soutien social et technique des collègues, nous observons des corrélations significatives allant de faibles à modérées (de .15 à .34) avec les dimensions de justice et faibles ou inexistantes avec le climat de justice (tableau 7). Par exemple, le soutien technique des collègues est corrélé modérément à la justice procédurale ( $r = .34, p < .01$ ). La variable concernant la dépendance du poste avec les autres est négativement corrélée avec les justices distributive ( $r = -.14, p < .01$ ), procédurale ( $r = -.11, p < .01$ ), interpersonnelle ( $r = -.14, p < .01$ ) et informationnelle ( $r = -.11, p < .01$ ) mais ces corrélations ne diffèrent pas significativement les unes des autres (tableau 8). Concernant les autres variables qui relèvent des caractéristiques sociales, comme le concept de dépendance des autres postes avec le poste, les échanges externes, la sollicitation émotionnelle et l'environnement émotionnel, elles ne sont que très peu corrélées avec la plupart des perceptions de justice (tableau 7). Ainsi, les caractéristiques sociales qui prédisent le plus les perceptions de justice sont celles en lien avec le supérieur et le retour des autres, les autres variables semblent moins impliquées dans l'explication des dimensions de justice.

### *3.2.1.3 Liens entre les caractéristiques de contexte et les dimensions de justice : hypothèse 4*

D'une manière générale, les caractéristiques de contexte ont des corrélations significatives de faibles à modérées avec les perceptions de justice. Ce sont les variables concernant l'aménagement physique du poste et les conditions de travail qui possèdent les corrélations les plus fortes avec les dimensions de justice, allant de .24 à .32 ( $p < .01$ ) (tableau 10). Et, pour les autres caractéristiques de contexte telles que la demande physique et l'utilisation d'équipement, elles sont négatives et faibles avec les perceptions de justice (tableau 10).

Tableau 10 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les caractéristiques de contexte des postes (VI)

Variables	Justice distributive		Justice Procédurale		Justice Interpersonnelle		Justice Informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Caractéristiques de contexte</b>										
Aménagement physique du poste	0,30**	0,20***	0,27**	0,17***	0,24**	0,16***	0,24**	0,18***	0,30**	0,16***
Demande physique	-0,14**	0,02	-0,10*	0,05	-0,14**	-0,00	-0,06	0,08	-0,19**	-0,07
Conditions de travail	0,32**	0,21***	0,32**	0,24***	0,26**	0,16***	0,24**	0,16***	0,32**	0,22***
Utilisation d'équipements	-0,10**	-0,08	-0,08	-0,06	-0,14**	-0,11***	-0,08*	-0,08***	-0,06	-0,00
R <sup>2</sup>	0,13		0,12		0,10		0,09		0,13	
F (4, 576)	22,02***		20,14***		15,41***		13,88***		F (4, 574) = 22,96***	

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Notre 4<sup>ème</sup> hypothèse supposait que les caractéristiques de contexte prédiraient particulièrement la perception de justice distributive. Avec la justice distributive, nous observons des corrélations modérées de .30 ( $p < .01$ ) pour l'aménagement physique du poste et de .32 ( $p < .01$ ) pour les conditions de travail, néanmoins, en calculant les *t de Student* pour corrélations dépendantes, nous ne constatons pas de différences significatives de la corrélation avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions (tableau 11) si ce n'est que pour la variable sur les conditions de travail où le *t de Student* montre que la corrélation avec la justice distributive ( $r = .32, p < .01$ ) est supérieure significativement à celle avec la justice informationnelle ( $r = .24, p < .01$ ) ( $t = 2,45, p < .05$ ). Ainsi, notre 4<sup>ème</sup> hypothèse différentielle n'est pas validée (tableau 11).

Tableau 11 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des différentes caractéristiques de contexte des postes avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

<b>Caractéristiques de contexte</b>	Justice distributive/ procédurale	Justice distributive/ interpersonnelle	Justice distributive/ informationnelle	Justice distributive/ climat de justice
Aménagement physique du poste	0,95	1,43	1,81	0,00
Demande physique	-1,17	0,00	-2,25*	0,97
Conditions de travail	0,00	1,46	2,45*	0,00
Utilisation d'équipements	-0,58	0,88	-0,55	-0,75

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

Selon le tableau 10, les résultats de la régression multiple pour les perceptions de justice et caractéristiques de contexte vont dans le sens des résultats précédents. Les caractéristiques de contexte expliquent 13% de la variance de la justice distributive mais aussi 12 % pour la justice procédurale, 10 % pour la justice interpersonnelle, 9% pour la justice informationnelle et 13 % pour le climat de justice avec des coefficients de régression significatifs pour l'aménagement physique et les conditions de travail et pour l'utilisation d'équipement sur les variables justice distributive, interpersonnelle et informationnelle.

### 3.2.2 Les liens entre les autres facteurs de RPS et la justice organisationnelle

#### *3.2.2.1 Liens entre les efforts-récompenses et les dimensions de justice : hypothèse 5*

Les corrélations du score équilibre Efforts/Récompenses avec les différentes perceptions de justice sont faibles mais significatives. La corrélation avec la justice procédurale ( $r = .24, p < .01$ ) est la corrélation la plus élevée avec le score équilibre Efforts/Récompenses (tableau 12). Le *t de Student* pour comparer des corrélations dépendantes indique aucune différence significative avec les autres corrélations (tableau 13), ainsi notre 5<sup>ème</sup> hypothèse, comme quoi l'équilibre Efforts/Récompenses est corrélé particulièrement à la justice distributive est invalidée.

Cependant, si on s'intéresse à la somme des récompenses et des efforts séparément, on s'aperçoit que les corrélations sont fortes entre la somme des récompenses avec les dimensions de justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle puisqu'elles sont supérieures à .50, sauf pour le climat de justice avec qui elle est corrélée moins fortement ( $r = .40, p < .01$ ). La corrélation la plus importante est notamment avec la justice distributive ( $r = .66, p < .01$ ) (tableau 12).



Tableau 12 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les efforts et les récompenses (VI)

Variables	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	$\beta$	r	$\beta$	r	$\beta$	r	$\beta$	r	$\beta$
<b>Efforts et récompenses</b>										
Somme des récompenses	0,66***	0,62***	0,62***	0,49***	0,56***	0,57***	0,57***	0,62***	0,40***	0,50***
Somme des efforts	-0,30***	-0,10	-0,21***	-0,17	-0,24***	-0,02	-0,26***	0,02	-0,11**	0,14
Equilibre Efforts/Récompenses	0,18***	0,02	0,24***	0,18	0,16***	-0,04	0,15***	-0,10	0,16***	-0,13
R <sup>2</sup>	0,44		0,39		0,31		0,34		0,17	
F (3, 532) =	140,51***		113,16***		82,61***		92,32***		35,51***	

Significativité \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Tableau 13 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des efforts et des récompenses avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice distributive/ procédurale	Justice distributive/ interpersonnelle	Justice distributive/ informationnelle	Justice distributive/ climat de justice
Somme des récompenses	2,15*	3,97***	4,44***	8,13***
Somme des efforts	6,42***	1,43	1,21	3,92***
Equilibre efforts/récompenses	1,75	0,43	0,82	0,37

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3,29)

Les *t de Student* pour différences entre corrélations dépendantes comparant la corrélation de la somme des récompenses avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions, montrent que cette corrélation diffère significativement des autres corrélations (tableau 13).

La somme des efforts entretient des corrélations négatives significatives plutôt modérées avec la justice distributive ( $r = -.30$ ,  $p < .01$ ), la justice procédurale ( $r = -.21$ ,  $p < .01$ ), la justice interpersonnelle ( $r = -.24$ ,  $p < .01$ ), informationnelle ( $r = -.26$ ,  $p < .01$ ) et le climat de justice ( $r = -.11$ ,  $p < .01$ ) (tableau 12). En calculant les *t de Student* pour corrélations dépendantes, la corrélation avec la justice distributive diffère significativement de celle obtenue avec la justice procédurale ( $t = 6,42$ ,  $p < .001$ ) et le climat de justice ( $t = 3,92$ ,  $p < .001$ ), mais la différence n'est pas significative avec celles des justices interpersonnelle et informationnelle (tableau 13).

On observe ici que les corrélations sont plus importantes lorsque l'on s'intéresse à la somme des récompenses et à la somme des efforts séparément plutôt qu'en prenant en compte leur ratio. La somme des récompenses est la variable la plus corrélée aux perceptions de justice notamment à la justice distributive. De plus, lorsqu'on analyse les coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice sur l'équilibre Efforts/Récompenses, la somme des efforts et la somme des récompenses, on observe que les perceptions de justice sont prédites principalement par la somme des récompenses. Les coefficients de régression concernant la somme des récompenses sont supérieurs ou égaux à .50 pour les justices distributive ( $\beta = 0,62$ ,  $p < .001$ ), procédurale ( $\beta = 0,49$ ,  $p < .001$ ), interpersonnelle ( $\beta = 0,57$ ,  $p < .001$ ), informationnelle ( $\beta = 0,62$ ,  $p < .001$ ) et le climat de justice ( $\beta = 0,50$ ,  $p < .001$ ). Cependant, pour l'ensemble des dimensions de justice, le coefficient de la somme des efforts et celui du ratio équilibre Efforts/Récompenses ne sont pas significatifs en présence des autres variables.

La somme des récompenses explique 44% de la variance de la justice distributive et ce résultat est significatif ( $F(3, 532) = 140,51, p < .001$ ) (tableau 12). C'est cette dimension de justice qui est la plus prédite par la somme des efforts et des récompenses ; les  $R^2$  pour les autres dimensions étant inférieurs même s'ils sont significatifs et de taille importante (pour la justice procédurale,  $R^2 = .39$  ; pour la justice interpersonnelle,  $R^2 = .31$  ; pour la justice informationnelle,  $R^2 = .34$  ; et pour le climat de justice,  $R^2 = .17$ ) (tableau 12). Ainsi, notre hypothèse de base est invalidée puisque ce n'est pas le score équilibre Efforts/Récompenses qui est le plus lié avec la justice distributive mais il s'agit de la somme des récompenses.

### *3.2.2.2 Liens entre les conflits interpersonnels et les dimensions de justice : hypothèse 6*

Concernant les conflits interpersonnels, nous observons des relations significatives négatives avec les perceptions de justice principalement pour les variables concernant les supérieurs, les médecins et les collègues. Les corrélations entre les conflits interpersonnels avec les supérieurs et les perceptions de justice sont les plus fortes comparativement aux conflits avec les autres acteurs de l'hôpital (tableau 14). Dans notre hypothèse 6, nous supposons que les conflits interpersonnels avec le supérieur seraient particulièrement corrélés à la justice interpersonnelle. On observe en effet des corrélations négatives fortes entre les conflits avec les supérieurs et les perceptions de justice, notamment avec la justice interpersonnelle ( $r = -.56, p < .01$ ).

Tableau 14 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les conflits interpersonnels (VI)

Variables	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Conflits avec</b>										
les supérieurs	-0,40**	-0,39***	-0,38**	-0,37***	-0,56**	-0,52***	-0,43**	-0,41***	-0,23**	-0,24***
les médecins	-0,19**	-0,05	-0,17**	-0,07	-0,28**	-0,10***	-0,19**	-0,05	-0,08*	0,00
les collègues	-0,10*	0,06	-0,15**	-0,04	-0,19**	-0,03	-0,14**	-0,03	-0,06	0,02
les autres membres	-0,10*	0,00	-0,05	0,10	-0,09*	0,13***	-0,04	0,08	-0,05	0,03
les patients	-0,11*	-0,11***	-0,06	-0,08	-0,03	-0,02	-0,00	-0,04	-0,10*	-0,09
les prestataires	-0,06	0,01	-0,01	0,04	-0,03	0,03	0,07	0,12*	-0,06	-0,03
les autres services	-0,13**	-0,02	-0,07	-0,00	-0,18**	-0,10***	-0,08	-0,05	-0,08	-0,00
R <sup>2</sup>	0,17		0,16		0,33		0,20		0,06	
F (7,485) =	14, 51***		13,33***		34,94***		17,71***		4, 87***	

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Notre hypothèse 6 est ainsi validée, car le *t de Student* pour différences entre corrélations dépendantes indique que la corrélation entre les conflits avec les supérieurs et la justice interpersonnelle est significativement supérieure à celles avec les justices distributive ( $r = -.40, p < .01 ; t = 4,63, p < .001$ ), procédurale ( $r = -.38, p < .01 ; t = 5,70, p < .001$ ), informationnelle ( $r = -.43, p < .01 ; t = 4,43, p < .001$ ) et le climat de justice ( $r = -.23, p < .01 ; t = 6,83, p < .001$ ) (tableau 15). Pour ce qui est des conflits avec les médecins, c'est également la corrélation avec la justice interpersonnelle qui est la plus élevée ( $r = -.28, p < .01$ ) (tableau 14). Cette corrélation négative diffère également de manière significative des autres dimensions de la justice : distributive ( $r = -.19, p < .01 ; t = 2,21, p < .05$ ), procédurale ( $r = -.17, p < .01 ; t = 2,62, p < .05$ ), informationnelle ( $r = -.19, p < .01 ; t = 2,28, p < .05$ ) et du climat de justice ( $r = -.08, p < .05 ; t = 3,17, p < .01$ ) (tableau 15).

Pour les autres corrélations concernant les conflits interpersonnels avec les collègues et les perceptions de justice, elles sont faibles mais significatives et oscillent entre  $-.19$  pour la justice interpersonnelle et  $-.10$  pour la justice distributive (tableau 14). Il n'existe pas cependant de corrélation significative avec le climat de justice. Les *t de Student* pour corrélations dépendantes ne montrent pas de différences significatives entre les corrélations (tableau 15).

Concernant les conflits avec les autres membres de l'équipe, nous n'observons pas de corrélations significatives avec les perceptions de justice, sauf faiblement avec les justices distributive ( $r = -.10, p < .05$ ) et interpersonnelle ( $r = -.09, p < .05$ ). Les corrélations des conflits interpersonnels avec les patients sont significatives uniquement avec la justice distributive ( $r = -.11, p < .05$ ) et le climat de justice ( $r = -.10, p < .05$ ). Pour les conflits avec les prestataires, il n'existe pas de corrélations significatives avec les perceptions de justice. Les conflits avec les autres services sont corrélés significativement uniquement avec la justice distributive ( $r = -.13, p < .01$ ) et la justice interpersonnelle ( $r = -.18, p < .01$ ).

Tableau 15 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des conflits interpersonnels et de la violence psychologique avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

<b>Conflits avec</b>	Justice interpersonnelle/ distributive	Justice interpersonnelle/ procédurale	Justice interpersonnelle/ informationnelle	Justice interpersonnelle/ climat de justice
les supérieurs	4,63***	5,70***	4,43***	6,83***
les médecins	2,21*	2,62**	2,28*	3,17**
les collègues	1,86	0,91	1,21	1,98
les autres membres de l'équipe	0,20	0,88	1,18	0,59
les patients	1,54	0,63	0,58	1,03
les prestataires	0,60	0,44	2,37*	0,44
les autres services	1,03	2,50*	2,42*	1,51
Violence psychologique	2,60**	2,55*	3,03**	4,12***

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\*  $p < .001$  (3,29)

Les corrélations les plus fortes avec les perceptions de justice concernent ainsi les conflits interpersonnels avec les supérieurs (tableau 14). A ce propos, si on s'intéresse aux analyses de régression, on s'aperçoit que les conflits expliquent le plus de variation de la justice interpersonnelle ( $R^2 = .33$  ;  $F(7, 485) = 34,94$  ;  $p < .001$ ) comparativement aux autres dimensions (distributive :  $R^2 = .17$  ;  $F(7, 485) = 14,51$ ,  $p < .001$  ; procédurale :  $R^2 = .16$  ;  $F(7, 485) = 13,33$ ,  $p < .001$  ; informationnelle :  $R^2 = .20$ ,  $F(7, 485) = 17,71$ ,  $p < .001$  ; climat de justice :  $R^2 = .06$  ;  $F(7, 485) = 4,87$ ,  $p < .001$ ). Le coefficient de régression concernant la variable des conflits interpersonnels avec les supérieurs ( $\beta = -.52$ ,  $p < .001$ ) montre qu'elle joue un rôle particulièrement important dans la prédiction de la justice interpersonnelle, le coefficient le plus élevé pour une autre variable étant de  $-.10$  (pour les conflits interpersonnels avec les médecins) (tableau 14).

### 3.2.2.3 Liens entre la violence psychologique et les dimensions de justice : hypothèse 7

Dans notre 7<sup>ème</sup> hypothèse, nous supposons que le fait d'avoir subi ou témoigné de la violence psychologique serait négativement lié aux perceptions de justice interpersonnelle. On s'aperçoit à travers le 16<sup>ème</sup> tableau qu'elle est en effet corrélée négativement de manière significative à toutes les dimensions de justice et particulièrement à la justice interpersonnelle ( $r = -.48, p < .001$ ).

Notre 7<sup>ème</sup> hypothèse est ainsi validée puisque le test  $t$  pour différences entre corrélations dépendantes comparant la corrélation entre la violence psychologique et la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice apparaissant un peu plus haut dans le tableau 15 indique qu'elle est significativement supérieure (distributive :  $r = -.39, p < .01 ; t = 2,60, p < .01$  ; procédurale :  $r = -.40, p < .01 ; t = 2,55, p < .05$  ; informationnelle :  $r = -.39, p < .01 ; t = 3,03, p < .01$  ; et climat de justice :  $r = -.28, p < .01 ; t = 4,12, p < .001$ ). De plus, au regard des analyses de régression (tableau 16), la violence psychologique explique 23% de la variation de la justice interpersonnelle ( $R^2 = .23 ; F(1, 595) = 181,70, p < .001$ ) ; elle explique une moindre part de variance auprès des autres dimensions de justice (tableau 16).

Tableau 16 : corrélations bivariées et coefficients de régression pour la régression multiple des perceptions de justice (VM) sur la violence psychologique (VI)

	Justice distributive		Justice procédurale		Justice interpersonnelle		Justice informationnelle		Climat de justice	
	r	β	r	β	r	β	r	β	r	β
<b>Violence psychologique</b>	-0,39***	-0,39**	-0,40***	-0,40**	-0,48***	-0,48**	-0,39***	-0,39**	-0,28***	-0,28**
R <sup>2</sup>	0,15		0,16		0,23		0,15		0,08	
F (1, 595) =	104,74***		112,54***		181,70***		104,35***		F (1, 586) = 49,01***	

Significativité \*\* $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$



### 3.2.3 Les liens entre les caractéristiques des postes, les autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait

Afin de répondre à l'hypothèse générale comme quoi les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS ont des liens avec nos variables de bien-être, de retrait et l'épuisement émotionnel, nous avons calculé les différentes corrélations avec l'ensemble de celles-ci (tableau 17).

#### *3.2.3.1 Les liens entre les caractéristiques des postes et les variables de bien-être et de retrait*

D'une manière générale, les caractéristiques des tâches sont d'avantage corrélées aux variables de bien-être et de retrait que les caractéristiques des connaissances (tableau 17).

Tout d'abord, les variables concernant l'autonomie (autonomie de la planification :  $r = .26, p < .001$  ; autonomie de de la prise de décision :  $r = .28, p < .001$  ; autonomie des méthodes de travail :  $r = .27, p < .001$ ), la variété des tâches ( $r = .25, p < .001$ ), l'identité de la tâche ( $r = .30, p < .001$ ), la signification des tâches ( $r = .20, p < .001$ ) et les indications données par le travail sur la performance ( $r = .18, p < .001$ ) ont des corrélations significatives avec la satisfaction.

L'attachement est également corrélé significativement aux caractéristiques des tâches avec des corrélations oscillant entre .24 pour la corrélation la plus forte (autonomie de la planification) et .14 pour la plus faible (indications données par le travail), sauf en ce qui concerne la signification des tâches où la corrélation n'est pas significative (tableau 17).

Les corrélations avec l'épuisement émotionnel sont significatives et négatives avec l'autonomie de la planification et des méthodes de travail ( $r = -.28, p < .001$ ) et l'autonomie de la prise de décision ( $r = -.24, p < .001$ ), la variété des tâches ( $r = -.11, p < .01$ ) et l'identité de la tâche ( $r = -.26, p < .001$ ).

Concernant les intentions de retrait (absence et turnover), nous observons des corrélations plus ou moins faibles avec les différentes caractéristiques (tableau 17).

Même si d'une manière générale, les caractéristiques en lien avec les connaissances, sont peu corrélées significativement à la satisfaction, l'attachement et aux intentions de retrait, nous pouvons noter des corrélations significatives avec l'épuisement émotionnel (tableau 17).

Pour les caractéristiques sociales, les variables concernant les collègues et le supérieur hiérarchique ainsi que le retour des autres sur le travail ont des corrélations significatives avec toutes les variables de bien-être et de retrait. Les variables concernant le soutien social et technique du supérieur sont particulièrement corrélées aux différentes variables de bien-être, de retrait et l'épuisement. Les corrélations oscillent entre .35 et .50, où la corrélation la plus forte est entre le soutien technique du supérieur et l'attachement. Les variables en lien avec le supérieur sont les plus élevées (soutien social et soutien technique) parmi les caractéristiques sociales avec la satisfaction ( $r = .39, p < .001$  ;  $r = .36, p < .001$ ), l'attachement ( $r = .40, p < .001$  ;  $r = .50, p < .001$ ), les intentions d'absence ( $r = -.37, p < .001$  ;  $r = -.35, p < .001$ ) et de turnover ( $r = -.41, p < .001$  ;  $r = -.42, p < .001$ ) et l'épuisement émotionnel (respectivement  $r = -.38, p < .001$ ).

Pour les variables en lien avec le soutien des collègues (soutien social et soutien technique), on observe des corrélations plus faibles oscillant entre .15 et -.29 (tableau 17).

Les autres variables comme la dépendance des autres postes avec le poste ainsi que les échanges externes ne sont corrélées significativement qu'avec l'épuisement émotionnel et qui plus est faiblement (dépendance des autres postes avec le poste :  $r = .13$  ;  $p < .01$  ; échanges externes :  $r = .08$  ;  $p < .05$ ). La dépendance du poste avec les autres est corrélée négativement avec la satisfaction ( $r = -.12, p < .01$ ) et positivement à l'intention de s'absenter et au turnover ainsi qu'à l'épuisement émotionnel (tableau 17). Enfin, la sollicitation émotionnelle et l'environnement émotionnel ne sont pas ou très peu corrélés avec l'ensemble des variables dépendantes (tableau 17).

Concernant les caractéristiques de contexte, les variables sur l'aménagement physique du poste et les conditions de travail sont les plus corrélées significativement aux variables de bien-être, de retrait et à l'épuisement. L'aménagement physique du poste est corrélée positivement à la satisfaction ( $r = .24, p < .01$ ) et à l'attachement ( $r = .30, p < .01$ ), et négativement aux intentions de retrait (absence :  $r = -.14, p < .01$  ; turnover :  $r = -.26, p < .01$ ) et à l'épuisement ( $r = -.24, p < .01$ ). Nous ne notons pas de corrélation significative pour ces variables dépendantes avec la demande physique mis à part pour l'attachement et l'épuisement émotionnel, mais elles sont relativement faibles (tableau 17). Les conditions de travail ont des corrélations positives de .37 ( $p < .01$ ) avec l'attachement et de .23 avec la satisfaction et des corrélations négatives avec les intentions de retrait (absence :  $r = -.18, p < .01$  ; turnover :  $r = -.21, p < .01$ ) et l'épuisement émotionnel ( $r = -.26, p < .01$ ). Enfin la variable sur l'utilisation d'équipements n'est corrélée significativement qu'à l'intention d'absence et à l'épuisement de manière positive mais faible (tableau 17).

Tableau 17 : corrélations bivariées entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait

Variables	Satisfaction	Attachement	Intention d'absence	Intention de turnover	Epuisement émotionnel
<b>Caractéristiques des tâches</b>					
Autonomie de la planification	0,26***	0,24***	-0,18***	-0,24***	-0,28***
Autonomie de la prise de décision	0,28***	0,22***	-0,21***	0,24***	-0,24***
Autonomie des méthodes de travail	0,27***	0,23***	-0,16***	0,27***	-0,28***
Variétés des tâches	0,25***	0,17***	-0,15***	0,21***	-0,11**
Signification des tâches	0,20***	0,03	-0,04	-0,15***	0,01
Identité de la tâche	0,30***	0,20***	-0,19***	-0,25***	-0,26***
Indications données par le travail	0,18***	0,14***	-0,10**	-0,17***	-0,05
<b>Caractéristiques des connaissances</b>					
Complexité	-0,01	-0,06	0,07	0,05	0,18***
Traitement de l'information	-0,09**	-0,00	0,01	-0,04	0,13**
Résolution de problème	-0,03	-0,00	0,12**	0,06	0,17***
Les compétences	0,08**	0,00	0,02	-0,03	0,09**
Spécialisation	0,03	-0,10**	0,04	-0,04	0,09**
<b>Caractéristiques sociales</b>					
Soutien social des collègues	0,22***	0,15***	-0,18***	-0,20***	-0,17***
Soutien social du supérieur	0,39***	0,40***	-0,37***	-0,41***	-0,38***
Soutien technique des collègues	0,28***	0,20***	-0,24***	-0,29***	-0,19***
Soutien technique du supérieur	0,36***	0,50***	-0,35***	-0,42***	-0,38***
Dépendance des autres postes avec le poste	-0,00	-0,00	0,01	0,04	0,13**
Dépendance du poste avec les autres	-0,12**	-0,06	0,16**	0,10**	0,20***
Echanges externes à l'hôpital	0,05	-0,03	-0,04	-0,00	0,08**
Sollicitation émotionnelle	0,10**	-0,03	0,04	-0,00	0,09**
Environnement émotionnel	0,10**	-0,12**	-0,01	-0,03	0,07
Retour des autres sur le travail	0,34***	0,36***	-0,21***	-0,27***	-0,22***
<b>Caractéristiques de contexte</b>					
Aménagement physique du poste	0,24***	0,30***	-0,14***	-0,26***	-0,24***
Demande physique	-0,03	-0,10**	0,04	0,02	0,19***
Conditions de travail	0,23***	0,37***	-0,18***	-0,21***	-0,26***
Utilisation d'équipement	-0,05	-0,03	0,11*	-0,03	0,14*

<b>Equilibre Efforts/Récompenses</b>	0,08*	0,08*	-0,07	-0,07	0,16***
Somme des récompenses	0,51***	0,48***	-0,48***	-0,52***	-0,53***
Somme des efforts	-0,28***	-0,26***	0,29***	0,28***	0,55***
<b>Conflits avec</b>					
les supérieurs	-0,29***	-0,30***	0,41***	0,34***	0,37***
les collègues	-0,20***	-0,12**	0,25***	0,22***	0,24***
les médecins	-0,22***	-0,17***	0,25***	0,20***	0,32***
les autres membres de l'équipe	-0,10	-0,07	0,10	0,09	0,23***
les patients	-0,18***	-0,19***	0,07	0,15***	0,22***
les prestataires extérieurs	-0,10	-0,06	0,10	0,03	0,17***
les autres services	-0,11	-0,09	0,17***	0,10	0,23***
<b>Violence psychologique</b>	-0,32***	-0,32***	0,40***	0,37***	0,49***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 3.2.3.2 Les liens entre les efforts et les récompenses et les variables de bien-être et de retrait

Les variables concernant la somme des récompenses sont fortement reliées aux variables de bien-être, retrait et à l'épuisement (tableau 17). La somme des récompenses est corrélée positivement à la satisfaction ( $r = .51$ ,  $p < .001$ ) et à l'attachement ( $r = .48$ ,  $p < .001$ ) et négativement aux intentions de turnover ( $r = -.52$ ,  $p < .001$ ) et d'absentéisme ( $r = -.48$ ,  $p < .001$ ) et d'épuisement émotionnel ( $r = -.53$ ,  $p < .001$ ).

Pour la somme des efforts, c'est l'inverse car elle est corrélée négativement avec la satisfaction ( $r = -.28$ ,  $p < .001$ ), l'attachement ( $r = -.26$ ,  $p < .001$ ) et positivement aux intentions de retrait (intention d'absence :  $r = .29$ ,  $p < .001$  ; intention de turnover :  $r = .28$ ,  $p < .001$ ) et à l'épuisement émotionnel ( $r = .55$ ,  $p < .001$ ). Ainsi, nous observons des corrélations globalement plus fortes pour la somme des récompenses avec les variables du bien-être que pour la somme des efforts sauf pour la variable de l'épuisement émotionnel, notre indicateur négatif de bien-être.

Si on s'intéresse au score équilibre Efforts/Récompenses, les corrélations significatives sont quasiment inexistantes sauf pour ce qui est de celle avec l'épuisement émotionnel ( $r = .16$ ,  $p < .001$ ) (tableau 17). Ainsi, le ratio Efforts-Récompenses ne sera pas pris en compte dans nos prochaines analyses, mais nous nous focaliserons principalement sur la somme des récompenses et des efforts séparément, apportant davantage d'informations que le simple ratio.

### *3.2.3.3 Les liens entre les conflits interpersonnels et les variables de bien-être et de retrait*

D'une manière générale, les variables de bien-être et de retrait sont corrélées significativement aux conflits interpersonnels, particulièrement en ce qui concerne les conflits avec les supérieurs, les médecins et les collègues (tableau 17). Nous observons que les conflits avec les supérieurs sont les plus fortement liés à nos variables dépendantes comparativement aux autres variables, rejoignant nos corrélations ultérieures avec le soutien du supérieur. Les corrélations sont positives avec l'intention d'absence ( $r = .41, p < .001$ ), l'intention de turnover ( $r = .34, p < .001$ ) et l'épuisement émotionnel ( $.37, p < .001$ ) et négatives avec la satisfaction ( $r = -.29, p < .001$ ) et l'attachement ( $r = -.30, p < .001$ ). Pour les conflits avec les collègues et ceux avec les médecins, les corrélations sont plus modérées, notamment avec la satisfaction (respectivement,  $r = -.20, p < .001$  ;  $r = -.22, p < .001$ ), l'attachement ( $r = -.12, p < .001$  ;  $r = -.17, p < .001$ ), l'absentéisme (respectivement,  $r = .25, p < .001$ ) et le turnover ( $r = .22, p < .001$  ;  $r = .20, p < .001$ ). Pour l'épuisement émotionnel, les conflits avec les médecins sont presque autant corrélés qu'avec les supérieurs ( $r = .32, p < .001$ ). Nous observons des corrélations moins fortes et peu significatives entre d'une part les mesures des attitudes de bien-être, de retrait et de l'épuisement et d'autre part les variables rendant compte des conflits interpersonnels avec les autres membres de l'équipe, les patients, les prestataires et les relations avec les autres services (tableau 17). On observe malgré tout que toutes ces variables concernant les conflits sont corrélées à l'épuisement émotionnel et que les conflits avec les patients sont corrélés aussi à la satisfaction, l'attachement, et l'intention de turnover contrairement aux relations avec les autres membres de l'équipe et avec les prestataires où les corrélations ne sont pas significatives.

### *3.2.3.4 Les liens entre la violence psychologique, les variables de bien-être et de retrait*

Concernant la violence psychologique, on observe qu'elle est corrélée négativement à la satisfaction et à l'attachement ( $r = -.32, p < .001$ ) et positivement aux intentions de retrait (intention d'absence :  $r = .40, p < .001$  ; intention de turnover :  $r = .37, p < .001$ ) et à l'épuisement émotionnel ( $r = .49, p < .001$ ) (tableau 17).

### 3. 2. 4 Les liens entre les dimensions de justice et les variables de bien-être et de retrait

Quant à notre hypothèse générale selon laquelle les perceptions de justice influenceraient le bien-être, les intentions de retrait et l'épuisement est validée. Cependant, nous rentrerons plus en détail dans les résultats afin de répondre à nos hypothèses spécifiques 8 à 11.

#### *3.2.4.1 Liens entre l'épuisement émotionnel et les dimensions de justice : hypothèse 8*

Notre hypothèse 8a prédisait que les perceptions de justice seraient corrélées négativement à l'épuisement émotionnel. Les résultats vont en effet dans le sens de celle-ci puisque toutes les perceptions de justice sont liées négativement à l'épuisement émotionnel (tableau 18). La justice distributive est la plus fortement corrélée à l'épuisement professionnel ( $r = -.45, p < .01$ ), suivie des justices interpersonnelle ( $r = -.42, p < .01$ ), informationnelle ( $r = -.40, p < .01$ ), procédurale ( $r = -.36, p < .01$ ) et le climat de justice ( $r = -.26, p < .01$ ). Puis, pour vérifier si la corrélation avec la justice distributive est significativement la plus élevée avec l'épuisement, nous avons calculé le *t de Student* pour comparaison de corrélations dépendantes. Cependant, seulement les corrélations avec la justice procédurale ( $t = -3,18, p < .01$ ) et le climat de justice ( $t = -4,33, p < .001$ ) sont significativement inférieures à celle avec la justice distributive. Il n'y a pas de différences significatives avec la corrélation obtenue pour la justice interpersonnelle, la justice informationnelle et la justice distributive. Ainsi, l'hypothèse 8b selon laquelle, les perceptions de justice interactionnelle sont les moins corrélées à l'épuisement émotionnel n'est pas validée (tableau 19) puisqu'elles le sont autant que la justice distributive. De plus, en calculant les *t de Student* qui comparent les corrélations de l'épuisement émotionnel avec d'une part la justice interpersonnelle puis informationnelle et d'autre part celles obtenues avec les autres dimensions de justice (tableaux 20 et 21), on constate que seules celles avec le climat de justice sont significativement inférieures.

Tableau 18 : corrélations bivariées entre les perceptions de justice organisationnelle et les variables de bien-être et de retrait

	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle	Climat de justice
Satisfaction	0,39**	0,42**	0,38**	0,40**	0,29**
Attachement	0,50**	0,49**	0,40**	0,45**	0,56**
Intention d'absence	-0,35**	-0,39**	-0,39**	-0,38**	-0,26**
Intention de turnover	-0,43**	-0,46**	-0,41**	-0,46**	-0,27**
Epuisement émotionnel	-0,45**	-0,36**	-0,42**	-0,40**	-0,26**

Significativité \*\* $p < .01$

Tableau 19 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice distributive/ procédurale	Justice distributive/ interpersonnelle	Justice distributive/ informationnelle	Justice distributive/ climat de justice
Epuisement professionnel	-3,18**	-0,83	-1,72	-4,33***

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3,29)

Tableau 20 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice interpersonnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice interpersonnelle/ distributive	Justice interpersonnelle/ procédurale	Justice interpersonnelle/ informationnelle	Justice interpersonnelle/ climat de justice
Epuisement professionnel	-0,83	1,73	-0,62	-3,03**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

Tableau 21 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'épuisement émotionnel avec la justice informationnelle et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice informationnelle/ distributive	Justice informationnelle/ procédurale	Justice informationnelle/ interpersonnelle	Justice informationnelle/ climat de justice
Epuisement professionnel	-1,72	1,48	-0,62	-3,04**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

### 3.2.4.2 Liens entre les attitudes positives de travail et les dimensions de justice : hypothèses 9 et 10

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, les perceptions de justice prédisent les attitudes positives au travail telles que la satisfaction et l'attachement organisationnel. Nos résultats montrent que l'ensemble des dimensions de justice sont corrélées positivement à la satisfaction : la justice distributive ( $r = .39, p < .01$ ), la justice procédurale ( $r = .42, p < .01$ ), la justice interpersonnelle ( $r = .38, p < .01$ ), informationnelle ( $r = .40, p < .01$ ) et le climat de justice ( $r = .29, p < .01$ ).

L'hypothèse 9 selon laquelle la justice procédurale aurait un lien positif plus important qu'avec les autres dimensions avec la satisfaction n'est pas validée. Le calcul des *t de Student* pour comparer les corrélations dépendantes montre que les corrélations avec les autres dimensions de justice ne diffèrent pas significativement avec celle obtenue pour la justice procédurale, sauf pour la corrélation avec le climat de justice où la corrélation avec la justice procédurale est significativement supérieure ( $r = .29, p < .01$ ) ( $t = 2,92, p < .001$ ) (tableau 22).

Tableau 22 : Test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de la satisfaction avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice procédurale/ distributive	Justice procédurale/ interpersonnelle	Justice procédurale/ informationnelle	Justice procédurale/ climat de justice
Satisfaction	-1,04	1,16	0,76	2,92**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

Nous avons supposé également que les perceptions de justice auraient un lien positif avec l'attachement organisationnel et particulièrement avec le climat de justice dans notre 10<sup>ème</sup> hypothèse. Conformément à notre prédiction, nous observons de fortes corrélations avec l'ensemble des dimensions de justice et l'attachement allant de .40, ( $p < .01$ ) pour la justice interpersonnelle et jusqu'à .56 ( $p < .01$ ) pour la corrélation avec le climat de justice (tableau 18). Le *t de Student* pour comparer les corrélations avec le climat de justice et l'attachement et celles obtenues avec les autres dimensions indiquent que la corrélation avec le climat de justice est significativement supérieure à celles obtenues avec toutes les autres dimensions de justice (tableau 23). Notre hypothèse 10 est ainsi validée dans sa globalité puisqu'on observe que c'est la perception du climat de justice qui est la plus corrélée avec l'attachement.

Tableau 23 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations de l'attachement organisationnel avec le climat de justice et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Climat de justice/ distributive	Climat de justice/ procédurale	Climat de justice/ interpersonnelle	Climat de justice/ informationnelle
Attachement organisationnel	3,26**	2,76**	12,78***	3,06**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)



### 3.2.4.3 Liens entre les intentions de retrait et les dimensions de justice : hypothèse 11

Nous avons supposé dans notre 11ème hypothèse spécifique que les perceptions de justice distributive et procédurale seraient corrélées davantage que les autres dimensions aux intentions de retrait. Les résultats montrent que les perceptions de justice sont corrélées négativement à l'intention de démissionner et à l'intention de s'absenter (tableau 18). Les corrélations sont comprises entre  $-.26$  et  $-.46$  ( $p < .01$ ). Néanmoins, notre dernière hypothèse n'est pas validée car les justices distributive et procédurale ne jouent pas un rôle plus important dans le fait d'avoir envie de se retirer de l'organisation. En effet, si l'on calcule, les *t de Student* pour corrélations dépendantes comparant les corrélations avec la justice distributive (intention d'absence :  $r = -.35$ ,  $p < .01$  ; intention de turnover :  $r = -.43$ ,  $p < .01$ ) et celles obtenues par les autres dimensions de justice pour les variables d'intention de retrait, les différences ne sont pas significatives, si ce n'est avec celle avec le climat de justice (intention d'absence :  $r = -.26$ ,  $p < .01$  ;  $t = 1,96$ ,  $p < .05$  ; intention de turnover :  $r = -.27$ ,  $p < .01$ ) ( $t = 3,70$ ,  $p < .001$ ) (tableau 24). Et d'autre part, lorsqu'on compare la corrélation obtenue par la justice procédurale pour l'intention d'absence et de turnover avec les corrélations obtenues par les autres dimensions de justice, dans le même sens que les résultats précédents, les *t* indiquent une différence significative uniquement avec le climat de justice pour l'intention de turnover ( $t = 4,52$ ,  $p < .001$ ) et pour l'intention d'absentéisme ( $t = 2,90$ ,  $p < .001$ ) (tableau 25).

Tableau 24 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des variables d'intention de retrait avec la justice distributive et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice distributive/ procédurale	Justice distributive/ interpersonnelle	Justice distributive/ informationnelle	Justice distributive/ climat de justice
Turnover	1,13	-0,60	1,22	3,70***
Absentéisme	1,38	1,15	1,20	1,96*

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

Tableau 25 : test *t* pour différences entre corrélations dépendantes comparant les corrélations des variables d'intention de retrait avec la justice procédurale et celles obtenues avec les autres dimensions de justice

	Justice procédurale/ distributive	Justice procédurale/ interpersonnelle	Justice procédurale/ informationnelle	Justice procédurale/ climat de justice
Turnover	1,13	-1,56	0,00	4,52***
Absentéisme	1,38	0,00	-0,38	2,90**

Significativité \*  $p < .05$  (1,96) \*\*  $p < .01$  (2,58) \*\*\* $p < .001$  (3, 29)

### 3. 3 Hypothèse de médiation

Après avoir testé nos hypothèses de corrélations générales et spécifiques, nous avons calculé des régressions multiples étape par étape en suivant l'approche de Baron et Kenny (1986) modifiée par Shrout et Bolger (2002) afin de tester notre hypothèse générale de médiation que nous avons présentée précédemment. La première étape consiste à régresser les variables dépendantes (variables de bien-être et intentions de retrait) sur les variables indépendantes (caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS étudiés). Si le coefficient de régression est significatif, on réalise l'étape 2 qui consiste à régresser les variables considérées comme médiatrices (les perceptions de justice organisationnelle) sur les variables indépendantes. Ici encore, le coefficient de régression doit être significatif pour passer à l'étape 3, consistant à régresser les variables dépendantes sur les variables indépendantes et médiatrices. La médiation sera complète si seulement le coefficient de régression de la variable médiatrice est significatif et elle sera partielle si plusieurs coefficients sont significatifs. Dans les tableaux qui suivent n'apparaissent que les étapes 1 et 3 étant donné que les relations entre les caractéristiques des postes et les autres facteurs de RPS et la justice ont déjà été mises en évidence précédemment dans les tableaux de corrélations bivariées et de régression multiple des perceptions de justice (VM) sur les différentes caractéristiques des postes et chacun des autres facteurs de RPS (VI).

Notre étude montre d'une manière générale des médiations partielles, peu de médiations complètes sont observées. Cependant, comme nous le verrons dans la partie suivante, d'une manière globale la justice organisationnelle quelle que soit sa dimension a un poids explicatif important dans les variations des différentes variables de bien-être et intentions de retrait. En effet, les coefficients de régressions sont relativement plus élevés pour les dimensions de justice que pour les autres variables. Nous détaillerons celles-ci par groupe de variables indépendantes dans la partie qui suit.

### 3.3.1 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques des tâches et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

Selon le tableau 26, concernant la régression de la satisfaction sur les variables composant les caractéristiques des tâches, la régression multiple est significative avec un  $R^2$  de .21 ( $F(7, 589) = 22,14, p < .001$ ). On observe que les différentes variables composant les caractéristiques des tâches ont des coefficients significatifs sauf en ce qui concerne l'autonomie des prises de décisions et les indications données par le travail sur la performance.

Les coefficients de régression oscillent entre .12 par exemple pour l'autonomie de la planification et .18 pour l'identité de la tâche au seuil de significativité .001. Lorsqu'on rajoute les dimensions de justice à l'étape 3, on s'aperçoit que les  $R^2$  sont significatifs et plus élevés, on passe à des  $R^2$  de .21 à .27 en rajoutant la justice distributive et la justice procédurale, à .26 en rajoutant la justice interpersonnelle, à .28 avec la justice informationnelle et à .25 avec le climat de justice (tableau 26). Les coefficients de régression de certaines caractéristiques des tâches restent significatifs et leur contribution est assez bien répartie entre chacune d'entre elles même en rajoutant une dimension de justice. Ainsi, la justice organisationnelle joue un rôle explicatif dans la variation de la satisfaction mais pas de manière unique puisque les caractéristiques des tâches aussi (tableau 26). La médiation est partielle.

Concernant la régression de l'attachement sur les caractéristiques des tâches, la médiation est complète lorsqu'on utilise la justice distributive ou procédurale comme variable médiatrice (tableau 27). A l'étape 1, un  $R^2$  de seulement .11 est observé, mais quand on rajoute à l'étape 3 chaque dimension de justice, nous passons à un  $R^2$  allant par exemple de .21 pour la justice interpersonnelle à un  $R^2$  de .37 pour le climat de justice (tableau 27), avec des coefficients de régression significatifs pour les dimensions de la justice allant de .33 à .51 ( $p < .001$ ) et les coefficients pour les caractéristiques des tâches étant réduits à .09 pour le plus fort.

La justice distributive médiatise totalement la relation entre les caractéristiques des tâches et l'attachement ( $\beta = .44, p < .001 ; R^2 = .28 ; F(8, 579) = 26,63, p < .001$ ). Les liens significatifs observés entre certaines caractéristiques des tâches (l'autonomie de la planification, la variété des tâches et l'identité de la tâche) et l'attachement, ne le sont plus une fois la justice distributive prise en compte (tableau 27). Nous observons également que la justice procédurale médiatise totalement la relation entre les caractéristiques des tâches et l'attachement ( $\beta = .43, p < .001 ; R^2 = .26 ; F(8, 579) = 26,63, p < .001$ ).

Les autres régressions vont dans le sens de l'hypothèse de médiation complète malgré des coefficients de régression significatifs pour les variables indépendantes ; en effet, nous observons que ceux-ci deviennent très faibles lorsque l'on rajoute la justice interpersonnelle, la justice informationnelle ou le climat de justice. Le poids de chaque perception de justice est toujours plus important dans la régression de l'attachement sur les caractéristiques des tâches et chaque dimension de justice avec un  $\beta$  pour les dimensions de justice oscillant entre .33 et .51 ( $p < .001$ ). La régression de l'attachement sur les caractéristiques des tâches et le climat de justice donne lieu à un  $R^2$  de .37 qui est plus élevé que lorsqu'on tient compte des autres dimensions de justice. Même si la médiation est partielle, puisque l'autonomie des méthodes de travail et l'identité de la tâche ont des coefficients restants significatifs, leur trop faible coefficient comparativement au coefficient de .51 pour le climat de justice va tout de même dans le sens d'une médiation complète en ce qui concerne l'attachement (tableau 27).

Tableau 26 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Satisfaction						
Autonomie de la planification	0,12***	0,08	0,08	0,11*	0,08	0,09*
Autonomie de la prise de décision	0,08	0,05	0,01	0,02	0,04	0,06
Autonomie des méthodes de travail	0,13***	0,11*	0,10*	0,11*	0,11*	0,13***
Variété des tâches	0,13***	0,11**	0,11**	0,12***	0,13***	0,12***
Signification des tâches	0,13***	0,12**	0,10**	0,13***	0,11**	0,14***
Identité de la tâche	0,18***	0,14**	0,14***	0,11***	0,13**	0,16***
Indications données par le travail	0,05	0,04	0,05	0,06	0,04	0,05
Justice distributive	...	0,27***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,27***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,25***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,28***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,21***
$R^2$	0,21	0,27	0,27	0,26	0,28	0,25
F	F (7, 589)=	F (8, 588)=	F (8, 588)=	F (8, 588)=	F (8, 588)=	F (8, 583)=
	22,14***	26,96***	26,67***	26,02***	28,08***	24,17***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 27 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Autonomie de la planification	0,11***	0,03	0,05	0,09*	0,05	0,03
Autonomie de la prise de décision	0,07	0,03	-0,01	0,008	0,03	0,04
Autonomie des méthodes de travail	0,09	0,04	0,05	0,07	0,07	0,09*
Variété des tâches	0,11***	0,06	0,06	0,09*	0,09*	0,07
Signification des tâches	-0,02	-0,02	-0,05	-0,01	-0,05	-0,00
Identité de la tâche	0,12***	0,06	0,06	0,03	0,05	0,08*
Indications données par le travail	0,05	0,05	0,05	0,08	0,05	0,06
Justice distributive	...	0,44***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,43***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,33***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,39***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,51***
R <sup>2</sup>	0,11	0,28	0,26	0,21	0,24	0,37
F	F(7,580)= 10,78**	F(8,579)= 26,63***	F(8,579)= 25,39***	F(8,579)= 19,11***	F(8,579)= 23,38***	F(8,573)= 41,55***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Concernant l'épuisement émotionnel, nous observons que les caractéristiques des tâches seules expliquent 15 % de la variance de cette variable ( $R^2 = .15$  ;  $F(7, 567) = 14,21$ ,  $p < .001$ ) avec des coefficients de régression oscillant entre -.09 pour l'autonomie de la prise de décision par exemple et de -.22 notamment pour l'identité de la tâche (tableau 28).

Lorsqu'on rajoute une dimension de justice quelle qu'elle soit la variance expliquée de l'épuisement augmente. Là où le pourcentage de variance expliquée devient plus important, c'est avec l'inclusion de la justice distributive, le  $R^2$  passe à .26 ( $F(8, 566) = 25,46$ ,  $p < .001$ ) avec un coefficient de régression de -.37 ( $p < .001$ ) pour la justice distributive et un coefficient de -.17 ( $p < .001$ ) pour l'identité de la tâche, les autres coefficients n'étant pas significatifs sauf pour l'autonomie des méthodes de travail mais celui-ci est faible ( $\beta = -.09$ ,  $p < .001$ ).

Quand on rajoute les autres dimensions de justice, le pourcentage de variance expliquée de l'épuisement est compris entre 18% ( $R^2 = .18$  ;  $F(8, 566) = 15,38$ ,  $p < .001$ ) avec le climat de justice et 24% avec la justice interpersonnelle ( $R^2 = .24$ ,  $F(8, 566) = 22,02$ ,  $p < .001$ ) (tableau 28). Les coefficients de régression des dimensions de justice sont d'une manière générale les plus élevés mais les coefficients restent significatifs pour certaines caractéristiques des tâches.

Pour ce qui est des intentions de retrait, si on observe de manière simultanée le tableau 29 concernant l'intention de turnover et le tableau 30 ci-dessous sur l'intention d'absence, on observe d'une part que les caractéristiques des tâches seules expliquent une part plus importante de la variance de l'intention de quitter l'établissement que de celle de l'intention de s'absenter. Les dimensions de justice permettent d'expliquer une part plus importante de variation des intentions de retrait au-delà des caractéristiques des tâches.

Pour l'intention de turnover, les résultats montrent que la variance expliquée oscille entre 20% et 28% lorsqu'on rajoute chaque dimension de justice (tableau 29). Les coefficients de régression des dimensions de justice sont les plus élevés ( $\beta$  de  $-.20$  à  $-.36$ ), mais les coefficients restent significatifs pour plusieurs caractéristiques et notamment un rôle significatif stable pour l'autonomie des méthodes de travail quelle que soit la dimension de justice incluse.

Pour l'intention d'absence, la part de variance expliquée par les caractéristiques seules est très faible ( $R^2 = .08$  ;  $F(7, 591) = 7,78$ ,  $p < .001$ ) et quand on rajoute une dimension de justice on remarque une augmentation du  $R^2$  qui monte de  $.12$  à  $.17$  (tableau 30). Les médiations sont partielles mais peu de caractéristiques gardent des coefficients de régression significatifs élevés comparativement aux coefficients de régression des différentes dimensions de justice ( $\beta$  allant de  $.20$  à  $.33$ ) (tableau 30).

Tableau 28 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Epuisement						
Autonomie de la planification	-0,12*	-0,05	-0,00	-0,10*	-0,07	-0,09
Autonomie de la prise de décision	-0,09*	-0,06	-0,04	-0,03	-0,06	-0,08
Autonomie des méthodes de travail	-0,12*	-0,09*	-0,09	-0,09*	-0,10*	-0,12*
Variété des tâches	-0,05	-0,02	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04
Signification des tâches	0,05	0,06	0,08	0,05	0,07	0,05
Identité de la tâche	-0,22***	-0,17***	-0,18***	-0,13**	-0,17***	-0,20***
Indications données par le travail	0,06	0,07	0,06	0,04	0,06	0,06
Justice distributive	...	-0,37***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,26***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,33***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,30***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,18***
R <sup>2</sup>	0,15	0,26	0,20	0,24	0,23	0,18
F	F (7, 567)=	F (8, 566)=	F (8, 566)=	F (8, 566)=	F (8, 566)=	F (8, 559)=
	14,21***	25,46***	17,92***	22,02***	21,102***	15,38***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 29 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Autonomie de la planification	-0,10*	-0,04	-0,05	-0,08	-0,05	-0,07
Autonomie de la prise de décision	-0,04	-0,00	0,03	0,02	-0,00	-0,02
Autonomie des méthodes de travail	-0,16***	-0,14***	-0,13**	-0,15**	-0,13**	-0,16**
Variété des tâches	-0,12**	-0,08*	-0,07	-0,09*	-0,10**	-0,10*
Signification des tâches	-0,10*	-0,10*	-0,08*	-0,12***	-0,08*	-0,11**
Identité de la tâche	-0,13**	-0,08*	-0,08*	-0,04	-0,07	-0,11**
Indications données par le travail	-0,07	-0,06	-0,07	-0,09*	-0,06	-0,07
Justice distributive	...	-0,34***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,36***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,32***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,36***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,20***
R <sup>2</sup>	0,16	0,26	0,27	0,26	0,28	0,20
F	F (7, 586)= 16,33***	F (8, 585)= 25,79***	F (8, 579)= 27,07***	F (8, 579)= 25,17***	F (8, 585)= 27,98***	F (8, 579)= 18,38***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



Tableau 30 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques des tâches (étape 1 et 3)

Variables	Étape 1		Étape 3			
	$\beta$		$\beta$			
VD Absentéisme						
Autonomie de la planification	-0,07	-0,03	-0,03	-0,06	-0,03	-0,05
Autonomie de la prise de décision	-0,12***	-0,09***	-0,05	-0,06	-0,09	-0,11***
Autonomie des méthodes de travail	-0,01	0,00	0,02	0,00	0,006	-0,01
Variété des tâches	-0,11*	-0,08	-0,07	-0,08***	-0,09***	-0,09***
Signification des tâches	0,02	0,03	0,05	0,02	0,05	0,02
Identité de la tâche	-0,13**	-0,09***	-0,09***	-0,05	-0,08	-0,12***
Indications données par le travail	-0,01	-0,00	-0,01	-0,03	-0,00	-0,01
Justice distributive	...	-0,28***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,33***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,33***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,32***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,20***
R <sup>2</sup>	0,08	0,15	0,17	0,17	0,17	0,12
F	F (7, 591)= 7,78***	F (8, 590)= 13,15***	F (8, 590)= 15,15***	F (8, 590)= 15,56***	F (8, 590)= 15,54***	F (8, 583)= 10,27***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3. 3. 2 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques sociales et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

A l'étape 1, la régression de la satisfaction sur les caractéristiques sociales seules montre une part de variance expliquée de 23% ( $F(10, 584) = 17,33, p < .001$ ) avec des coefficients significatifs pour le soutien social du supérieur ( $\beta = .21, p < .001$ ), le soutien technique des collègues ( $\beta = .10, p < .05$ ), la dépendance du poste avec les autres ( $\beta = -.11, p < .05$ ) et le retour des autres sur le travail ( $\beta = .20, p < .001$ ). A l'étape 3, en ajoutant les dimensions de justice, elles n'augmentent pas de manière importante la part de variance expliquée dans la satisfaction au-delà des caractéristiques sociales puisque les  $R^2$  passe de .23 à .25 ou .26, quelle que soit la dimension de justice rajoutée.

Les coefficients de régression des dimensions de justice sont significatifs et relativement élevés mais les coefficients de la variable du soutien social du supérieur, de la dépendance du poste avec les autres et le retour des autres sur le travail maintiennent plus ou moins leur valeur obtenue à l'étape 1 (tableau 31).

Pour l'attachement, les caractéristiques sociales expliquent 30% de la variance ( $R^2 = .30$  ;  $F(10, 574) = 25,55, p < .001$ ). On note l'importance du soutien technique du supérieur dans cette régression avec un coefficient standardisé de .38 ( $p < .001$ ). En y ajoutant la justice distributive, procédurale, interpersonnelle ou informationnelle, on remarque une augmentation faible du  $R^2$  avec des caractéristiques sociales qui gardent des coefficients de régression élevés, notamment en ce qui concerne le soutien technique du supérieur où le  $\beta$  reste supérieur à .30 (tableau 32). Les dimensions de justice ont un coefficient de régression significatif et permettent d'augmenter une part de variance mais dans ce cas de figure le rôle joué par le soutien technique du supérieur reste important. Cependant, lorsque c'est le climat de justice qui est pris en compte, à l'étape 3, on observe un  $R^2$  particulièrement élevé puisqu'il atteint .45 ( $F(11, 570) = 42,03, p < .001$ ). Le coefficient de régression du climat de justice est élevé ( $\beta = .41, p < .05$ ). Cependant, on remarque que le soutien technique du supérieur garde également un coefficient de régression élevé ( $\beta = .31, p < .05$ ) et que celui du retour des autres sur le travail reste significatif ( $\beta = .16, p < .05$ ). Il s'agit donc une nouvelle fois d'une médiation partielle.

Tableau 31 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Satisfaction						
Soutien social des collègues	0,02	0,03	0,02	0,01	0,03	0,03
Soutien social du supérieur	0,21***	0,16**	0,14*	0,16**	0,16**	0,19***
Soutien technique des collègues	0,10*	0,09	0,07	0,09**	0,09	0,09
Soutien technique du supérieur	0,07	0,02	0,03	0,03	-0,007	0,04
Dépendance des autres postes avec le poste	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03
Dépendance du poste avec les autres	-0,11*	-0,09*	-0,10*	-0,09*	-0,10*	-0,11**
Echanges externes à l'hôpital	-0,04	-0,04	-0,05	-0,04	-0,04	-0,04
Sollicitation émotionnelle	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	-0,007
Environnement émotionnel	0,06	0,06	0,07	0,07	0,06	0,10*
Retour des autres sur le travail	0,20***	0,17***	0,16***	0,18***	0,17***	0,17***
Justice distributive	...	-0,19***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,22***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,18***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,20***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,17***
R <sup>2</sup>	0,23	0,25	0,26	0,25	0,25	0,25
F	F (10, 584)= 17,33***	F (11, 583)= 17,84***	F (11, 583)= 18,25***	F (11, 583)= 17,61***	F (11, 583)= 17,42***	F (11, 579)= 17,70***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 32 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Soutien social des collègues	-0,02	-0,00	-0,01	-0,02	-0,01	0,01
Soutien social du supérieur	0,04	-0,05	-0,05	-0,00	-0,01	-0,01
Soutien technique des collègues	0,02	0,00	-0,01	0,01	0,01	-0,01
Soutien technique du supérieur	0,38***	0,30***	0,32***	0,34***	0,31***	0,31***
Dépendance des autres postes avec le poste	-0,02	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01
Dépendance du poste avec les autres	0,00	0,02	0,01	0,01	0,01	-0,01
Echanges externes à l'hôpital	-0,05	-0,04	-0,06	-0,05	-0,05	-0,04
Sollicitation émotionnelle	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	-0,01
Environnement émotionnel	-0,16****	-0,15****	-0,14****	-0,14**	-0,16***	-0,06
Retour des autres sur le travail	0,22***	0,17***	0,17***	0,20***	0,20****	0,16***
Justice distributive	...	0,30****	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,28***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,14***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,18***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,41***
R <sup>2</sup>	0,30	0,36	0,35	0,32	0,32	0,45
F	F (10, 574)= 25,55***	F (11, 573)= 29,77***	F (11, 573)= 28,14***	F (11, 573)= 24,63***	F (11, 573)= 24,93***	F (11, 570)= 42,03***

Concernant les régressions de l'épuisement émotionnel sur les caractéristiques sociales et les perceptions de justice, on observe des médiations partielles avec une part supplémentaire de variance expliquée relativement faible en ajoutant les dimensions de justice (tableau 33). Plusieurs variables composant les caractéristiques sociales maintiennent des coefficients de régression significatifs même en rajoutant les dimensions de justice. En effet, les coefficients des variables liées au soutien social du supérieur, à la dépendance du poste avec les autres, aux échanges externes et à la sollicitation émotionnelle restent plus ou moins constants par rapport à l'étape 1 avec des coefficients de régression pour les dimensions de justice modérés (tableau 33). Le climat de justice a quant à lui un coefficient de régression plus ou moins similaire ( $\beta = -.12$ ,  $p < .01$ ) à celui des autres variables.

Tableau 33 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Epuisement						
Soutien social des collègues	-0,04	-0,06	-0,05	-0,04	-0,05	-0,05
Soutien social du supérieur	-0,19**	-0,11	-0,14*	-0,12*	-0,14*	-0,18***
Soutien technique des collègues	-0,06	-0,04	-0,04	-0,05	-0,05	-0,05
Soutien technique du supérieur	-0,17**	-0,08	-0,13*	-0,10	-0,08	-0,14***
Dépendance des autres postes avec le poste	0,08	0,06	0,07	0,08	0,08	0,07
Dépendance du poste avec les autres	0,11*	0,10*	0,11*	0,09*	0,10*	0,12***
Echanges externes à l'hôpital	0,10*	0,09*	0,10*	0,10*	0,10*	0,10***
Sollicitation émotionnelle	0,12*	0,12*	0,12*	0,12*	0,13*	0,13***
Environnement émotionnel	-0,02	-0,02	-0,03	-0,04	-0,01	-0,05
Retour des autres sur le travail	-0,10*	-0,05	-0,07	-0,07	-0,07	-0,08
Justice distributive	...	-0,29***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,15**	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,24***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,20***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,12***
R <sup>2</sup>	0,23	0,28	0,24	0,27	0,25	0,24
F	F (10, 560)=	F (11, 559)=	F (11, 559)=	F (11, 559)=	F (11, 559)=	F (11, 556)=
	16,75***	20,04***	28,14***	18,57***	16,99***	16,17***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Pour les analyses de régression des intentions de retrait (intention de turnover et de s'absenter) sur les caractéristiques sociales et la justice, nous observons aussi une médiation partielle. La part de variance expliquée par les différentes perceptions de justice est relativement faible puisque le  $R^2$  passe de .23 pour la régression sur les caractéristiques seules à .27 pour les intentions de turnover (pour le  $R^2$  le plus élevé) et d'un  $R^2$  de .19 à un  $R^2$  de .21 à .22 pour les intentions de s'absenter en présence des dimensions de justice (tableau 34 et 35).

Encore une fois, le rôle joué par le soutien du supérieur reste important dans la part de variance expliquée même en rajoutant les dimensions de justice notamment pour l'intention de turnover (tableau 34). Pour l'intention de s'absenter, en présence des dimensions de justice, d'autres variables maintiennent un coefficient de régression relativement élevé comme le soutien social du supérieur, la dépendance du poste avec les autres et la sollicitation émotionnelle. Tout comme pour l'épuisement émotionnel, la contribution du climat de justice dans l'intention de quitter l'établissement est similaire à celle des autres dimensions ( $\beta = -.13$ ,  $p < .05$ ) par exemple à celle des variables sur le soutien technique des collègues ( $\beta = -.147$ ,  $p < .01$ ), le soutien social et technique du supérieur ( $\beta = -.17$ ,  $p < .01$ ). Pour l'intention de s'absenter, c'est la même chose, le coefficient du climat de justice est semblable aux coefficients d'autres variables telles que le soutien social du supérieur, la dépendance du poste avec les autres et la sollicitation émotionnelle (tableau 35).

Tableau 34 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de partir de l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Soutien social des collègues	0,01	-0,00	0,00	0,01	-0,00	-0,00
Soutien social du supérieur	-0,18**	-0,11*	-0,09	-0,12*	-0,11	-0,17**
Soutien technique des collègues	-0,15**	-0,14**	-0,12*	-0,14*	-0,14**	-0,14**
Soutien technique du supérieur	-0,20***	-0,14*	-0,14*	-0,14*	-0,09	-0,17**
Dépendance des autres postes avec le poste	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03
Dépendance du poste avec les autres	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,05
Echanges externes à l'hôpital	0,05	0,04	0,06	0,05	0,04	0,04
Sollicitation Emotionnelle	0,09	0,09	0,07	0,08	0,10*	0,10*
Environnement émotionnel	-0,06	-0,07	-0,08	-0,08	-0,06	-0,09*
Retour des autres sur le travail	-0,10*	-0,06	-0,05	-0,07	-0,06	-0,08
Justice distributive	...	-0,23***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,27***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,20***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,26***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,13***
R <sup>2</sup>	0,23	0,27	0,27	0,26	0,27	0,25
F	F (10, 580)= 17,89***	F (11, 579)= 19,49***	F (11, 579)= 20,23***	F (11, 579)= 18,66***	F (11, 579)= 19,32***	F (11, 576)= 17,46***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tableau 35 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques sociales (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absence						
Soutien social des collègues	0,00	-0,01	-0,00	0,00	-0,00	-0,01
Soutien social du supérieur	-0,23***	-0,18**	-0,15*	-0,16***	-0,17**	-0,21***
Soutien technique des collègues	-0,12*	-0,11*	-0,09*	-0,11*	-0,11*	-0,11*
Soutien technique du supérieur	-0,10	-0,05	-0,05	-0,04	-0,01	-0,07
Dépendance des autres postes avec le poste	-0,06	-0,07	-0,07	-0,06	-0,06	-0,07
Dépendance du poste avec les autres	0,15***	0,15**	0,15***	0,14**	0,15***	0,16***
Echanges externes à l'hôpital	-0,02	-0,03	-0,01	-0,02	-0,03	-0,03
Sollicitation émotionnelle	0,16**	0,16**	0,16**	0,16**	0,17***	0,20***
Environnement émotionnel	-0,07	-0,08	-0,08	-0,09	-0,07	-0,11***
Retour des autres sur le travail	-0,06	-0,03	-0,03	-0,04	-0,03	-0,04
Justice distributive	...	-0,16***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,21***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,22***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,20***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,15***
R <sup>2</sup>	0,19	0,21	0,22	0,22	0,21	0,21
F	F (10, 584)= 14,145***	F (11, 583)= 14,15***	F (11, 583)= 15,03***	F (11, 583)= 15,46***	F (11, 583)= 14,51	F (11, 579)= 14,35

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



### 3.3.3 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les caractéristiques de contexte et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

En examinant les analyses de régression de la satisfaction sur les caractéristiques de contexte et la justice, les différentes dimensions de justice expliquent une part non négligeable de la variance de la satisfaction. En effet, tandis que 9% de la variance est expliquée par les caractéristiques de contexte ( $R^2 = .09$ ,  $F(4, 576) = 13,63$ ,  $p < .001$ ), lorsqu'on rajoute chaque dimension de justice,  $R^2$  double ou plus, (entre 18 à 21% de variation de la satisfaction expliquée) sauf avec le climat de justice qui explique uniquement 4 % supplémentaire de la variance ( $R^2 = .13$  ;  $F(5, 573) = 17,15$ ,  $p < .001$ ). De plus, les dimensions de justice ont des coefficients de régression supérieurs à .30 pour la justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle et de .22 pour le climat de justice. On note néanmoins que la médiation est partielle puisque l'aménagement physique du poste, la demande physique et les conditions de travail gardent des coefficients significatifs même en ajoutant les dimensions de justice (tableau 36).

Avec l'attachement, on note une part de variance expliquée plus importante avec les caractéristiques de contexte qu'avec la satisfaction ( $R^2 = .16$ ,  $F(4, 570) = 27,61$ ,  $p < .001$ ). Lorsqu'on ajoute les dimensions de justice, le  $R^2$  augmente significativement (tableau 33), et de manière particulièrement importante avec l'ajout du climat de justice ( $R^2 = .37$ ,  $F(5, 569) = 66,50$ ,  $p < .001$ ) qui a un coefficient de .48. On note tout de même un coefficient de régression de .19 pour la variable sur les conditions de travail dans cette régression (tableau 37).

Tableau 36 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD satisfaction						
Aménagement physique du poste	0,20***	0,13***	0,13**	0,14***	0,13**	0,16***
Demande physique	0,11*	0,10*	0,09*	0,11*	0,08	0,12**
Conditions de travail	0,16***	0,09*	0,07	0,11*	0,10*	0,11**
Utilisation d'équipements	-0,06	-0,03	-0,04	-0,02	-0,03	-0,06
Justice distributive	...	0,33***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,36***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,32***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,35***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,22***
R <sup>2</sup>	0,09	0,18	0,20	0,18	0,21	0,13
F	F (4, 576)= 13,63***	F (5, 575)= 25,88***	F (5, 575)= 29,34***	F (5, 575)= 25,62***	F (5, 575)= 28,56***	F (5, 573)= 17,15***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tableau 37 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Aménagement physique du poste	0,17***	0,09*	0,11***	0,12**	0,11*	0,09*
Demande physique	0,05	0,04	0,03	0,05	0,02	0,08*
Conditions de travail	0,30***	0,21***	0,21***	0,25***	0,24***	0,19***
Utilisation d'équipements	-0,01	0,02	0,01	0,02	0,01	-0,01
Justice distributive	...	0,42***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,39***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,32***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,37***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,48***
R <sup>2</sup>	0,16	0,31	0,30	0,25	0,28	0,37
F	F (4, 570)= 27,61***	F (5, 569)= 52,44***	F (5, 569)= 48,82***	F (5, 569)= 39,05***	F (5, 569)= 46,16***	F (5, 569)= 66,50***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Lorsqu'on régresse cette fois l'épuisement émotionnel sur les caractéristiques de contexte et les dimensions de justice, il y a une médiation complète avec la dimension de justice distributive ( $\beta = -.39, p < .001 ; R^2 = .23 ; F(5, 556) = 34,254, p < .001$ ). Les coefficients significatifs observés à l'étape 1 pour l'aménagement physique du poste de travail, les conditions de travail et l'utilisation d'équipements ne le sont plus en présence de la justice distributive (tableau 38). Les autres analyses de régressions vont également dans le sens de la médiation complète. On observe des coefficients significatifs qui deviennent très faibles avec des  $\beta$  inférieurs à  $-.10$ , en ajoutant la justice procédurale, interpersonnelle ou informationnelle. Seule la régression avec le climat de justice atteint une part de variance expliquée relativement modeste ( $R^2 = .13, p < .001$ ), avec un gain de  $.03$  comparativement à l'étape 1 et des coefficients de régression qui restent stables sur les autres variables.

Tableau 38 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Epuisement						
Aménagement physique du poste	-0,15**	-0,07	-0,09*	-0,09*	-0,08	-0,12*
Demande physique	0,06	0,06	0,07	0,06	0,08*	0,05
Conditions de travail	-0,15***	-0,07	-0,08	-0,09*	-0,09*	-0,11*
Utilisation d'équipements	0,10*	0,07	0,08*	0,06	0,07	0,10*
Justice distributive	...	-0,39***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,29***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,36***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,34***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,17***
R <sup>2</sup>	0,10	0,23	0,18	0,21	0,20	0,13
F	F (4, 557)= 15,71***	F (5, 556)= 34,25***	F (5, 556)= 24,44***	F (5, 556)= 39,92***	F (5, 556)= 29,12***	F (5, 556)= 16,04***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Les régressions des intentions de retrait sur les caractéristiques de contexte donnent des  $R^2$  relativement faibles (tableaux 39 et 40), de .08 pour l'intention de turnover et de .05 pour l'intention d'absence. En ajoutant la justice distributive, procédurale, interpersonnelle ou informationnelle,  $R^2$  est égal ou supérieur à .20. Ces dimensions de justice jouent un rôle majeur dans les intentions de retrait avec des coefficients élevés oscillant entre -.39 et -.41. Cependant, en ce qui concerne le climat de justice, le  $R^2$  de .12 est plus modeste pour l'intention de turnover. Ces médiations sont toutes partielles puisque des coefficients significatifs restent pour les variables sur l'aménagement physique et la demande physique malgré l'ajout des perceptions de justice (tableau 39).

Tableau 39 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$		$\beta$			
VD Turnover	$\beta$		$\beta$			
Aménagement physique du poste	-0,23***	-0,15***	-0,16***	-0,17***	-0,15***	-0,19***
Demande physique	-0,11*	-0,10*	-0,09*	-0,11*	-0,07	-0,12**
Conditions de travail	-0,13**	-0,04	-0,03	-0,07	-0,06	-0,08
Utilisation d'équipements	-0,06	0,02	0,02	0,01	0,01	0,05
Justice distributive	...	-0,39***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,41***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,36***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,40***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,21***
$R^2$	0,08	0,22	0,23	0,20	0,23	0,12
F	F (4, 575)=	F (5, 574)=	F(5,574)=	F (5, 574)=	F (5, 574)=	F (5, 574)=
	13,44***	31,63***	35,85***	29,83***	35,74***	16,26***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 40 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des caractéristiques de contexte (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absentéisme						
Aménagement physique du poste	-0,09	-0,03	-0,03	-0,04	-0,03	-0,06
Demande physique	-0,07	-0,06	-0,05	-0,07	-0,04	-0,08
Conditions de travail	-0,14**	-0,07	-0,05	-0,08	-0,08	-0,09
Utilisation d'équipements	0,11**	0,09*	0,09*	0,07	0,08*	0,11**
Justice distributive	...	-0,31***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,36***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,36***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,34***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,22***
R <sup>2</sup>	0,05	0,13	0,16	0,16	0,16	0,09
F	F (4, 576)= 7,22***	F (5, 575)= 17,68***	F (5, 575)= 22,41***	F (5, 575)= 29,52***	F (5, 575)= 21,69***	F (5, 573)= 11,32***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

En ajoutant les dimensions de justice dans la régression de l'intention de s'absenter sur les caractéristiques de contexte, la médiation est complète avec la justice interpersonnelle et partielle pour les autres dimensions, même si les coefficients significatifs des variables composant les caractéristiques de contexte deviennent très faibles (inférieurs à .10).

Le  $R^2$  de .05 passe à un des valeurs allant de .09 (pour le climat de justice) à .16 en rajoutant les dimensions de justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle (tableau 40), montrant des contributions relativement importantes pour les dimensions de justice est notamment pour la médiation complète de la justice interpersonnelle ( $R^2 = .16$  ;  $F(5, 575) = 29,52$ ,  $p < .001$  ;  $\beta = -.36$ ,  $p < .01$ ).

### 3. 3. 4 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par la somme des efforts, la somme des récompenses et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

Lorsqu'on régresse la satisfaction sur les efforts et les récompenses, des coefficients significatifs résultent pour la somme des récompenses ( $\beta = .47, p < .001$ ) et pour la somme des efforts ( $\beta = -.14, p < .001$ ). Avec ces deux variables,  $R^2$  est de .28, mais lorsqu'on ajoute les perceptions de justice,  $R^2$  passe seulement à .29. Ici, les perceptions de justice apportent très peu à la prédiction de la satisfaction voire pas du tout en présence de la justice distributive, puisque son coefficient de régression n'est pas significatif. On note que les coefficients de régressions significatifs correspondant aux autres dimensions de justice ( $\beta$  significatifs allant de .09 à .16) sont faibles tandis que ceux de la somme des récompenses sont importants allant de .37 à .43 (tableau 41).

Tableau 41 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Satisfaction	$\beta$			$\beta$		
Somme des récompenses	0,47***	0,42***	0,37***	0,40***	0,38***	0,43***
Somme des efforts	-0,12***	-0,12**	-0,13***	-0,12***	-0,11**	-0,13***
Justice distributive	...	0,07	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,16***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,12***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,15***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,09**
$R^2$	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29
F	F (2, 533)=	F (3, 532)=	F (5, 532)=	F (5, 532)=	F (5, 532)=	F (5, 532)=
	103,24***	69,83***	74,36***	72,10***	73,96***	71,42***

Significativité \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour la prédiction de l'attachement, 24% de la variance est expliquée par les sommes des efforts et récompenses (étape 1). Comme pour la satisfaction, la somme des récompenses ( $\beta = .44, p < .001$ ) joue un rôle important dans la prédiction de l'attachement. En ajoutant les différentes dimensions de justice,  $R^2$  oscille entre .27 et .40, cette dernière valeur étant obtenue avec le climat de justice ( $F(3, 532) = 121, 54, p < .001$ ). Une fois encore le climat de justice prédit une part importante de la variance dans l'attachement ( $\beta = .44, p < .01$ ), ici, au-delà de la présence de la somme des efforts et des récompenses.

D'une manière générale, les coefficients de régression des perceptions de justice sont élevés oscillant .19 pour le plus faible et .44 pour le plus élevé (tableau 42). Mais, on constate globalement que le coefficient de la somme des récompenses reste relativement élevé (allant de .24 à .34) et que celui de la somme des efforts reste plus ou moins constant comparativement à l'étape 1 malgré l'ajout des dimensions de justice.

Tableau 42 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Somme des récompenses	0,44***	0,24***	0,25***	0,34***	0,30***	0,26***
Somme des efforts	-0,11***	-0,08*	-0,11***	-0,10***	-0,09*	-0,12***
Justice distributive	...	0,32***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,30***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,19***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,25***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,44***
$R^2$	0,24	0,30	0,30	0,27	0,28	0,40
F	F (2, 533)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=
	85,38***	76,46***	76,10***	64,73***	70,73***	121,54***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour la régression de l'épuisement émotionnel sur la somme des récompenses et des efforts,  $R^2$  est de .45 ( $F(2, 532) = 218,25, p < .001$ ). Ici, le coefficient de régression de la somme des efforts ( $\beta = .42, p < .01$ ) et de la somme des récompenses pour prédire l'épuisement ( $\beta = -.39, p < .01$ ) sont relativement élevés (tableau 43). En ajoutant les perceptions de justice, les  $R^2$  augmentent très peu (+ .01) ou pas du tout, en présence de la justice procédurale et du climat de justice pour qui les coefficients de régression ne sont pas significatifs. Lorsque les coefficients de régression des différentes dimensions de justice sont significatifs (justice distributive, informationnelle ou interpersonnelle), ils sont relativement faibles comparativement à ceux observés pour la somme des efforts mais aussi pour la somme des récompenses pour lesquelles les coefficients restent particulièrement élevés et constants sur l'ensemble des régressions (tableau 43), nous permettant de constater leur rôle important dans la prédiction de l'épuisement.

Tableau 43 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3)

Variables VD Epuisement	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$		$\beta$			
Somme des récompenses	-0,39***	-0,32*	-0,36***	-0,32***	-0,35***	-0,37***
Somme des efforts	0,42***	0,41*	0,42***	0,41***	0,42***	0,42***
Justice distributive	...	-0,11*	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,04	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,14***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,08*	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,05
$R^2$	0,45	0,46	0,45	0,46	0,45	0,45
F	F (2, 532)=	F (3, 531)=	F (3, 531)=	F (3, 531)=	F (3, 531)=	F (3, 531)=
	218, 25***	149, 01***	146, 82***	153, 58***	147,95***	146,60***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



Les analyses de régression des intentions de retrait (turnover et absence) sur les sommes des récompenses et des efforts ainsi qu'avec les dimensions de justice montrent également que le rôle joué par les perceptions de justice est relativement faible ; les  $R^2$  augmentent peu lorsqu'on rajoute les dimensions de justice (tableaux 44 et 45). De plus, le coefficient de régression de la somme des récompenses reste élevé dans chaque régression et constant pour celui de la somme des efforts. Pour le climat de justice, les coefficients de régression ne sont pas significatifs, et cela aussi bien pour les intentions de turnover (tableau 44) que d'absence (tableau 45). De plus, le coefficient de régression de la justice distributive n'est pas significatif pour expliquer l'intention d'absence (tableau 45).

Tableau 44 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Somme des récompenses	-0,48***	-0,39***	-0,34***	-0,39***	-0,35***	-0,45***
Somme des efforts	0,12***	0,10**	0,12***	0,11**	0,10***	0,12***
Justice distributive	...	-0,14***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,22***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,16***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,22***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,07
R <sup>2</sup>	0,28	0,30	0,31	0,30	0,31	0,29
F	F (2, 533)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=
	106,70***	75,17***	82,09***	77,44***	82,71***	72,68***

Significativité \*\*\*  $p < .001$

Tableau 45 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir de la somme des récompenses et de la somme des efforts (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absentéisme						
Somme des récompenses	-0,43***	-0,41***	-0,34***	-0,34***	-0,35***	-0,40***
Somme des efforts	0,15***	0,14***	0,15***	0,14***	0,14***	0,15***
Justice distributive	...	-0,03	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,14***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,16***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,13***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,07
R <sup>2</sup>	0,25	0,25	0,26	0,27	0,26	0,25
F	F (2, 533)=	F (3, 532)=	F (3, 536)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=	F (3, 532)=
	90,06***	60,09***	64,11***	65,62***	63,92***	61,45***

Significativité \*\*\*  $p < .001$

### 3. 3. 5 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les conflits interpersonnels et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

La régression pour prédire la satisfaction avec les conflits interpersonnels produit un  $R^2$  de .14 avec des coefficients de régression significatifs négatifs pour les conflits avec les supérieurs, les médecins, les collègues et les patients. Les justices procédurale et informationnelle permettent les gains les plus importants, .24. A l'étape 3, les coefficients de régression des dimensions de justice sont élevés, mais les médiations sont partielles car les coefficients de régression pour certains conflits interpersonnels restent significatifs (tableau 46).

Tableau 46 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3)

Variables VD Satisfaction	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Conflits avec :						
- les supérieurs	-0,24***	-0,12*	-0,11***	-0,09	-0,10***	-0,19***
- les médecins	-0,12*	-0,10*	-0,10***	-0,09	-0,10***	-0,12***
- les collègues	-0,13*	-0,14**	-0,10***	-0,12***	-0,11***	-0,13***
- les autres membres de l'équipe	0,11	0,11*	0,08	0,07	0,08	0,10
- les patients	-0,16***	-0,13**	-0,13***	-0,15***	-0,14***	-0,14***
- les prestataires	-0,06	-0,07	-0,08	-0,07	-0,11***	-0,06
- les autres services	0,05	0,06	0,05	0,08	0,06	0,05
Justice distributive	...	0,31***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,34***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,29***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,34***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,22***
$R^2$	0,14	0,22	0,24	0,20	0,24	0,19
F	F (7, 485)= 11,52***	F (8, 484)= 17,42***	F (8, 484)= 19,22***	F (8, 484)= 15,14***	F (8, 484)= 18,82***	F (8, 484)= 13,96***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour l'attachement, les conflits interpersonnels seuls expliquent 13% de la variance ( $R^2 = .13$ ,  $F(7, 485) = 11,06$ ,  $p < .001$ ), avec des coefficients significatifs pour les conflits avec les supérieurs ( $\beta = -.30$ ,  $p < .01$ ) et avec les patients ( $\beta = -.20$ ,  $p < .01$ ). Le  $R^2$  augmente de manière importante avec l'ajout des dimensions de justice. Par exemple, avec la justice distributive,  $R^2$  passe à  $.30$  ( $F(8, 484) = 25,615$ ,  $p < .001$ ) avec un coefficient significatif de  $.43$  pour la justice. Avec le climat de justice ( $\beta = .50$ ,  $p < .01$ ),  $R^2$  atteint  $.38$  (tableau 47). Le climat de justice joue un rôle important dans la variation de l'attachement comme nous avons pu déjà le voir précédemment. Cependant, la médiation n'est pas complète puisque les coefficients de régression en ce qui concerne les conflits avec les supérieurs et les patients restent significatifs, ces variables continuent à expliquer une part de variation de l'attachement en présence du climat de justice.

Tableau 47 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3)

Variables VD Attachement	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
Conflits avec :						
- les supérieurs	-0,30***	-0,12**	-0,14**	-0,12*	-0,13**	-0,17***
- les médecins	-0,06	-0,04	-0,05	-0,03	-0,04	-0,07
- les collègues	-0,03	-0,05	0,00	-0,02	-0,01	-0,04
- les autres membres de l'équipe	0,08	0,07	0,04	0,03	0,05	0,06
- les patients	-0,20***	-0,16***	-0,17***	-0,20***	-0,19***	-0,16***
- les prestataires	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02	-0,05	0,01
- les autres services	0,03	0,04	0,03	0,07	0,05	0,03
Justice distributive	...	0,43***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,42***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,33***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,39***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,50***
$R^2$	0,13	0,30	0,28	0,21	0,26	0,38
F	F (7, 485)= 11,06***	F (8, 484)= 25,61***	F (8, 484)= 24,12***	F (8, 484)= 16,18***	F (8, 484)= 21,43***	F (8, 484)= 36,71***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Lorsqu'ils sont pris dans leur ensemble, les conflits interpersonnels expliquent 21% de l'épuisement émotionnel avec une part prédite importante par les conflits avec les supérieurs ( $\beta = .28, p < .001$ ). En ajoutant la justice distributive ( $\beta = -.34, p < .001$ ) dans la régression,  $R^2$  passe à .31 ( $F(8, 484) = 27,59, p < .001$ ). L'ensemble des autres régressions avec les dimensions de justice met en évidence des  $R^2$  de .27, .28 et .24 (tableau 48). Les coefficients de régression des dimensions de justice sont assez importants mais on observe cependant que les coefficients pour les conflits avec les supérieurs, les médecins et les patients restent significatifs et constant sur l'ensemble des régressions.

Tableau 48 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3)

Variables VD Epuisement	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
Conflits avec :						
- les supérieurs	0,28***	0,15***	0,19***	0,13**	0,16***	0,24***
- les médecins	0,15**	0,14**	0,15**	0,12**	0,14**	0,16***
- les collègues	0,06	0,08	0,04	0,05	0,04	0,06
- les autres membres de l'équipe	0,00	0,01	0,03	0,04	0,03	0,01
- les patients	0,16***	0,12**	0,14**	0,15***	0,15***	0,14***
- les prestataires	0,06	0,06	0,07	0,07	0,09*	0,05
- les autres services	0,01	0,00	0,01	-0,02	-0,00	0,01
Justice distributive	...	-0,34***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,25***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,30***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,30***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,16***
$R^2$	0,21	0,31	0,27	0,28	0,28	0,24
F	F (7, 485)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=
	19,29***	27,59***	22,49***	23,07***	24,58***	19,41***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

A l'étape 1 de l'analyse de régression, les conflits expliquent 16% de la variance de l'intention de turnover avec des coefficients significatifs sur les variables concernant les supérieurs, les collègues et les patients.

Quant à l'intention de s'absenter, les conflits prédisent 21% de la variance, avec des coefficients significatifs pour les conflits interpersonnels avec les supérieurs, les médecins, les collègues et les autres membres de l'équipe.

A l'étape 2 de l'analyse de médiation, les perceptions de justice étaient expliquées significativement par les conflits, avec  $R^2$  moindre pour le climat de justice (tableau 14).

A l'étape 3, la médiation est partielle puisque les coefficients de la variable médiatrice (perceptions de justice) et des variables indépendantes (conflits interpersonnels) sont significatifs dans la régression des intentions de retrait (tableau 49 et 50), même si  $R^2$  pour les intentions de retrait augmente lorsqu'on rajoute les dimensions de justice. Les coefficients de régression concernant les conflits avec les supérieurs, les collègues et les patients restent significatifs en présence de la justice. On observe qu'avec le climat de justice, le coefficient des conflits avec les supérieurs pour l'intention de turnover reste important (tableau 49). Pour l'intention de s'absenter, tous les coefficients de régression des perceptions de justice sont significatifs mais ils sont similaires aux autres coefficients de régression significatifs (tableau 50). Les conflits interpersonnels avec le supérieur continuent notamment à jouer un rôle relativement élevé dans la prédiction de l'intention de s'absenter.

Tableau 49 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$		$\beta$			
Conflits avec :						
- les supérieurs	0,30***	0,17***	0,17***	0,14**	0,15***	0,25***
- les médecins	0,07	0,05	0,06	0,04	0,05	0,07
- les collègues	0,14**	0,16***	0,11*	0,13**	0,12**	0,14**
- les autres membres de l'équipe	-0,09	-0,09	-0,06	-0,05	-0,06	-0,09
- les patients	0,15***	0,11**	0,12**	0,14**	0,14**	0,13**
- les prestataires	-0,02	-0,02	-0,007	-0,01	0,02	-0,03
- les autres services	-0,02	-0,03	-0,02	-0,05	-0,04	-0,02
Justice distributive	...	-0,34***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,36***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,30***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,37***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,19***
R <sup>2</sup>	0,16	0,26	0,27	0,22	0,27	0,20
F	F (7, 485)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=
	13,27***	21,17***	22,86***	17,25***	22,42***	14,80***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tableau 50 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir des conflits interpersonnels (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absentéisme						
Conflits avec :						
- les supérieurs	0,35***	0,26***	0,26***	0,24***	0,25***	0,31***
- les médecins	0,09*	0,08	0,09	0,07	0,08	0,09*
- les collègues	0,17***	0,19***	0,15**	0,17***	0,16***	0,18***
-les autres membres de l'équipe	-0,16**	-0,16**	-0,14**	-0,13*	-0,14**	-0,16**
- les patients	0,03	0,01	0,01	0,03	0,02	0,01
- les prestataires	0,08	0,08	0,09	0,09	0,11*	0,07
- les autres services	0,03	0,02	0,03	0,01	0,02	0,03
Justice distributive	...	-0,21***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,25***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,20***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,24***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,16***
R <sup>2</sup>	0,21	0,25	0,27	0,24	0,26	0,24
F	F (7, 485)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=	F (8, 484)=
	18,99***	20,50***	22,46***	19,39***	21,62***	19,18***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3. 3. 6 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par la violence psychologique et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)

Les perceptions de justice médiatisent partiellement la relation entre la violence psychologique et les variables de bien-être et de retrait.

Pour la satisfaction, la violence psychologique seule ( $\beta = -.32, p < .01$ ) explique 10% de la variance. Cependant, lorsqu'on ajoute les variables médiatrices (dimensions de justice), le coefficient de la violence psychologique reste significatif malgré les coefficients importants pour les dimensions de justice. Les  $R^2$  à l'étape 3 oscillent entre .14 en présence du climat de justice, et .20, pour le plus élevée, avec la justice procédurale (tableau 51).

Concernant l'attachement, à l'étape 1, la violence psychologique explique seulement 9% de la variation de l'attachement ( $F(1, 583) = 64,76, p < .001$ ). A l'étape 3 de l'analyse de médiation, quelle que soit la dimension de justice ajoutée on observe une nette augmentation de la part de variance expliquée, notamment lorsqu'on rajoute le climat de justice ( $R^2 = .34 ; F(2, 579) = 153,10, p < .001$ ) (tableau 52). Cependant, les médiations restent partielles puisque la violence psychologique maintient un coefficient de régression significatif.

Tableau 51 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$		$\beta$			
Violence psychologique	-0,32***	-0,19***	-0,17***	-0,17***	-0,18***	-0,25***
Justice distributive	...	0,31***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,34***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,29***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,33***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,21***
$R^2$	0,10	0,18	0,20	0,16	0,19	0,14
F	F (1, 593)= 66,03***	F (2, 592)= 67,60***	F (2, 592)= 75,31***	F (2, 592)= 58,78***	F (2, 592)= 71,81***	F (2, 592)= 49,22***

Significativité \*\*\*  $p < .001$



Tableau 52 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'attachement à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
Violence psychologique	-0,31***	-0,14***	-0,14***	-0,16***	-0,16***	-0,17***
Justice distributive	...	0,45***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,42***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,33***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,38***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,51***
R <sup>2</sup>	0,09	0,27	0,25	0,18	0,23	0,34
F	F (1, 583)= 64,76***	F (2, 582)= 109,87***	F (2, 582)= 99,83***	F (2, 582)= 65,36***	F (2, 582)= 86,58***	F (2, 579)= 153,10***

Significativité \*\*\*  $p < .001$

Pour la régression de l'épuisement émotionnel, la médiation est également partielle. A elle seule, la violence psychologique explique 24% de la variance de l'épuisement ( $F(1, 571) = 179,80$ ),  $\beta = .49$ ,  $p < .001$ ), soit une part de variance expliquée plus importante qu'elle ne l'est pour la satisfaction et l'attachement. A l'étape 3, le coefficient de régression de la variable indépendante reste élevé (supérieurs à .35), quelle que soit la dimension de justice prise en compte. Les dimensions de justice permettent d'augmenter significativement la part de variance expliquée de l'épuisement, surtout en présence de la justice distributive ( $R^2 = .32$ ,  $F(2, 570) = 134,72$ ,  $p < .001$ ). Mais la violence psychologique maintient un rôle important dans la prédiction de l'épuisement dans tous les cas (tableau 53).

Tableau 53 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
Violence psychologique	0,49***	0,36***	0,40***	0,37***	0,39***	0,45***
Justice distributive	...	-0,30***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,20***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,24***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,24***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,13***
R <sup>2</sup>	0,24	0,32	0,27	0,28	0,29	0,25
F	F (1, 571)= 179,80***	F (2, 570)= 134,72***	F (2, 570)= 107,63***	F (2, 570)= 113,16***	F (2, 570)= 116,40***	F (2, 565)= 96,90***

Significativité \*\*\*  $p < .001$

Nous observons des médiations partielles en ce qui concerne les régressions des intentions de retrait sur la violence psychologique et les dimensions de justice. En effet, le rôle joué par la violence psychologique reste important en présence de la justice (tableau 54 et 55). Pour l'intention de turnover, la justice permet d'expliquer une part de variance supplémentaire plus ou moins importante en fonction des dimensions (par exemple la part de variance expliquée en rajoutant le climat de justice de .17 et avec la justice procédurale elle est de .26) et les coefficients de régression des dimensions de justice sont compris entre -.18 pour le plus faible (climat de justice) et -.36 pour le plus élevé (justice informationnelle). Les coefficients de régression qui concernent la violence psychologique sont compris entre .22 (avec la justice procédurale et interpersonnelle) et .32 (avec le climat de justice) (tableau 52).

L'intention d'absence est expliquée à 16% par la violence psychologique ( $R^2 = .16$ ,  $\beta = 0,40$ ,  $p < .001$ ) et les  $R^2$  oscillent entre .17 (pour le climat de justice) et .23 (pour la justice procédurale) en rajoutant les dimensions de justice. Malgré l'apport des dimensions de justice, la violence psychologique a un rôle encore important dans la variation de l'intention de s'absenter. En effet, à l'étape 3, les coefficients de la variable indépendante sont compris entre .28 et .36 (tableau 55).

D'autre part, on note une fois de plus que le climat de justice contribue relativement peu à la prédiction de l'intention de retrait (tableau 54 et 55).

Tableau 54 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de quitter l'établissement (turnover) à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Violence psychologique	0,37*	0,24***	0,22***	0,22***	0,23***	0,32***
Justice distributive	...	-0,34***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,37***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,30***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,36***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,18***
$R^2$	0,14	0,24	0,26	0,20	0,25	0,17
F	F (1, 590)= 95,69***	F (2, 589)= 92,50***	F (2, 589)= 101,45***	F (2, 589)= 77,52***	F (2, 589)= 100,38***	F (2, 585)= 60,42***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 55 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de la justice dans la prédiction de l'intention de s'absenter (absentéisme) à partir de la violence psychologique (étape 1 et 3)

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absentéisme						
Violence psychologique	0,40***	0,32***	0,30***	0,28***	0,30***	0,36***
Justice distributive	...	-0,22***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,26***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,24***	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,26***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,15***
R <sup>2</sup>	0,16	0,21	0,23	0,21	0,22	0,17
F	F (1, 595)=	F (2, 594)=	F (2, 594)=	F (2, 594)=	F (2, 594)=	F (2, 585)=
	119,21***	78,39***	87,80***	80,94***	86,24***	68,36***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3.3.7 Régressions médiatisées de synthèse

Les analyses de régressions médiatisées précédentes tentent de répondre au modèle hypothétique comme quoi les perceptions de justice joueraient un rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait. Pour cela, nous avons procédé à des analyses de régression par groupement de variables indépendantes, pour prédire la satisfaction, l'attachement, l'épuisement émotionnel et les intentions de retrait à travers les dimensions spécifiques des perceptions de justice examinées chacune à son tour.

Au cours de ces analyses, nous avons identifié des variables particulièrement prédictives du bien-être et des intentions de retrait. Afin d'identifier les variables potentiellement les plus importantes, nous proposons ici des analyses plus synthétiques qui regroupent les variables indépendantes identifiées comme des prédicteurs significatifs à travers l'ensemble de nos analyses, puis de les utiliser avec les dimensions de justice. De cette manière, nous espérons identifier les variables qui jouent un rôle majeur pour rendre compte de la variance dans les variables de bien-être et de retrait afin de proposer un modèle synthétique.

Dans un premier temps, nous avons sélectionné principalement parmi les variables représentant les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS, les corrélations bivariées supérieures ou égales à .20 avec les variables de bien-être et de retrait (tableau 17).

Dans un second temps, nous avons retenu les variables dont les coefficients de régression maintenaient leur significativité de manière plus ou moins stable dans les étapes 1 et 3 dans les analyses de régressions médiatisées.

Suite à ces différentes observations, nous avons retenu 17 variables indépendantes dont font notamment partie la somme des efforts et la somme des récompenses (annexe 3.1), pour de nouvelles analyses ayant comme objectif de proposer le modèle le plus pertinent possible.

Ensuite, nous avons testé l'effet médiateur des perceptions de justice dans la prédiction des variables de bien-être et de retrait, comme effectué précédemment. A travers ces résultats, nous observons qu'une fois de plus la somme des récompenses a un rôle primordial et reste plus ou moins prédominante dans l'explication de la variance des variables de bien-être et de retrait avec un coefficient significatif en moyenne autour de .20. En conséquence, l'ajout des dimensions de justice n'apporte rien de plus (annexe 4.1, tableau 1 à 5) si ce n'est en ce qui concerne l'attachement (annexe 4.1, tableau 2). En examinant de près le contenu des items composant la somme des récompenses, il apparaît que cette variable recouvre les aspects de justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle ; elle est en quelque sorte une mesure de justice (ce qui est confirmé par ses fortes corrélations avec les dimensions de justice, voir le tableau 12). Une fois incluse, il est normal que d'autres variables de justice n'apportent rien de plus aux analyses.

Afin de faire une évaluation plus claire des apports de la justice dans ces analyses, nous avons testé notre modèle sans tenir compte de la somme des récompenses et des efforts dans la partie qui suit, nous amenant à tester le modèle avec 15 variables au lieu de 17. Ainsi, pour évaluer les apports de la justice, nous utilisons les mesures les plus pertinentes selon la littérature récente.

### *3.3.7.1 La prédiction des variables de bien-être et de retrait par les 15 variables sélectionnées et les dimensions de justice (Analyses de régression médiatisées)*

#### *3.3.7.1.1 La prédiction de la satisfaction par les variables sélectionnées et les dimensions de justice*

Pour la satisfaction,  $R^2$  est de 32% à l'étape 1 de la régression. En ajoutant les dimensions de justice, le  $R^2$  n'augmente pas, cependant, les coefficients de régression de la justice distributive ( $\beta = .09, p < .001$ ), informationnelle ( $\beta = .12, p < .001$ ) et du climat de justice ( $\beta = .09, p < .001$ ) sont significatifs alors qu'avec la présence de la somme des récompenses et des efforts, ils ne l'étaient pas (annexe 4.1, tableau 1). On observe que les coefficients de certaines variables indépendantes comme la variété des tâches et l'identité de la tâche ou encore le soutien social du supérieur et le retour des autres sur le travail restent plus ou moins constants par rapport à l'étape 1, quelle que soit la dimension de justice ajoutée (tableau 56). Seul, le coefficient de régression du soutien social du supérieur perd sa significativité en présence de la justice informationnelle.

#### *3.3.7.1.2 La prédiction de l'attachement organisationnel par les variables sélectionnées et les dimensions de justice*

Pour l'attachement,  $R^2$  est de .37 à la première étape de la régression et augmente légèrement, jusqu'à .40, à l'étape 3. A cette étape, chacun des coefficients de régression des perceptions de justice est significatif excepté celui de la justice interpersonnelle (tableau 57). En présence du climat de justice, on obtient un  $R^2$  de .48 avec un  $\beta$  de .37 ( $p < .001$ ).

Ainsi, le climat de justice, un peu à part des dimensions de justice (puisqu'il ressort fortement dans toutes les analyses en lien avec l'attachement), agit constamment comme une variable médiatrice significative et ce, malgré la présence ou non des variables de la somme des récompenses ou des efforts puisque le résultat est similaire avec ces variables incluses (annexe 4.1, tableau 2). Il explique une part de variance de l'attachement importante bien au-delà de toutes les variables indépendantes. Malgré tout, les autres coefficients de régression restant plus ou moins similaires entre l'étape 1 et 3 sont ceux des variables concernant le soutien technique du supérieur, le retour des autres sur le travail et les conditions de travail. La médiation est donc partielle.

Tableau 56 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	β			β		
VD Satisfaction						
Autonomie de la planification	0,04	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03
Autonomie prise de décision	0,02	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02
Autonomie des méthodes	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09
Variété des tâches	0,11***	0,13***	0,13***	0,14***	0,14***	0,14***
Identité de la tâche	0,14***	0,11***	0,11***	0,11***	0,11***	0,12***
Soutien social du supérieur	0,12***	0,10*	0,10*	0,12*	0,09	0,12*
Soutien technique des collègues	0,07	0,07	0,06	0,07	0,07	0,07
Soutien technique du supérieur	0,01	-0,00	0,00	0,01	-0,02	0,00
Retour des autres sur le travail	0,15***	0,14***	0,14***	0,15***	0,14***	0,14***
Aménagement physique du poste	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01
Conditions de travail	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03
Conflits avec -les supérieurs	-0,06	-0,04	-0,05	-0,05	-0,04	-0,05
-les médecins	-0,02	-0,03	-0,03	-0,02	-0,03	-0,03
-les collègues	-0,08	-0,07	-0,08	-0,07	-0,07	-0,08
Violence psychologique	-0,07	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06
Justice distributive	...	0,09***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,09	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,03	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,12***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,09***
R <sup>2</sup>	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
F	F (15, 524)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=
	16,65***	15,96***	15,86***	15,62***	16,05***	16,08***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 57 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	β			β		
VD Attachement						
Autonomie de la planification	0,03	0,00	0,01	0,03	0,02	0,00
Autonomie prise de décision	-0,00	-0,00	-0,02	-0,00	-0,00	0,00
Autonomie des méthodes	0,06	0,05	0,04	0,05	0,05	0,07
Variété des tâches	0,06	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05
Identité de la tâche	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
Soutien social du supérieur	-0,08	-0,13***	-0,13***	-0,09	-0,11	-0,09
Soutien technique des collègues	-0,01	-0,02	-0,03	-0,01	-0,02	-0,02
Soutien technique du supérieur	0,35***	0,30***	0,32***	0,34***	0,31***	0,30***
Retour des autres sur le travail	0,16***	0,14***	0,14***	0,16***	0,15***	0,13***
Aménagement physique du poste	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	-0,00
Conditions de travail	0,20***	0,19***	0,19***	0,20***	0,20***	0,14***
Conflits avec -les supérieurs	-0,11***	-0,07	-0,09***	-0,09***	-0,09***	-0,06
-les médecins	0,03	0,00	0,02	0,03	0,02	0,00
-les collègues	-0,02	-0,02	-0,08	-0,02	-0,02	-0,04
Violence psychologique	-0,05	-0,02	-0,02	-0,04	-0,04	-0,00
Justice distributive	...	0,22***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,19***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,04	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,10***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,37***
R <sup>2</sup>	0,37	0,40	0,39	0,37	0,37	0,48
F	F (15, 524)= 20,74***	F (16, 523)= 21,74***	F (16, 523)= 20,90***	F (16, 523)= 19,50***	F (16, 523)= 19,85***	F (16, 523)= 30,27***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 3.3.7.1.3 La prédiction de l'épuisement émotionnel par les variables sélectionnées et les dimensions de justice

Pour l'épuisement, nous observons un  $R^2$  de .35, plus faible qu'en présence des variables des efforts et des récompenses où le  $R^2$  était de .50 avec une forte contribution de la somme des efforts notamment. Cependant, dans les 2 cas, les résultats ne permettent pas d'identifier de réelles contributions des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement (annexe 4.1, tableau 3) une fois les autres variables prises en compte. Seule, la dimension de justice distributive possède un coefficient de régression significatif de  $-.18$  ( $p < .001$ ).

Dans ces analyses, le rôle de la violence psychologique prédomine avec un  $\beta$  oscillant entre .25 et .27 ; suit ensuite le  $\beta$  des conflits avec les médecins (.10,  $p < .01$ ) (tableau 58). D'une manière générale, pour l'épuisement émotionnel, les variables de justice sont ainsi moins importantes que ne le sont les variables en lien avec la violence.

#### 3.3.7.1.4 La prédiction de l'intention de turnover par les variables sélectionnées et les dimensions de justice

Lorsqu'on régresse les intentions de turnover sur les variables des caractéristiques des postes, des conflits interpersonnels sélectionnés et la violence psychologique, 32% de la variance est expliquée par celles-ci avec des coefficients significatifs pour l'autonomie des méthodes de travail, le soutien technique des collègues et du supérieur, les conflits avec les supérieurs et la violence psychologique. En ajoutant les dimensions de justice, nous obtenons des coefficients significatifs pour les justices distributive, procédurale et informationnelle ( $\beta = -.15$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = -.16$ ,  $p < .05$  et  $\beta = -.17$ ,  $p < .01$ ). Les coefficients de régression de ces dimensions sont à peu près équivalents à ceux des autres variables qui se maintiennent plus ou moins entre l'étape 1 et 2 leur coefficient (tableau 59).



Tableau 58 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Epuisement						
Autonomie de la planification	-0,05	-0,03	-0,05	-0,05	-0,04	-0,05
Autonomie prise de décision	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
Autonomie des méthodes	-0,06	-0,06	-0,07	-0,01	-0,06	-0,07
Variété des tâches	-0,02	-0,01	-0,03	-0,02	-0,02	-0,02
Identité de la tâche	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,06
Soutien social du supérieur	-0,07	-0,03	-0,07	-0,06	-0,05	-0,07
Soutien technique des collègues	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Soutien technique du supérieur	-0,09	-0,05	-0,09	-0,08	-0,06	-0,08
Retour des autres sur le travail	-0,02	-0,00	-0,02	-0,02	-0,02	-0,02
Aménagement physique du poste	-0,03	-0,02	-0,03	-0,02	-0,03	-0,02
Conditions de travail	-0,04	-0,02	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03
Conflits avec -les supérieurs	0,09*	0,06	0,09*	0,08	0,08	0,08*
-les médecins	0,10*	0,10*	0,10*	0,10**	0,10*	0,10**
-les collègues	0,02	0,05	0,02	0,03	0,03	0,03
Violence psychologique	0,27***	0,25***	0,27***	0,26***	0,27***	0,27***
Justice distributive	...	-0,18***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,01	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,05	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,07	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,03
R <sup>2</sup>	0,35	0,37	0,35	0,35	0,35	0,35
F	F (15, 518)= 19,12***	F (16, 517)= 19,43***	F (16, 517)= 17,90***	F (16, 517)= 17,97***	F (16, 517)= 18,06***	F (16, 517)= 17,97***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tableau 59 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Autonomie de la planification	-0,03	-0,02	-0,02	-0,03	-0,02	-0,03
Autonomie prise de décision	0,01	0,00	0,03	0,01	0,00	0,01
Autonomie des méthodes	-0,10*	-0,10*	-0,09	-0,10*	-0,09*	-0,10*
Variété des tâches	-0,11*	-0,10*	-0,09*	-0,11*	-0,11**	-0,11*
Identité de la tâche	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
Soutien social du supérieur	-0,08	-0,05	-0,04	-0,07	-0,04	-0,08
Soutien technique des collègues	-0,09*	-0,08*	-0,08	-0,09*	-0,08*	-0,09*
Soutien technique du supérieur	-0,13*	-0,10	-0,10	-0,12*	-0,07	-0,12*
Retour des autres sur le travail	-0,05	-0,03	-0,03	-0,04	-0,03	-0,04
Aménagement physique du poste	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,05
Conditions de travail	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,01
Conflits avec						
-les supérieurs	0,12*	0,09*	0,10*	0,10*	0,09*	0,11**
-les médecins	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
-les collègues	0,02	0,04	0,03	0,02	0,03	0,03
Violence psychologique	0,14**	0,12**	0,12**	0,13**	0,12**	0,13**
Justice distributive	...	-0,15**	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,16*	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,05	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,17**	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,06
R <sup>2</sup>	0,32	0,33	0,33	0,33	0,33	0,32
F	F (15, 524)= 16,65***	F (16, 523)= 16,42***	F (16, 523)= 16,47***	F (16, 523)= 15,67***	F (16, 523)= 16,53***	F (16, 523)= 15,80***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tableau 60 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention d'absence à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absence						
Autonomie de la planification	-0,04	-0,04	-0,03	-0,04	-0,03	-0,04
Autonomie de la prise de décision	-0,05	-0,05	-0,04	-0,04	-0,05	-0,05
Autonomie des méthodes	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,04
Variété des tâches	-0,09*	-0,09*	-0,08*	-0,09*	-0,09*	-0,09*
Identité de la tâche	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Soutien social du supérieur	-0,12*	-0,11	-0,09	-0,12*	-0,10	-0,12*
Soutien technique des collègues	-0,06	-0,06	-0,05	-0,06	-0,06	-0,06
Soutien technique du supérieur	-0,02	-0,01	-0,00	-0,02	0,00	-0,01
Retour des autres sur le travail	-0,01	-0,01	-0,00	-0,01	-0,00	-0,00
Aménagement physique du poste	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,04
Conditions de travail	-0,03	-0,02	-0,02	-0,02	-0,03	-0,01
Conflits avec						
-les supérieurs	0,20***	0,20***	0,19***	0,20***	0,19***	0,20***
-les médecins	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
-les collègues	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06
Violence psychologique	0,20***	0,19***	0,19***	0,20***	0,19***	0,19***
Justice distributive	...	-0,05	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,10	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,02	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,09	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,07
R <sup>2</sup>	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
F	F (15, 524)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=	F (16, 523)=
	14,92***	14,07***	14,30***	13,98***	14,22***	14,27***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 3.3.7.1.5 La prédiction de l'intention d'absence par les variables sélectionnées et les dimensions de justice

Enfin, pour l'intention d'absence, 30% de la variance est expliquée par les variables indépendantes. Et nous pouvons observer dans le tableau 60 ci-dessus, que l'ajout des dimensions de justice ne permet pas d'augmenter la part de variance expliquée. De plus, aucun des coefficients des différentes perceptions de justice n'est significatif contrairement à l'intention de turnover. Ici, les variables qui jouent un rôle important sont les conflits avec les supérieurs et la violence psychologique avec un  $\beta$  allant entre .19 et .20 sur ces deux variables. Les autres coefficients de régression apparaissant comme significatifs sont moins élevés (tableau 60).

A travers ces résultats englobant l'ensemble des variables indépendantes sélectionnées, nous pouvons constater que certaines dimensions de justice gardent un rôle médiateur partiel mais qu'elles ne sont pas les seules à expliquer la variance des variables de bien-être et de retrait, puisque d'autres variables interviennent également de manière importante.

Pour la satisfaction, nous observons de faibles coefficients de régression pour la justice distributive, informationnelle et le climat de justice et les autres variables composant les caractéristiques des tâches et sociales restent significatives en leur présence.

Quant à l'intention d'absence et l'épuisement, les dimensions de justice expliquent peu de variance au-delà des autres variables. Par exemple, pour l'intention d'absence, aucun coefficient de régression n'est significatif pour les dimensions de justice avec un rôle important des conflits avec les supérieurs et de la violence dans la prédiction de cette variable. Pour l'épuisement, seule la justice distributive a un coefficient significatif, avec notamment la violence psychologique qui continue de jouer un rôle important dans la prédiction.

Pour autant, les corrélations bivariées entre le bien-être et le retrait et les dimensions de justice présentées en tableau 18 étaient relativement fortes et d'autres parts, les analyses initiales montraient aussi des corrélations importantes entre les caractéristiques des postes et la justice. Les dimensions de justice possédaient pour la plupart des coefficients de régression significatifs importants dans les médiations des perceptions de justice dans la prédiction du bien-être et du retrait lorsqu'on les calculait à partir de chaque groupement de variables indépendantes. Mais, la possibilité que la justice ressorte comme médiateur dans l'ensemble de nos 15 variables sélectionnées est plus difficile étant donnée le nombre de variables qui restent relativement important malgré le tri effectué.

Par contre, pour la prédiction de l'attachement et l'intention de turnover, la justice joue un rôle plus important en tant que médiateur partiel dans l'explication de l'ensemble des variables. On retiendra que parmi les dimensions de justice qui ont des coefficients significatifs (justice distributive, procédurale, informationnelle et climat de justice) le climat de justice améliore le plus la prédiction de l'attachement, et ce, dans l'ensemble de nos résultats. Pour l'intention de turnover, nous obtenons toujours une part de variance expliquée par la justice distributive, procédurale et informationnelle. Même si ces médiations sont partielles car d'autres variables jouent un rôle similaire ou supérieur aux dimensions de justice dans la variance des variables de bien-être et de retrait, le fait que certaines dimensions de justice ressortent significatives parmi l'ensemble des 15 variables prouve l'importance de la justice dans la prédiction.

Parmi ces autres variables, qui ressortent significativement, on retient notamment que les variables sur la variété des tâches, l'identité, le soutien social du supérieur et le retour des autres sur le travail ressortent toujours pour la satisfaction. Pour l'attachement, ce sont les caractéristiques des postes du soutien technique du supérieur, du retour sur le travail et des conditions de travail qui prédominent dans l'explication. Pour l'épuisement, c'est la violence psychologique qui prédomine au-delà des autres variables. Pour les intentions de retrait, l'intention de turnover et d'absence, ce sont les caractéristiques des postes comme la variété des tâches, le soutien du supérieur, la variable des conflits avec les supérieurs et la violence psychologique qui prédisent le plus de variance.

Les analyses que nous venons de présenter, même si elles portent sur des variables sélectionnées, incluent toujours un nombre important de variables (15 dans l'étape 1), et étant donné les inter-corrélations entre les variables, peu sont significatives dans les régressions. Ainsi, afin de ne garder que les variables indépendantes les plus pertinentes dans la prédiction de chaque variable de bien-être et de retrait, nous avons procédé à des analyses de régression pas à pas ascendantes pour chaque variable dépendante afin de nous permettre d'élaborer des modèles de régression réduits. Les 15 variables de caractéristiques des postes sont proposées dans un premier temps dans une procédure pas à pas ; à chaque étape, la variable apportant la plus importante augmentation en  $R^2$  est ajoutée jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de variable qui serait significative si incluse dans la régression. Le détail de ces régressions pas à pas figure en annexe 4.2. Nous avons ensuite procédé aux régressions multiples classiques avec les variables retenues par les régressions pas à pas incluses à l'étape 1 et les dimensions de justice entrées à l'étape 3 pour chaque variable dépendante. Cette démarche devrait permettre de mieux clarifier le rôle des dimensions de justice car des variables non significatives ne seront pas incluses dans les régressions.

### 3.3.7.2 Vers un modèle réduit : régressions pas à pas et analyses de régressions médiatisées

#### 3.3.7.2.1 La prédiction de la satisfaction

En suivant le procédé des régressions pas à pas pour la satisfaction, 8 variables indépendantes ont été gardées (annexe 4.2, tableau 1). A elles seules, ces variables expliquent 32% de la variance de la satisfaction ( $F(8, 547) = 31,76, p < .001$ ). Les coefficients de régression sont significatifs et constants de l'étape 1 à l'étape 3 sauf concernant les conflits avec les supérieurs. En présence des dimensions de justice, la part de variance expliquée n'augmente pas et seulement le coefficient de la justice informationnelle est significatif ( $\beta = .11, p < .05$ ) (tableau 61).

Tableau 61 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
VD Satisfaction						
Autonomie des méthodes de travail	0,12**	0,12**	0,11**	0,12**	0,12**	0,12**
Variété des tâches	0,11**	0,11**	0,10***	0,11**	0,11**	0,11**
Identité de la tâche	0,16***	0,16***	0,16***	0,16***	0,15***	0,16***
Soutien social du supérieur	0,17***	0,14***	0,14***	0,17***	0,11*	0,16***
Soutien technique des collègues	0,11**	0,11**	0,11**	0,11**	0,11***	0,11**
Retour des autres sur le travail	0,14***	0,13***	0,13***	0,15***	0,13**	0,13***
Conflits avec les supérieurs	-0,07	-0,06	-0,06	-0,07	-0,05	-0,07
Violence psychologique	-0,11***	-0,11**	-0,11**	-0,12**	-0,10**	-0,10*
Justice distributive	...	0,07	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,06	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,01	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,11*	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,07
R <sup>2</sup>	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
F	F (8, 547)= 31,76***	F (9, 546)= 28,54***	F (9, 546)= 28,46***	F (9, 546)= 28,18***	F (9, 546)= 29,02***	F (9, 538)= 28,02***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

### 3.3.7.2.2 La prédiction de l'attachement organisationnel

Pour l'attachement, avec la régression pas à pas, 5 variables étaient ressorties significatives (annexe 4.2, tableau 2). Nous observons qu'en présence du nombre réduit de variables, 34% de la variance est expliquée. Avec la justice distributive et procédurale, le  $R^2$  n'augmente que faiblement mais les coefficients significatifs obtenus pour ces deux dimensions montrent qu'ils ont un rôle médiateur. Cependant, le soutien technique du supérieur, le retour des autres sur le travail et les conditions de travail continuent à expliquer une part non négligeable de la variance de l'attachement avec des coefficients restant plus ou moins constants. Enfin, conformément aux résultats précédents, lorsqu'on ajoute le climat de justice, le  $R^2$  augmente significativement (il passe de .34 à .44) et son coefficient de régression est de .37 au seuil de significativité .001 (tableau 62), le coefficient le plus élevé dans cette régression.

Tableau 62 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante

Variables	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Autonomie dans la planification	0,09*	0,06	0,06	0,08*	0,08*	0,05
Soutien technique du supérieur	0,32***	0,24***	0,26***	0,31***	0,27***	0,24***
Retour des autres sur le travail	0,14***	0,11**	0,11**	0,13***	0,13***	0,10**
Conditions de travail	0,21***	0,18***	0,19***	0,21***	0,21***	0,13***
Conflits avec les supérieurs	-0,12**	-0,08*	-0,09*	-0,11*	-0,11***	-0,09*
Justice distributive	...	0,20***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,16***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,04	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,09	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,37***
$R^2$	0,34	0,36	0,35	0,34	0,34	0,44
F	F (5, 532)=	F (6, 531)=	F (6, 531)=	F (6, 531)=	F (6, 531)=	F (6, 524)=
	54,18***	49,98***	47,97***	45,24***	45,83***	69,26***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 3.3.7.2.3 La prédiction de l'épuisement émotionnel

Pour l'épuisement, 5 variables ont été également retenues en suivant les étapes des régressions pas à pas (annexe 4.2, tableau 3) donnant lieu à un  $R^2$  de .33. Avec l'ajout de la justice distributive, la part de variance expliquée passe de .33 à .35 avec un coefficient de régression de -.20 pour cette variable avec l'influence des variables sur le soutien social et technique du supérieur qui devient non-significatif (tableau 63). Avec la justice informationnelle, la part de variance expliquée ne change pas mais le coefficient de régression de cette variable est significatif.

Tableau 63 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante

Variables	Etape 1		Etape 3			
	$\beta$		$\beta$			
VD Epuisement						
Autonomie dans les méthodes	-0,15***	-0,13***	-0,15***	-0,15***	-0,15***	-0,15***
Soutien social du supérieur	-0,12*	-0,06	-0,10	-0,09	-0,09	-0,12*
Soutien technique du supérieur	-0,11*	-0,05	-0,10	-0,09	-0,06	-0,09
Conflits avec les médecins	0,16***	0,16***	0,16***	0,16***	0,16***	0,16***
Violence psychologique	0,31***	0,27***	0,30***	0,29***	0,29***	0,29***
Justice distributive	...	-0,20***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,03	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,06	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,10*	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,06
$R^2$	0,33	0,35	0,33	0,33	0,33	0,33
F	F (5, 518) =	F (6, 517) =	F (6, 517) =	F (6, 517) =	F (6, 517) =	F (6, 511) =
	50,26***	49,90***	41,91***	42,22***	42,78***	41,73***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



### 3.3.7.2.4 La prédiction de l'intention de retrait

En ce qui concerne l'intention de turnover, 7 variables avaient été gardées par la régression pas à pas (annexe 4.2, tableau 4) donnant lieu à un  $R^2$  de .30. En rajoutant tour à tour la justice distributive, procédurale ou informationnelle,  $R^2$  augmente faiblement (de .30 à .32). Cependant, ces variables médiatrices ont des coefficients de régression significatifs (tableau 64).

Tableau 64 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
VD Turnover						
Autonomie dans les méthodes	-0,13***	-0,11**	-0,10**	-0,12***	-0,11***	-0,12**
Variété des tâches	-0,09**	-0,08*	-0,07*	-0,09*	-0,09*	-0,09*
Identité de la tâche	-0,08*	-0,07*	-0,07*	-0,07*	-0,07	-0,08*
Soutien technique des collègues	-0,11***	-0,11***	-0,09*	-0,11***	-0,11***	-0,12***
Soutien technique du supérieur	-0,21***	-0,15***	-0,15***	-0,20***	-0,11*	-0,19***
Conflits avec les supérieurs	0,12***	0,10*	0,10*	0,10*	0,09*	0,12***
Violence psychologique	0,17***	0,14***	0,14***	0,15***	0,15***	0,15***
Justice distributive	...	-0,15***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,17***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,05	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,19***	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,06
$R^2$	0,30	0,31	0,32	0,30	0,32	0,30
F	F (7, 552) = 34,00***	F (8, 551) = 31,70***	F (8, 551) = 31,96***	F (8, 551) = 29,90***	F (8, 551) = 32,26***	F (8, 542) = 28,50***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Pour l'absentéisme, les dimensions de justice expliquent moins de variance au-delà des 5 variables retenues à l'issue des étapes des régressions pas à pas (annexe 4.2, tableau 5). Ici, seule la justice procédurale a un coefficient de régression significatif. On observe que l'ensemble des variables indépendantes gardent un coefficient de régression stable (tableau 65).

Tableau 65 : Coefficients de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention d'absence à partir de l'ensemble des variables indépendantes gardées à l'issue des régressions pas à pas pour cette variable dépendante

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absentéisme						
Variété des tâches	-0,10***	-0,10**	-0,09**	-0,10**	-0,10**	-0,10**
Soutien social du supérieur	-0,17***	-0,16***	-0,12***	-0,16***	-0,12***	-0,16***
Conflits avec les supérieurs	0,25***	0,25***	0,24***	0,24***	0,24***	0,25***
Conflits avec les collègues	0,09*	0,10*	0,09*	0,09*	0,10*	0,10*
Violence psychologique	0,19***	0,18***	0,18***	0,19***	0,18***	0,19***
Justice distributive	...	-0,04	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,09**	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,03	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,09	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,04
R <sup>2</sup>	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
F	F (5, 547)=	F (6, 546)=	F (6, 546)=	F (6, 546)=	F (6, 546)=	F (6, 539)=
	46,19***	38,57***	39,42***	38,53***	39,30***	38,07***

Significativité \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour conclure, en testant des modèles plus réduits en termes de variables pour ne garder que les variables les plus pertinentes, nous observons des résultats à peu près similaires qu'il s'agisse des régressions multiples avec les 15 ou 17 variables sélectionnées et avec les variables gardées post-régressions pas à pas. Pour la satisfaction, les caractéristiques des tâches et sociales retenues expliquent une bonne partie de la variance et c'est surtout la justice informationnelle qui a un rôle médiateur. Pour l'attachement, les dimensions de justice ont un rôle plus important.

Le climat de justice explique une part de variance importante dans tous les cas de figure mais la justice distributive et procédurale, jouent aussi un rôle médiateur, même si celui-ci est partiel puisque le soutien du supérieur, le retour des autres sur le travail et les conditions de travail continuent à s'imposer dans ce cas. Pour l'épuisement, les justices distributive et informationnelle apparaissent comme médiatrices dans le modèle réduit. Leur rôle est également partiel car d'autres variables ont des coefficients significatifs. Parmi les intentions de retrait, l'intention de turnover est davantage expliquée par les dimensions de justice. Elle l'est en partie par la justice distributive, procédurale et informationnelle. Pour l'intention d'absence, la justice n'intervient pas de manière importante dans l'explication de la variance (seule la justice procédurale a un coefficient significatif mais très faible), tandis que la variété des tâches, le soutien social du supérieur, les conflits et la violence psychologique y participent davantage.

## **4. DISCUSSION ETUDE 1**

L'objectif de notre étude 1 était de mettre en évidence les liens entre les différentes dimensions de justice avec les caractéristiques des postes et les autres facteurs de RPS ainsi qu'avec les variables de bien-être et de retrait. A travers nos analyses, nous avons ainsi tenté de répondre à notre modèle hypothétique tel que représenté à la figure 1 considérant les perceptions de justice comme des variables médiatrices dans la relation entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec les variables de bien-être et de retrait.

### **4.1 Les différents liens avec la justice organisationnelle**

Les résultats de cette première étude vont dans le sens de nos hypothèses générales. Nous avons pu mettre en évidence des liens entre les perceptions de justice et les caractéristiques des postes et les autres facteurs de RPS. De plus, conformément aux études antérieures, nos résultats montrent des liens existants entre les dimensions de justice et les variables de bien-être et de retrait (Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Elovainio, et al., 2003; Maslach et Leiter, 2008 ; Viswesvaran et Ones, 2002 ; Zapata-Phelan et al., 2009) mais également confirment le lien entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec les variables de bien-être et de retrait (Humphrey et al., 2007).

#### 4.1.1 Les caractéristiques des postes et les dimensions de justice

##### *4.1.1.1 Les caractéristiques motivationnelles et la justice*

Notre première hypothèse générale concernant les liens entre les caractéristiques des postes et les dimensions de justice, est validée dans son ensemble. Warr en 1999 (cité dans Levy, 2001) avait suggéré que le fait d'avoir la possibilité de contrôle, d'utiliser des compétences ou encore d'effectuer des tâches variées pouvait être lié aux perceptions de justice. Ces éléments renvoient notamment à certaines caractéristiques des tâches et connaissances composant les caractéristiques motivationnelles.

Dans notre étude, les caractéristiques des tâches, telles que l'autonomie ou encore la variété des tâches, sont bien reliées aux dimensions de justice. Celles-ci expliquent une part de variation des dimensions de justice, mais les caractéristiques des connaissances liées au métier, telles que la complexité du travail, le traitement de l'information, la résolution de problèmes, les compétences et la spécialisation ne semblent pas être réellement reliées aux perceptions de justice. En effet, mis à part de faibles liens significatifs entre le traitement de l'information ainsi que les compétences avec la justice procédurale, et des corrélations négatives avec la résolution de problèmes, la spécialisation et certaines perceptions de justice, ces caractéristiques ne sont que peu liées à la justice organisationnelle.

Ce manque de corrélation des caractéristiques des connaissances avec la justice organisationnelle pourrait s'expliquer par le fait que les connaissances demandées au travail sont d'avantages liés à l'individu et aux capacités cognitives (connaissances, habiletés, etc...) d'une personne (Morgeson et Humphrey, 2006) contrairement aux caractéristiques des tâches qu'on attribuerait d'avantage aux décisions prises par les responsables de l'organisation. En effet, les caractéristiques des connaissances impliquent des aspects du travail qui nécessitent de posséder des ressources cognitives que l'on peut obtenir en se formant (Kanfer et Ackerman, 1989) mais cela s'apparente plutôt à une démarche personnelle. Les tâches qu'on attribue aux salariés, par exemple via la fiche de poste, et leurs caractéristiques (variées, offrant de l'autonomie, permettant d'identifier les tâches effectuées...) semblent renvoyer davantage à la responsabilité de l'organisation ou de la structure. Les perceptions de justice étant déterminées par les politiques établies par les responsables de l'organisation en termes de distribution des ressources, ainsi que par les pratiques organisationnelles, à travers les procédures et la qualité des interactions (Cohen-Charash et Spector, 2001), on pourrait supposer que les caractéristiques des tâches sont des ressources, privilèges ou procédures (par exemple en bénéficiant de l'autonomie) que les responsables de l'organisation ont décidé d'attribuer. Les différentes caractéristiques des tâches participent ainsi à la formation du sentiment de justice organisationnelle, d'ailleurs, elles sont toutes corrélées aux différentes dimensions, même si la justice procédurale semble prédominer, avec les corrélations les plus fortes, alors que le climat de justice y est moins lié.

Les résultats ont mis notamment en évidence des corrélations significativement plus importantes entre l'autonomie de la prise de décision et l'autonomie des méthodes de travail avec la justice procédurale qu'avec les autres dimensions de justice allant dans le sens de notre 1<sup>ère</sup> hypothèse spécifique. Le fait de percevoir de l'autonomie dans la prise de décision et des méthodes de travail influencerait principalement les perceptions de justice procédurale.

L'autonomie de la prise de décision, appelée aussi latitude décisionnelle (Karasek et al., 1998), est la liberté de prendre des décisions au travail, il n'est pas donc étonnant que cette variable soit liée particulièrement à la justice procédurale se référant à l'idée de pouvoir exercer un certain contrôle sur le processus de décisions comme donner son opinion par exemple (Thibaut et Walker, 1975 ; Erdogan, 2002). La littérature sur la justice procédurale avait mis notamment en avant l'importance de « la voix » dans la formation des perceptions de justice (Folger, 1977 ; Steiner et Touzé, 2004). L'autonomie des méthodes de travail renvoyant à la liberté de contrôler nos méthodes et procédures de travail (Jackson, Wall, Martin et Davids, 1993) fait également référence à la justice procédurale.

Concernant les autres variables composant les caractéristiques des tâches, elles sont toutes liées à la justice procédurale mais le sont tout autant avec d'autres types de justice. Cependant, on observe que globalement les caractéristiques des tâches sont moins liées au climat de justice qu'avec les autres dimensions. Le climat de justice étant appréhendé comme les perceptions de la justice partagées parmi les membres d'un groupe ou d'une équipe (Schminke et al., 2000 ; Liao et Rupp, 2005 ; Naumann et Bennett, 2000), il semble logique que les caractéristiques motivationnelles définissant les tâches et connaissances qui constituent la nature du poste qu'un individu occupe soient plus apparentées aux perceptions de justice individuelles que collectives.

#### *4.1.1.2 Les caractéristiques sociales et la justice*

Concernant les caractéristiques sociales, les résultats ont mis en évidence des corrélations significatives avec les perceptions de justice et des corrélations fortes (comprises entre .56 et .68) entre le soutien social et technique du supérieur et les perceptions des justices distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle, sauf avec le climat de justice où la relation est plus modérée (allant de .32 à .35). Les variables concernant le soutien du supérieur sont les plus corrélées aux perceptions de justice, les autres variables composant les caractéristiques sociales, étant corrélées plus modérément à la justice. Ce lien plus important avec les variables concernant le soutien social et technique du supérieur n'est pas étonnant puisque comme nous l'avons vu, l'image que l'on a des figures d'autorité est déterminante des perceptions de justice et notamment des justices interpersonnelle et informationnelle (Colquitt et al., 2001). En effet, les supérieurs sont des sources d'informations et de soutien émotionnel importants (Vermunt et Steensma, 2003).

A ce sujet, la méta-analyse de Colquitt et al. (2001) avait mis en évidence des corrélations fortes entre l'évaluation du supérieur et la justice interactionnelle composée de la justice interpersonnelle et informationnelle, les supérieurs de proximité représentant d'une certaine manière l'organisation.

Cependant, contrairement à notre postulat initial, les caractéristiques sociales en lien avec le supérieur sont davantage corrélées avec la justice informationnelle qu'interpersonnelle. Le soutien apporté par les supérieurs peut se manifester à la fois par l'aide technique, par exemple au travers des conseils et informations fournis aux membres de l'équipe pour mieux travailler (Karasek, 1979, Karasek et al., 1998) et à la fois par les relations amicales qu'ils peuvent entretenir avec eux (Sims, Szilagyi et Keller, 1976). Dans notre cas, le soutien, qu'il soit social ou technique, semble s'apparenter davantage à la justice informationnelle. En effet, la communication interpersonnelle (excuses...) et les informations ou explications déployées sur une décision prise par exemple (Shaw et al., 2003) constituent une forme de soutien. Ces éléments montrent implicitement que les supérieurs accordent un certain respect et de l'intérêt à leurs subordonnés (Skarlicki et Latham, 2005). Ici, le soutien des supérieurs est ainsi un antécédent de justice informationnelle (Kernan et Hanges, 2002) plus important que pour la justice interpersonnelle. La communication est un élément central dans le soutien d'un supérieur envers les membres de son équipe. Nous présumons donc par-là que le fait d'être soutenu techniquement en étant aidé pour la réalisation d'une tâche ou socialement par son supérieur qui se préoccupe de notre bien-être au travail, engage davantage les aspects informationnels de la justice (explications pertinentes sur une décision, ...) qu'interpersonnels (respect, dignité...).

La variable concernant le retour des autres sur le travail, composante interpersonnelle de la rétroaction (contrairement à la variable sur les indications données par le travail sur la performance), représente les commentaires et la mesure selon laquelle les membres de l'organisation fournissent des informations sur notre travail (Humphrey et al., 2007). Nous avons ainsi supposé que le feedback serait corrélé davantage à la justice informationnelle qu'aux autres types de justice. Cependant, dans notre étude, le retour des autres sur le travail s'est révélé plus particulièrement corrélé aux justices procédurale et distributive. Ces résultats laissent à penser que le fait de donner un retour sur le travail serait en priorité assimilé à une distribution ou récompense. De même, on suppose que le feedback, impliquant implicitement que l'on a à minima observé le travail de l'autre ou collecté des informations en amont permettant de prendre en considération le travail de l'autre, est assimilé à certains critères de justice procédurale développés par Leventhal (1980).

#### *4.1.1.3 Les caractéristiques de contexte et la justice*

Tout comme pour les caractéristiques des tâches et les caractéristiques sociales, les caractéristiques de contexte sont corrélées aux perceptions de justice et expliquent une part unique de la variance des perceptions de justice. Cependant, contrairement à notre hypothèse spécifique, la justice distributive n'est pas significativement la plus corrélée avec les caractéristiques de contexte, puisque les autres dimensions de justice le sont tout autant. Les variables composant les caractéristiques de contexte telles que l'aménagement physique et les conditions de travail sont les variables de contexte les plus fortement corrélées aux perceptions de justice. L'aménagement physique de travail reflétant la mesure dans laquelle le travail est conçu de manière adapté à l'individu (Campion et Thayer, 1985 cités dans Humphrey et al., 2007) et les conditions de travail reflétant l'environnement dans lequel un travail est effectué (Humphrey et al., 2007), le fait de travailler dans un environnement adapté avec de bonnes conditions physiques de travail correspondrait à des distributions justes (justice distributive) mais également serait gage de procédures justes, sous-entendue peut-être que ces conditions environnementales soient plus ou moins les mêmes pour tous (critères de Leventhal, 1980). Le lien tout aussi important avec la justice interactionnelle pourrait s'expliquer par le fait que lorsqu'on fournit et qu'on conçoit des environnements de travail agréables cela laisse transparaître une certaine sensibilité au bien-être des salariés. L'aménagement physique du poste et les conditions de travail concernent rarement un seul individu mais plutôt le collectif, ainsi ces variables sont liées au climat de justice au même titre que les autres variables. Néanmoins, les variables telles que la demande physique et l'utilisation d'équipement ont des liens négatifs et beaucoup plus faibles avec les perceptions de justice que ne le sont les variables abordées précédemment. Les exigences physiques reflétant le niveau d'effort physique requis par un emploi et l'utilisation d'équipement reflétant la variété et la complexité de la technologie et de l'équipement utilisé, il n'est pas étonnant qu'ici elles soient corrélées négativement à la justice. Plus un emploi est physique et plus il peut engendrer de l'insatisfaction et de la fatigue (Humphrey et al., 2007) avec le risque de se faire mal. De même, le fait d'utiliser des équipements pourrait se traduire par une certaine complexité et dépendance négative avec l'équipement pouvant être considéré comme injuste au niveau de la distribution des ressources si ces caractéristiques sont présentes de manière importante.



#### 4.1.2 Les efforts et récompenses et les dimensions de justice

Les corrélations du score équilibre Efforts/Récompenses avec les différentes perceptions de justice sont faibles mais significatives. Pourtant, un niveau élevé de justice relationnelle a été associé dans une autre étude par exemple à un faible déséquilibre Efforts/Récompenses (Head et al., 2007). A contrario, les corrélations de la somme des récompenses et des efforts prises séparément nous ont interpellées puisqu'on observe de fortes corrélations avec les perceptions de justice. Les sommes des efforts et des récompenses expliquent d'ailleurs à elles seules une part importante de la variance des perceptions de justice. La somme des récompenses prise à part montre des corrélations fortes avec les perceptions de justice et notamment distributive et procédurale. Comme nous l'avons vu, les récompenses peuvent être associées au concept de reconnaissance que l'on considère comme des moyens de reconnaître le travail de l'autre. Le sentiment de justice distributive perçue renvoie aux décisions prises à notre égard par l'organisation ou aux « récompenses » données (Greenberg, 1987, 1990) concernant la répartition des ressources ou récompenses matérielles, sociales ou émotionnelles (salaire, promotion, feedback, évaluations, horaires de travail, moyens...) et la justice procédurale renvoie aux modalités avec lesquelles sont distribuées les ressources et récompenses (Bagger et al., 2006). Il n'est donc pas étonnant que la somme des récompenses soit liée aux justices distributive et procédurale, d'autant plus que la justice avait été contextualisée en fonction de la reconnaissance reçue des supérieurs (par exemple : « la reconnaissance (retours sur mon travail, salaire, estime, opportunités de carrière...) que je reçois de mes supérieurs correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail »). Les récompenses telles que représentées dans le questionnaire de Siegrist induisent notamment la notion de réciprocité où l'on compare ce que l'on reçoit par rapport à nos efforts (par exemple : « vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail »).

La relation entre la somme des efforts et les perceptions de justice est négative, plus notre travail nous demande de fournir des efforts et moins nous percevons de la justice organisationnelle. Les efforts tels que définis par Siegrist, comme les interruptions de tâches, le fait d'effectuer des heures supplémentaires peuvent ainsi être considérés comme une distribution ou un traitement injuste et d'autant plus si dans la comparaison avec autrui, l'individu se sent en situation inéquitable.

#### 4.1.3 Les conflits interpersonnels et les dimensions de justice

Comme nous l'avons vu à travers le soutien du supérieur hiérarchique, la formation des perceptions de justice dépend de la qualité des relations avec les figures d'autorité (Colquitt et al., 2001). Nos analyses sur les conflits interpersonnels ont confirmé des liens particulièrement forts entre les conflits avec les supérieurs et les perceptions de justice et notamment avec la justice interpersonnelle, venant valider notre hypothèse spécifique. La justice interpersonnelle, correspondant au respect, à la dignité, la politesse ou encore la bienséance du supérieur (Colquitt, 2001), en cas d'altercations, de grossièreté ou d'agressivité de sa part, les principes de la justice interpersonnelle sont violés. Il n'est donc pas surprenant que ce soit la justice interpersonnelle qui soit la plus affectée en présence de conflits avec les supérieurs. Ainsi, les conflits avec les supérieurs pourraient sans doute être associés à une mesure de l'injustice interpersonnelle. A ce propos, les conflits interpersonnels avec les supérieurs prédisent une part importante de la variance de la justice interpersonnelle. Dans le même sens, il a été observé que les conflits avec les médecins étaient également les plus corrélés à la justice interpersonnelle. Les médecins représentant une certaine autorité à l'hôpital de par leur statut et l'évolution de leur poste vers le management, il n'est pas étonnant que les relations avec eux soient aussi déterminantes des perceptions de justice interpersonnelle tout comme pour les supérieurs. Les autres acteurs de l'hôpital comme les collègues, les patients, les autres membres de l'équipe, les prestataires et autres services sont beaucoup moins corrélées avec les perceptions de justice dans notre étude. En effet, ces autres acteurs n'incarnent pas des figures d'autorité représentant l'organisation mais plutôt des individus de même niveau ou des personnes extérieures à l'organisation.

#### 4.1.4 La violence psychologique et les dimensions de justice

Pour ce qui est de la violence psychologique, nos corrélations ont montré qu'elle est négativement liée à l'ensemble des perceptions de justice. Dans la même perspective que pour les conflits, la justice interpersonnelle a été identifiée comme la plus significativement corrélée à la violence psychologique. En effet, le fait d'adopter des comportements agressifs et de maltraiter psychologiquement un salarié va à l'encontre des principes de justice interpersonnelle, la notion de respect étant brisée. De plus, le fait que le harcèlement soit ici relativement fortement corrélé aux perceptions de justice laisse supposer qu'il a été associé aux supérieurs. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, ce sont les responsables de l'organisation qui déterminent les perceptions de justice.

Ainsi, si la violence psychologique est liée de manière importante à la justice, on suppose que les salariés ont désigné comme coupable le supérieur ou une personne représentant une certaine autorité. Il se peut aussi que les supérieurs soient associés à la violence psychologique, sans en être coupables directement, dans le cas d'une situation de harcèlement connue d'un agent envers un autre qui serait cautionnée par les supérieurs (laisser faire, pas de sanction disciplinaire...). Les corrélations entre d'une part les conflits avec les supérieurs et avec les médecins et d'autre part la violence psychologique ont mis en évidence une corrélation relativement importante ( $r = .40, p < .001$  pour les supérieurs et  $r = .37, p < .001$  pour les médecins).

## **4.2 Les liens avec les variables de bien-être et de retrait**

### 4.2.1 Les caractéristiques des postes et les variables de bien-être et de retrait

Conformément aux études antérieures, nos résultats ont permis de mettre en évidence les liens entre les différentes caractéristiques des postes avec les variables de bien-être et de retrait (Humphrey et al., 2007). La conception du travail à travers les différentes caractéristiques des postes, a un effet important sur le comportement des employés, sur les attitudes et le bien-être (Campion, Mumford, Morgeson, et Nahrgang, 2005).

Concernant les caractéristiques motivationnelles, comme pour la relation avec les perceptions de justice, on observe des corrélations modérées en ce qui concerne les caractéristiques des tâches et les variables de bien-être et négatives avec l'épuisement et les intentions de retrait. Pour les caractéristiques des connaissances, on observe là encore des corrélations moindres avec la satisfaction, l'attachement et les intentions de retrait. Pourtant, la recherche antérieure suggérait que les caractéristiques de la tâche et celles liées à la connaissance sont positivement associées à la satisfaction (Morgeson et Humphrey, 2006) et à l'engagement au travail (Humphrey et al., 2007). Par exemple, la complexité du travail ou la spécialisation est censée rendre le travail intrinsèquement plus motivant et favoriser la satisfaction (Humphrey et al., 2007, Morgeson et Campion, 2002). Nos résultats ne confirment pas ce lien avec les attitudes mais mettent en évidence des corrélations négatives entre les caractéristiques des connaissances et l'épuisement émotionnel. Cela peut indiquer que les exigences cognitives associées aux caractéristiques des connaissances peuvent potentiellement donner une impression de surcharge et impacter le niveau de stress (Humphrey et al., 2007) nuisant au bien-être des employés.

De plus, comme nous l'avons vu dans le modèle d'ajustement Personne-Environnement de French et al. (1982), le stress apparaît en cas d'inadéquation entre les aptitudes de l'individu et les contraintes de son environnement.

Ainsi, si un poste possède de nombreuses caractéristiques en lien avec les connaissances (complexité du travail, résolutions de problèmes...) mais que le professionnel n'a pas la formation ou l'habileté nécessaire pour y faire face, celles-ci pourraient augmenter le stress et de ce fait l'épuisement (Edwards, 1991).

Les caractéristiques des tâches ont un effet positif sur les attitudes avec une corrélation légèrement plus forte avec la satisfaction qu'avec l'attachement. En effet, le fait d'avoir de l'autonomie dans son travail par exemple promeut des attitudes positives (Humphrey et al., 2007). Néanmoins, notre étude fournit des corrélations moins importantes que dans les études précédentes notamment avec la satisfaction (Morgeson et Humphrey, 2006 ; Humphrey et al., 2007). Contrairement à la méta-analyse de Humphrey et al. (2007) à propos des intentions de retrait, les corrélations négatives avec les caractéristiques des tâches sont beaucoup plus fortes et sont davantage liées aux intentions de turnover que d'absence dans notre étude. La présence de tâches intéressantes dans son travail (offrant une certaine autonomie, variées, etc...), étant gage de satisfaction et de motivation (Morgeson et Humphrey, 2006 ; Humphrey et al., 2007), et associée à une moindre envie de quitter la structure (inversement en leur absence). Par contre, on suppose que cela empêchera moins de vouloir s'absenter en cas de mal-être, puisque l'absence est temporaire contrairement au fait de quitter un emploi. En effet, à l'issue de l'arrêt de travail, l'individu sait qu'il reprend son travail, il aura donc moins de scrupules à s'absenter qu'à quitter la structure et le travail qu'il occupe.

Les caractéristiques sociales sont d'une manière globale les plus corrélées avec les différentes variables de bien-être et de retrait. Les chercheurs ont mis en évidence que le soutien social est essentiel pour le bien-être (Karasek et Theorell, 1990 ; Machado et al., 2016 ; Ryan et Deci, 2001 ; Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003) particulièrement pour les emplois qui sont stressants (Humphrey et al., 2007). Le soutien social est considéré comme une ressource organisationnelle et en absence de celui-ci nous avons vu qu'il peut nuire à la santé (Gollac et Volkoff, 2000). Dans notre étude, il est vérifié que ce sont les variables qui concernent le soutien des supérieurs, le soutien des collègues et le retour des autres sur le travail qui sont les plus corrélées avec les variables de bien-être et de retrait, les autres variables ayant des liens beaucoup plus faibles. Les caractéristiques sociales avec les supérieurs sont les plus déterminantes de la satisfaction, l'attachement et l'épuisement émotionnel que les autres. Ce résultat rejoint ainsi le constat fait plus haut comme quoi le soutien du supérieur est le plus lié aux perceptions de justice, il favorise des attitudes positives.

En effet, les supérieurs sont des sources d'informations et de soutien émotionnel importants (Vermunt et Steensma, 2003).

L'aspect management est crucial dans l'émergence des RPS. Sarnin et al., (2011) avaient résumé que les facteurs de RPS tenaient entre autres à la difficulté des managers à piloter convenablement les organisations. Le rapport Lachmann et al. (2010) avait à ce propos mis en avant l'importance des managers dans la santé au travail, le manager de proximité en est le garant. Les caractéristiques sociales concernant le soutien des supérieurs ont également les plus fortes corrélations avec les intentions de retrait et atteignent plus fortement les intentions de turnover que d'absentéisme. Ce résultat rejoint la méta-analyse de Humphrey et al. (2007), où l'ensemble des caractéristiques sociales est fortement lié aux intentions de turnover comparativement aux caractéristiques motivationnelles. Cependant, ce lien est faible en ce qui concerne les intentions d'absence. La variable sur la dépendance du poste avec les autres (notion d'interdépendance reçue) est faiblement corrélée mais nous observons qu'elle est négativement liée à la satisfaction et à l'épuisement et positivement liée aux intentions de retrait contrairement aux autres caractéristiques sociales. Ce constat ne va pas dans le sens des résultats de la méta-analyse de Humphrey et al. (2007) où l'interdépendance est reliée positivement à la satisfaction et l'attachement et négativement aux intentions de turnover. L'interdépendance étant la mesure selon laquelle la réalisation des tâches est dépendante du travail des autres (Kiggundu, 1981), elle est censée augmenter les opportunités de communiquer répondant à un besoin primordial en entreprise (Humphrey et al., 2007). C'est notamment une manière d'améliorer la valeur motivationnelle des emplois (Wong et Campion, 1991). Néanmoins, nos résultats inversés sur cette variable rejoignent l'étude de Corbett, Martin, Wall et Clegg (1989) cités par Morgeson et Campion (2003) comme quoi des niveaux extrêmes d'interdépendance peuvent être négativement reliés à l'insatisfaction. De plus, l'interdépendance des tâches reçue n'est pas reliée à des affects positifs de travail, contrairement à l'interdépendance des tâches initiés qui possède un potentiel de motivation (Kiggundu, 1983). Nous pouvons supposer ici que le fait de dépendre du travail des autres va à l'encontre du côté autonome recherché par les individus pour leur bien-être au travail et que si le travail des autres n'est pas terminé celui-ci va impacter le nôtre, ce qui peut être épuisant à terme. De plus, on pourrait penser qu'une plus grande interaction avec les autres crée un travail plus complexe et plus exigeant (Humphrey et al., 2007), pouvant mener à des attitudes négatives et un épuisement certain.

Contrairement aux corrélations de la méta-analyse de Humphrey et al. (2007) qui restent limités à la satisfaction et au stress en ce qui concerne les caractéristiques de contexte, nos résultats mettent en exergue des liens non négligeables avec les autres variables de bien-être et le retrait. Cependant, ces liens existants concernent principalement l'aménagement physique du poste et les conditions de travail. On observe ici des relations positives avec la satisfaction et l'attachement et négatives avec les intentions de retrait et l'épuisement.

La variable de contexte concernant la demande physique est quant à elle corrélée négativement à l'attachement et positivement à l'épuisement, mais faiblement dans les deux cas. Ainsi, si notre lieu de travail est aménagé de manière ergonomique et que le bruit, la température, la luminosité sont agréables et que l'on travaille dans un lieu où l'on se sent en sécurité, on suppose que cela induit de la satisfaction mais également de l'attachement à sa structure. A contrario, si la demande physique augmente et que les conditions matérielles de travail ou les aménagements physiques deviennent moins confortables (Campion, 1988), cela peut atteindre négativement les attitudes et par la même occasion épuiser davantage les employés (Humphrey et al., 2007).

#### 4.2.2 Les efforts et récompenses et les variables de bien-être et de retrait

Conformément au modèle Efforts/Récompenses, le score d'équilibre est corrélé négativement à l'épuisement émotionnel. En effet, selon ce modèle un travail demandant trop d'efforts nuit à la santé lorsque sa reconnaissance matérielle et morale n'est pas en correspondance avec l'effort fourni (Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld et Smith, 1998 ; Head et al., 2007 ; Niedhammer et Siegrist, 1998). Le déséquilibre Efforts/Récompenses est d'ailleurs associé à l'épuisement professionnel (Bakker, Kilmer, Siegrist et Schaufeli, 2000). Cependant, nous nous attendions à ce qu'un déséquilibre E/R suscite des attitudes négatives, or, nous avons observé l'absence de corrélation avec les attitudes et les intentions de retrait. Même si le modèle de Siegrist a bénéficié de moins d'études en terme de répercussions sur les comportements ou sur la performance que sur la santé (Van Vegchel et al., 2005), nos résultats ne vont pas dans le sens d'une étude qui avait mis en avant une certaine relation entre le déséquilibre Efforts/Récompenses et la prédiction de l'absence par exemple (Head et al., 2007), ce qui pouvait laisser supposer un lien significatif avec les intentions de retrait. Nos résultats nous ont poussés à nous focaliser davantage sur la somme des récompenses et des efforts séparément qu'à la variable sur l'équilibre Efforts/Récompenses.

Les fortes corrélations entre la somme des récompenses et chaque variable de bien-être et d'intention de retrait laissent penser que les récompenses ont un rôle majeur dans le fait de se sentir bien ou non au travail. Ici, plus il y a de récompenses matérielles ou morales

(argent, sécurité de l'emploi, estime, soutien...) plus on est satisfait et attaché et moins on est épuisé et on a l'intention de s'absenter ou de quitter l'établissement. Cela va dans le sens d'une recherche, où une récompense induisant la frustration réduit l'attachement, la motivation des employés et augmente les comportements de retrait (Head et al., 2007).

Fillion et al. (2007) avait révélé dans le même sens que seules les récompenses du modèle de Siegrist ont un impact réel sur la détresse émotionnelle, figurant parmi les meilleurs prédicteurs chez les infirmières. La somme des efforts, à savoir les contraintes de temps, les interruptions fréquentes, les responsabilités, les efforts physiques a également un impact sur les attitudes et autres variables de bien-être mais à l'inverse de précédemment, plus on fournit d'efforts moins on est satisfait et attaché et plus on est épuisé et plus on a l'intention de se retirer de l'organisation.

#### 4.2.3 Les conflits interpersonnels et les variables de bien-être et de retrait

La détérioration des relations interpersonnelles constitue une cause de stress principale (Kendall et al., 2001). En effet, comme nous l'avons vu auparavant, les relations interpersonnelles positives au travail sont une ressource et rendent le travail plus satisfaisant pour un employé (Ryan et Deci, 2001) mais en cas de conflits interpersonnels, elles engendrent du mal-être, intensifiant les problèmes de santé (Tehrani, 2004). Ainsi, conformément à nos attentes et à littérature, nos résultats ont mis en évidence que les conflits ont des corrélations positives avec l'épuisement (De Dreu et al., 2004) mais aussi avec les intentions de retrait ainsi que des corrélations négatives avec la satisfaction et l'attachement (Frone, 2000 ; Giebels et Janssen, 2005 ; Spector et Jex, 1998). En effet, si les conflits suscitent du stress et de l'épuisement, elles provoquent également des sentiments négatifs tels que l'insatisfaction, un moindre attachement organisationnel et des intentions de retrait.

Ce constat est notamment observé particulièrement pour les conflits avec les supérieurs, les médecins et les collègues, les conflits avec les personnes extérieures à la structure étant beaucoup moins liées avec nos variables dépendantes. On suppose qu'il est plus difficile d'accepter l'agressivité interne de ses collègues ou de son supérieur que celle provenant de l'extérieur et que l'on arrive à mettre plus de distance avec les personnes qui ne font pas partie de l'organisation (Farell, 1997, 1999, 2001 cité par Beech et Leather, 2006).

En effet, ces conflits interpersonnels avec les membres de l'organisation, notamment ceux représentant l'autorité, affectent davantage le bien-être émotionnel et baisse l'engagement au travail (LeBlanc et Kelloway, 2002). Nos résultats rejoignent les données obtenues pour les caractéristiques sociales en lien avec le soutien des supérieurs, notamment associés fortement aux variables de bien-être et de retrait. On se rappelle également que les conflits interpersonnels atteignent les perceptions de justice notamment ceux avec les supérieurs et les médecins.

#### 4.2.4 La violence psychologique et les variables de bien-être et de retrait

Concernant la violence psychologique, nos résultats vont dans le même sens que pour les conflits interpersonnels. Ils mettent en évidence une corrélation positive importante avec l'épuisement émotionnel et l'intention de s'absenter et de quitter l'établissement et une corrélation négative avec la satisfaction et l'attachement. En effet, conformément à la littérature, la violence et notamment la violence psychologique a un impact négatif sur le bien-être et la santé (Barling, 1996). Elle impacte notamment le degré de stress et le degré de satisfaction au travail (Di Martino, 2003).

### **4.3 Les dimensions de justice et les variables de bien-être et de retrait**

Conformément à ce que nous avons prédit, les perceptions de justice sont également étroitement corrélées avec les variables de bien-être et de retrait que ce soit au niveau des attitudes positives, comme la satisfaction et l'attachement, de l'épuisement et l'intention de turnover ou encore de s'absenter, nous permettant de soutenir les recherches précédentes sur l'existence d'une relation entre la justice et la santé au travail (Elovainio et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Robbins et al., 2012) et l'impact des sentiments de justice et du climat de justice sur la plupart des attitudes et comportements au travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001, 2013; Elovainio et al., 2003 ; Greenberg, 2006; Robbins et al., 2012 ; Tepper, 2001 ; Whitman et al., 2012 ; Zapata-Phelan et al., 2009). Au niveau des attitudes, les efforts non reconnus peuvent produire chez l'individu une certaine frustration et de l'injustice, ce qui va engendrer de l'insatisfaction, de l'absentéisme (Kivimaki et al., 2007), du turnover, peu d'implication et un moindre attachement (retrait comportemental et psychologique).



Dans notre étude, les perceptions de justice sont toutes négativement corrélées avec l'épuisement émotionnel, mais contrairement à notre hypothèse spécifique les justices composant la justice interactionnelle ne sont pas moins corrélées que les autres. Ainsi, nos résultats ne confirment pas ce que nous avons prédit en suivant la méta-analyse de Robbins et al. (2012), où la dimension de justice interactionnelle est la moins prédictive de la santé comparativement aux autres dimensions. Etant donné nos résultats précédents, comme quoi le soutien et les conflits avec les supérieurs sont fortement liés aux perceptions de justice interactionnelle et au bien-être et au retrait, il n'est pas vraiment étonnant que la justice interactionnelle ait des répercussions plus importantes sur les variables de bien-être et de retrait que ne l'ont la justice procédurale et le climat de justice.

Plus loin dans la méta-analyse de Robbins et al. (2012), les analyses de régression ont révélé que l'injustice prédit de façon unique certains indicateurs de santé, tels que l'épuisement professionnel et le stress, au-delà des injustices distributives et procédurales. Cette découverte nous donne des preuves supplémentaires pour dire que de mauvais traitements interpersonnels sont associés à un certain nombre de répercussions sur la santé (Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001 ; Lim, Cortina et Magley, 2008 ; Pearson, Andersson, et Wegner, 2001). Ici, ce sont les perceptions de justice procédurale et du climat de justice qui semblent moins affecter l'épuisement émotionnel. Cependant, le climat de justice est fortement relié à l'attachement dans notre étude. Conformément à notre hypothèse, l'attachement est lié particulièrement au climat de justice allant dans le même sens de la méta-analyse de Whitman et al. (2012), confirmant que le climat de justice est positivement relié à l'attachement au travail.

Les résultats de notre étude ont montré que les perceptions de justice ont également bien un effet sur la satisfaction venant confirmer les résultats de la méta-analyse de Cohen-Charash et al. (2001) où la plupart des mesures de satisfaction étaient liées aux types de justice. Selon Colquitt et al. (2001), la justice procédurale était la plus corrélée à la satisfaction au travail, ce qui nous avait menés à formuler une hypothèse allant dans ce sens. Cependant, la justice procédurale n'a pas un effet particulièrement plus important sur la satisfaction dans nos résultats, seule la corrélation avec le climat de justice est significativement inférieure. Dans notre étude 1, les questions posées sur la satisfaction concernaient la satisfaction globale de la nature du travail en lui-même (Judge et Church, 2000) à savoir si on aime ou non le travail, laissant supposer une dimension affective et cognitive (Schleicher et al., 2004). La satisfaction représente ici une attitude reposant sur la situation personnelle du salarié. Il n'est donc pas anormal qu'elle soit moins liée au climat de justice.

D'une manière générale, les intentions de retrait sont corrélées négativement aux perceptions de justice. Chaque dimension y est autant corrélée, sauf le climat de justice qui a une fois encore un rôle moins important dans la variation de ces variables. Néanmoins, ce constat semble aller à l'encontre de ce qu'on pouvait supposer. En effet, nous avons vu précédemment que l'attachement était une réponse envers l'organisation et qu'il pouvait être à l'origine de comportements tels que l'intention de quitter l'organisation (Williams et Hazer, 1986, cités par Lum, Kervin, Clark, Reid et Sirola, 1998). L'attachement étant particulièrement corrélé au climat de justice, on pouvait s'attendre à ce que le climat de justice soit autant corrélé aux intentions de retrait, ce qui n'est pas le cas ici. Le climat de justice est moins impliqué dans les intentions de retrait puisque dans notre cas celles-ci semblent davantage liées aux perceptions de justices individuelles.

Nous pouvons peut-être l'expliquer par le fait qu'effectivement lorsque les personnels ressentent une certaine injustice ou subissent une violation du contrat moral ils auraient davantage tendance à commettre des comportements de retrait (Krischer, Penney et Hunter, 2010) et notamment à s'absenter (Schaufeli et Van Dierendonck, 1994). Le contrat moral constitue les obligations réciproques que les employés estiment avoir avec leurs employeurs (Rousseau, 1990), on pourrait l'associer à un pacte de réciprocité centré sur l'individu. Ainsi, dans notre cas, les intentions de retrait sont davantage liées aux perceptions de justice individuelles.

#### **4.4 La contribution des dimensions de justice**

En effectuant les analyses de régressions médiatisées pour la prédiction des variables de bien-être et de retrait par groupement de variables indépendantes et dimensions de justice, on observe d'une manière générale, que la justice organisationnelle quelle que soit sa dimension explique une part de variance du bien-être et des intentions de retrait, au-delà des caractéristiques des postes et des autres variables analysées (rejoignant nos résultats précédents). En effet, dans toutes nos analyses, les coefficients de régression appartenant aux dimensions de justice sont significatifs. Cependant, les relations avec les variables de bien-être et de retrait ne sont pas totalement expliquées par les perceptions de justice, étant donné que la plupart de nos médiations sont partielles. En effet, nos analyses de régression ont montré que la plupart des caractéristiques des postes et des autres facteurs de RPS continuent à expliquer une part de variance et ce, même en présence des dimensions de justice. Nos analyses de régression médiatisées montrent ainsi un effet médiateur des perceptions de justice dans la relation entre les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec la satisfaction, l'attachement, l'épuisement émotionnel et les intentions de retrait.

Mais, mis à part quelques médiations totales, cet effet médiateur est la plupart du temps partiel. Dans les paragraphes qui suivent, nous donnerons quelques pistes d'interprétation du niveau de contribution des perceptions de justice au-delà de chaque caractéristique des postes, de la somme des efforts et récompenses, des conflits et de la violence psychologique dans la variance des variables de bien-être et de retrait.

#### 4.4.1 La contribution des dimensions de justice au-delà des caractéristiques des postes dans la prédiction des variables de bien-être et de retrait

##### 4.4.1.1 *La contribution des dimensions de justice dans la variance de la satisfaction*

Dans la prédiction de la satisfaction, les analyses de régression multiples ont mis en évidence des coefficients de régressions de modérés à faibles pour les caractéristiques des tâches, sociales et de contexte. Avec les caractéristiques des tâches et sociales, en présence des différentes dimensions de justice, nous nous sommes aperçus que le  $R^2$  pour la satisfaction augmentait peu, sauf en ce qui concerne les caractéristiques de contexte où l'on gagne un peu plus du double en ajoutant les perceptions de justice. De plus, les variables composant les caractéristiques des tâches, les caractéristiques sociales et de contexte, continuent à expliquer une part de variance de la satisfaction en présence des dimensions de justice, même si les dimensions de justice ont des coefficients de régression élevés. Ainsi, bien que l'influence des caractéristiques des postes puisse être réduite en présence des dimensions de justice, la significativité des coefficients de régression ne disparaît pas complètement signifiant que les caractéristiques des postes expliquent à elles seules une part intéressante de la variance de la satisfaction. Ainsi, pour augmenter la satisfaction, il faudrait agir à la fois sur certaines caractéristiques des postes mais également sur les perceptions de justice. Dans les différentes études de conception du travail, les caractéristiques motivationnelles puis sociales et de contexte ont été fortement liées à la satisfaction au travail (Morgeson et Campion, 2006 ; Humphrey et al., 2007) ; cette influence perdure ici même en présence des dimensions de justice.

#### 4.4.1.2 La contribution des dimensions de justice dans la variance de l'attachement

La médiation des perceptions de justice distributives et procédurales est totale sur l'attachement lorsqu'on les ajoute aux caractéristiques des tâches. Cela signifie que la justice distributive et la justice procédurale expliquent totalement la relation existante entre les caractéristiques des tâches et l'attachement. Ainsi, en présence de la justice distributive ou procédurale, l'influence des caractéristiques des tâches sur l'attachement passe entièrement par la justice. Les caractéristiques des tâches sont ainsi hautement reliées à l'attachement par la médiation totale des perceptions de justice procédurale et distributive. Ainsi, l'explication de la relation entre les caractéristiques des tâches avec l'attachement relève du principe de l'équité et de la justice dans les procédures.

On sera attaché à la structure non pas en fonction de si l'on possède telles ou telles caractéristiques des tâches à proprement parler mais plutôt si celles-ci sont réparties de manière équitable (justice distributive) et si ces caractéristiques permettent de répondre aux critères de justice procédurale, comme par exemple donner la possibilité de s'exprimer ou encore de ne pas exercer du favoritisme dans la distribution de celles-ci ... (Leventhal, 1980). Avec les autres dimensions de justice, les médiations sont partielles mais vont tout de même dans le sens de la médiation totale car les caractéristiques des tâches ont alors des coefficients assez faibles pour la prédiction de l'attachement en présence notamment des dimensions de justice interactionnelle. La médiation partielle avec le climat de justice est intéressante puisqu'en ajoutant celui-ci le gain en  $R^2$  est particulièrement important. Cela semble rejoindre l'ensemble de nos résultats précédents comme quoi le climat de justice est relié fortement à l'attachement (Whitman et al., 2012).

Les caractéristiques sociales expliquent seules une part relativement importante de la variance de l'attachement avec une faible augmentation en rajoutant les dimensions de justice. Le soutien social et technique des supérieurs continuent à prédire une part importante de la variance de la variable dépendante, avec un coefficient plus élevé que celui de chaque dimension de justice sauf en ce qui concerne le climat de justice. Ainsi, l'attachement organisationnel dépend ici fortement du soutien des supérieurs, même si la justice apporte une contribution à sa prédiction non négligeable. Comme nous l'avons vu, les caractéristiques sociales sont un aspect essentiel pour le bien-être des personnes et sembleraient se rapprocher de la dimension interactionnelle de la justice renvoyant à la sensibilité déployée par les supérieurs (respect, la dignité et la politesse) et aux justifications, à l'honnêteté et la franchise lors de la communication (Colquitt, 2001).

La part de variance expliquée de l'attachement par les caractéristiques de contexte seules est de 16% avec une augmentation non négligeable en ajoutant les dimensions de justice (comprise entre 25 et 37%). Ainsi, une partie de l'influence des caractéristiques de contexte sur l'attachement est expliquée par les perceptions de justice même si elle ne l'est pas totalement. En effet, le fait de travailler dans un environnement de travail confortable et ergonomique est gage de bien-être mais cela ne suffit pas à expliquer l'attachement, les perceptions de justice ont un apport supplémentaire dans cette explication. Dans cette analyse de régression médiatisée, on remarque une fois de plus que le climat de justice joue un rôle important dans l'explication de l'attachement confirmant nos résultats précédents concernant cette variable de bien-être.

Ainsi, le climat de justice étant teinté par la politique générale déployée par la direction propre à un établissement et aux décisions prises pour l'ensemble des personnels, cela va déterminer l'attachement à l'organisation si on le perçoit juste. A contrario, si le climat de la structure est injuste, le salarié y sera moins attaché car il ne partagera pas les mêmes valeurs, adoptera une certaine indifférence à travailler au sein de l'établissement et ne s'identifiera pas au lieu dans lequel il travaille même si son poste de travail possède des caractéristiques motivationnelles, sociales et de contexte positives. C'est ainsi le climat de justice qui est le plus déterminant de l'attachement organisationnel.

#### *4.4.1.3 La contribution des dimensions de justice dans la variance de l'épuisement émotionnel*

Une part de variance de l'épuisement émotionnel est expliquée par les différentes caractéristiques des postes et la plus importante concerne les caractéristiques sociales. Pour l'épuisement, les résultats indiquent pour la plupart, des médiations partielles avec les dimensions de justice. Lorsqu'on ajoute les différentes perceptions de justice avec les caractéristiques sociales, la part de variance expliquée de l'épuisement n'augmente pas de beaucoup malgré que cette augmentation soit significative. Le soutien social et technique du supérieur, ainsi que d'autres variables composant les caractéristiques sociales, gardent un pouvoir prédictif non négligeable, même en présence des perceptions de justice.

Concernant les caractéristiques de contexte, prises seules, elles expliquent peu de variance de l'épuisement. Cependant, la part de variance expliquée augmente significativement en ajoutant les dimensions de justice avec une médiation totale de la justice distributive des caractéristiques de contexte. Cela signifie qu'en présence de la justice distributive, l'influence que ces caractéristiques ont sur l'épuisement émotionnel dépend ici totalement du principe d'équité dans la répartition des ressources. Ainsi, si l'on veille à optimiser certaines caractéristiques de contexte, nous agissons sur l'épuisement mais de manière indirecte puisque cette influence dépendra des principes de la justice distributive. Par exemple, le fait de ne pas pouvoir bénéficier d'un poste de travail adapté ergonomiquement peut provoquer de l'épuisement si nous avons l'impression que cette décision ne respecte pas les critères d'équité (ne pas avoir d'aménagement de son poste de travail tandis que son collègue en a eu un sans en avoir réellement besoin). Il s'agira par exemple de s'assurer que les aménagements des postes ou les améliorations faites sur les conditions de travail ne privilégient pas plus un service ou un salarié qu'un autre ou, si c'est le cas, les règles d'équité devront être respectées pour agir sur l'épuisement. En ce qui concerne les autres dimensions de justice, elles n'ont qu'un rôle partiel dans l'influence des caractéristiques de contexte sur l'épuisement.

#### *4.4.1.4 La contribution des dimensions de justice dans la variance des intentions de retrait*

La part de variance expliquée des intentions de retrait est plus importante en présence des dimensions de justice. Cependant, même si la part d'explication des caractéristiques des tâches est réduite, un rôle direct reste présent pour certaines variables. En ce qui concerne les caractéristiques sociales, elles expliquent une part de variance plus importante des intentions de turnover par rapport aux intentions d'absence. En présence des dimensions de justice, l'augmentation de la part de variance expliquée est assez faible pour ces variables dépendantes. La médiation des perceptions de justice est partielle dans la relation entre les caractéristiques sociales et l'intention d'absence et de turnover puisque d'autres variables telles que le soutien du supérieur continuent à exercer une influence directe, même en présence des dimensions de justice. Une fois encore nos analyses montrent le rôle crucial du supérieur dans le bien-être au travail.

La part faible de variance expliquée par les caractéristiques de contexte seules dans l'intention de s'absenter augmente modérément avec les perceptions de justice. Néanmoins, les résultats mettent en évidence une médiation totale de la justice interpersonnelle dans la relation entre les caractéristiques de contexte et l'intention d'absence. En présence des

principes de justice interpersonnelle comme la sensibilité, le respect et la dignité de son supérieur, les caractéristiques de contexte n'influencent plus directement l'intention d'absence.

En effet, ici, l'intention d'absence n'est plus expliquée directement par la présence des caractéristiques de contexte mais indirectement par le biais du degré de sensibilité déployée par le supérieur. La justice interpersonnelle vient décrire le processus à travers lequel les caractéristiques de contexte sont susceptibles d'influencer les intentions d'absence. On pourrait supposer que le fait d'avoir des conditions de travail confortables avec un environnement de travail exempt de danger pour la santé par exemple, n'aura d'impact sur l'intention de s'absenter que si les principes de justice interpersonnels sont appliqués.

#### 4.4.2 La contribution des dimensions de justice au-delà de la somme des efforts et des récompenses

Les résultats montrent que dans la plupart des régressions médiatisées des variables de bien-être et de retrait sur la somme des efforts et des récompenses et les perceptions de justice, la somme des récompenses prédit une part de variance plus importante que la justice.

Par exemple, pour la satisfaction, la justice n'est pas fortement impliquée, alors que la somme des récompenses l'est beaucoup. Concernant l'attachement, la part prédite par les différentes dimensions de justice est relativement plus élevée que pour la satisfaction. Le climat de justice a notamment ici une part de prédiction plus importante que la somme des récompenses même si celle-ci reste élevée, rejoignant les résultats précédents sur le rôle du climat de justice dans l'attachement. Dans la prédiction de l'épuisement, c'est la somme des efforts qui explique le plus de variation, même en ajoutant les dimensions de justice. Enfin, pour les intentions de retrait, même si les coefficients de régression de justice sont significatifs pour la plupart des dimensions (sauf pour le climat de justice) et expliquent une part supplémentaire de variance, la part expliquée par la somme des récompenses est toujours imposante. La somme des récompenses prédit ici davantage l'intention ou non de s'absenter que ne le font les dimensions de justice.

Comme nous l'avons vu, il est possible qu'au sein de la variable sur la somme des récompenses, les aspects de justice soient abordés, ce qui fait que cette variable prédomine. De plus, cette surreprésentation de la somme des récompenses par rapport à la justice dans nos régressions est peut-être due au fait que les dimensions de justice, contextualisées par la reconnaissance dans notre étude, soient en concurrence avec la somme des récompenses. La somme des récompenses étant très proche de ce qu'on entend par reconnaissance et, de ce fait, de la notion de justice organisationnelle, lorsqu'on ajoute les dimensions de justice à la

régression, la part explicative des variables de bien-être et de retrait n'augmente pas de beaucoup puisque les perceptions de justice n'apportent pas forcément de complément à la somme des récompenses.

Qui plus est, on suppose que la somme des récompenses de Siegrist, englobe la reconnaissance d'une manière plus générale que ne le fait la justice qui est dans notre cas particulièrement ciblée sur la reconnaissance du supérieur de proximité. C'est pour ces raisons que nous avons retiré par la suite de nos régressions médiatisées de synthèse, la somme des efforts et des récompenses.

#### 4.4.3 La contribution des dimensions de justice au-delà des conflits interpersonnels

Les dimensions de justice augmentent modérément la part de variance expliquée de la satisfaction et de l'attachement au-delà des conflits interpersonnels. Les justices procédurale et informationnelle augmentent notamment une part de variance expliquée non négligeable pour la satisfaction (10% de part de variance expliquée supplémentaire en leur présence). Ici, les conflits ne suffisent pas à expliquer l'insatisfaction ; d'autres aspects rentrent en jeu, les procédures et la communication injustes participent à rajouter de l'insatisfaction.

Pour l'attachement, la justice distributive et une fois de plus le climat de justice, prédisent une part de variance plus importante que les autres dimensions de justice mais les conflits avec les supérieurs et les patients maintiennent malgré tout des coefficients de régression significatifs. En effet, le climat de justice et la justice distributive renvoient à des aspects organisationnels qui apportent quelque chose de plus au fait d'être attaché ou pas, au-delà des conflits que nous pouvons rencontrer au travail.

Les conflits interpersonnels expliquent une part de variance de l'épuisement émotionnel relativement importante qui augmente en ajoutant les dimensions de justice notamment avec la justice distributive. Néanmoins, les conflits avec les supérieurs, les médecins et les patients continuent à expliquer une part importante de l'épuisement émotionnel, confirmant nos résultats précédents en ce qui concerne l'importance des relations sociales dans le bien-être au travail.

Une partie de la variance de l'intention de turnover est expliquée par les conflits interpersonnels et cette part augmente avec les perceptions de justice et notamment avec la justice distributive, procédurale et informationnelle pour lesquelles le coefficient de régression est le plus élevé.

La part prédite de l'intention de s'absenter par les dimensions de justice est plus faible que celle obtenue pour l'intention de turnover. Et, comme pour l'intention de turnover, les



conflits avec les supérieurs continuent à expliquer une part de variance importante. Ainsi, le fait d'avoir des conflits avec les supérieurs reste un critère important qui pousserait à avoir l'intention de ne pas venir au travail et d'autant plus si l'on perçoit de l'injustice.

#### 4.4.4 La contribution des dimensions de justice au-delà de la violence psychologique

La violence psychologique explique à elle seule peu de variance de la satisfaction et de l'attachement. La part de variance expliquée de la satisfaction augmente faiblement en ajoutant la plupart des dimensions de justice mais augmente de manière non négligeable en ajoutant la justice procédurale. Néanmoins, la violence psychologique continue à expliquer directement la variance de la satisfaction même en présence de la justice.

La prédiction de l'attachement augmente nettement en présence des dimensions de justice, et encore particulièrement en présence du climat de justice, expliquant une part de variance plus élevée que la violence psychologique.

La variable dépendante qui entretient la plus forte relation avec la violence psychologique est l'épuisement émotionnel. On note que la violence psychologique continue de prédire une part de variance importante de l'épuisement même en ajoutant les dimensions de justice, avec un coefficient de régression qui reste élevé. En effet, le fait de subir de la violence au quotidien est un élément qui impacte directement le niveau de burnout (Grandey et al., 2004).

Pour les intentions de turnover, les perceptions de justice permettent globalement d'expliquer une part de variance non négligeable, même si la violence psychologique continue à maintenir sa part de variance prédite. Pour les intentions d'absence, la violence psychologique explique une part de variance supérieure et les dimensions de justice expliquent une moindre part de variance qu'elles ne le faisaient en ce qui concerne l'intention de turnover. Le fait d'être victime de violence psychologique suppose que la personne encoure le risque d'être détruite psychologiquement (Leymann, 1996) avec de lourdes conséquences sur sa santé (Niedhammer, David et al., 2006) (dépression...). Ainsi, on suppose qu'en cas de violence psychologique, l'individu aura envie de se mettre en arrêt de travail en priorité pour se protéger de cette situation. On suppose que la justice aura ici un rôle plus secondaire dans le fait de s'absenter par exemple.

#### 4.5 La contribution des dimensions de justice au sein d'un modèle réduit

Dans le but de proposer un modèle plus global répondant à notre hypothèse générale de médiation, nous avons sélectionnés parmi l'ensemble des variables indépendantes uniquement les variables les plus en lien avec le bien-être et les dimensions de retrait. Nous les avons ensuite regroupées toutes ensemble pour nos nouvelles analyses de régressions médiatisées. Celles-ci avaient été choisies dans un premier temps en fonction de plusieurs critères, notamment en fonction de leurs corrélations avec les variables de bien-être et de retrait et leur rôle particulièrement influent dans la prédiction des variables dépendantes. Nous avons pris soin de retirer de celles-ci la somme des efforts et des récompenses qui interféraient de manière trop importante avec les dimensions de justice. Puis, dans un second temps, nous avons procédé à des régressions pas à pas pour proposer un modèle réduit.

En réduisant et regroupant les variables pour nos analyses de régressions médiatisées, sélectionnées au préalable selon les critères vus précédemment puis à l'issue des régressions pas à pas, afin de réaliser un modèle plus synthétique, nous avons observé dans les deux cas, que les dimensions de justice ressortaient moins significativement que lorsqu'on prenait les variables indépendantes séparément. Le fait d'avoir regroupé ensemble certaines variables indépendantes appartenant aux caractéristiques des tâches, sociales, de contexte ou encore aux conflits interpersonnels interfèrent sans doute davantage avec les variables de justice et, du coup celles-ci apportent moins à l'explication des variables dépendantes. L'absence de significativité des dimensions de justice avait été également observée en incluant toutes les variables indépendantes sélectionnées et toutes les dimensions de justice ensemble.

Avec nos 15 variables sélectionnées puis avec les variables retenues à l'issue des régressions pas à pas, les résultats de nos régressions médiatisées étaient dans l'ensemble assez similaires. La part de variance expliquée pour chacune de nos variables de bien-être et de retrait était à peu de choses identiques notamment pour la satisfaction et l'intention d'absence à l'étape 1 ( $R^2 = .32$  dans les deux cas pour la satisfaction et  $R^2 = .30$  pour l'intention de retrait) et celles-ci n'augmentaient pas en ajoutant les dimensions de justice.

Les dimensions de justice expliquent une part faible de la variance de la satisfaction et il semblerait que certaines caractéristiques des tâches et sociales comme la variété des tâches ou le soutien du supérieur aient un effet plus important sur la satisfaction, avec en comparaison peu de significativité pour les coefficients de régression de la justice distributive ( $\beta = .09, p < .05$ ), informationnelle ( $\beta = .12, p < .001$ ) et du climat de justice ( $\beta = .09, p < .05$ ). Conformément aux résultats antérieurs, en présence de la justice, certaines caractéristiques des postes continuent d'exercer une influence directe sur la satisfaction.

Avec le modèle réduit au maximum (post régression multiple) pour la satisfaction, plus qu'une seule médiation partielle est observée avec la justice informationnelle qui possède un faible coefficient de régression significatif. La justice de la communication est la seule qui demeure importante pour la satisfaction au-delà des variables indépendantes restantes (toutes significatives) et explique une partie de la relation entre les variables indépendantes et la satisfaction.

Dans les deux cas, les dimensions de justice sont davantage impliquées dans la variance de l'attachement que de la satisfaction (rejoignant nos résultats précédents). Même avec le modèle réduit, les coefficients de régression significatifs pour les dimensions de justice tombent à 3 au lieu de 4, la justice distributive, procédurale et celui du climat de justice restent significatifs, mais pas la justice informationnelle. Ce résultat rejoint le fait que les perceptions de justice distributive et procédurale sont considérées comme d'importants prédicteurs des attitudes et notamment de l'attachement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). Toutefois, on retient surtout de nos analyses que le climat de justice a un coefficient plus élevé que celui des autres dimensions, il apparaît ainsi une fois de plus comme un prédicteur important de l'attachement. Dans tous les cas de figure, on note le rôle important du climat de justice. Il explique en grande partie la relation entre les variables indépendantes et l'attachement. Néanmoins, au sein de cette régression médiatisée, les coefficients significatifs obtenus pour le soutien technique du supérieur, le retour des autres et les conditions de travail restent stables à l'étape 3. Une partie de l'amélioration de l'attachement par le soutien du supérieur et les conditions de travail va passer donc indirectement à travers un meilleur climat de justice.

Au sein du modèle réduit, pour l'épuisement, on observe qu'en présence de la justice distributive mais aussi de la justice informationnelle, bien que leurs coefficients soient significatifs, ceux concernant l'autonomie des méthodes, les conflits avec les médecins ou encore la violence psychologique restent néanmoins importants. L'équité dans les distributions ainsi que la justice déployée dans la communication des décisions jouent un rôle dans l'épuisement, mais comme nous avons pu déjà l'observer dans nos précédentes analyses, il semblerait que le fait de subir de la violence psychologique par exemple soit encore ici plus décisif.

Pour l'intention de turnover, les justices distributive, procédurale et informationnelle jouent un rôle dans la part de variance expliquée (au-delà des autres variables) mais au même titre que l'autonomie des méthodes, du soutien des collègues ou du supérieur, des conflits avec les supérieurs et la violence psychologique.

Pour la prédiction de l'intention d'absence, les perceptions de justice ne sont pas impliquées dans le modèle réduit. Seul un très faible coefficient de régression significatif apparaît en ce qui concerne la justice procédurale ( $\beta = .09, p < .01$ ). La variable sur le soutien social du supérieur, les conflits avec les supérieurs et la violence psychologique maintiennent leur lien direct avec l'intention d'absence de manière importante.

En conclusion, au sein du modèle réduit, les variables de bien-être et de retrait où les dimensions de justice sont les plus prédictives, sont l'attachement et l'intention de turnover. Les dimensions de justice étant des éléments renvoyant à l'autorité et déterminés par l'organisation, le fait de considérer celles-ci comme justes va améliorer d'une certaine manière l'attachement car nous nous identifions à notre organisation (mêmes valeurs, fierté...). A contrario, nous n'aurons pas envie d'être assimilés à l'entreprise si le climat, les distributions, procédures et les relations sont considérés injustes. Dans l'intention de turnover, il s'agit de penser à quitter l'organisation dans laquelle on travaille, ce qui renvoie aussi au lien que l'on a avec la structure dans laquelle on vient travailler tous les jours, la justice véhiculée par la structure à travers la reconnaissance, les procédures utilisées par les supérieurs... vont ainsi influencer cet aspect. Comme nous l'avons vu précédemment, nous aurions pu supposer du coup, que le climat de justice ait un rôle aussi important dans la variance de l'intention de turnover qu'il ne l'est dans l'attachement puisque conformément à la littérature, Meyer et al. (1993) et Meyer et al. (2002) avaient stipulé que l'attachement influence les décisions de rester ou quitter une organisation. Néanmoins, notre étude ayant été réalisée au sein d'un hôpital public, il se peut que la volonté de quitter la sécurité de l'emploi associée au système public par exemple dépende plus d'une injustice personnelle ou d'une confiance brisée qu'une injustice plus générale. De plus, on peut, ne pas être attaché à la structure sans pour autant vouloir partir et quitter certains avantages.

La satisfaction, l'épuisement émotionnel et l'intention d'absence semblent dépendre moins dans notre étude des dimensions de justice puisque d'autres éléments restent prédominants dans la variance, notamment certaines caractéristiques des tâches et sociales comme la variété des tâches ou le soutien social du supérieur, mais aussi les conflits avec les supérieurs ou encore la violence psychologique pour l'épuisement.

#### 4.6 Conclusion Etude 1

D'une manière globale, on s'aperçoit que les dimensions de justice ont toutes un rôle supplémentaire dans la variance des variables de bien-être et que chaque dimension de justice a bien un rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec les variables de bien-être et intentions de retrait, même si celui-ci est la plupart du temps partiel. Ainsi, les différentes caractéristiques des postes et autres variables indépendantes expliquent le bien-être et les intentions de retrait en partie à travers les perceptions de justice mais pas totalement comme nous avons pu le prédire dans notre hypothèse générale.

En effet, même si la part prédictive des différentes variables indépendantes est réduite parfois considérablement, allant dans le sens d'une médiation totale, en présence des dimensions de justice pour prédire des variables de bien-être et de retrait, elle ne disparaît pas complètement puisque certaines variables indépendantes gardent un poids significatif dans la variance. Tout d'abord cela peut être expliqué par la taille de notre effectif ( $N = 605$ ) qui permet à des coefficients relativement faibles (par exemple  $\beta = .08$ ,  $p < .05$ ) d'être significatifs. D'autre part, sans remettre en question l'impact de la justice organisationnelle dans la prévention des RPS, les résultats montrent que la justice n'explique pas à elle seule la relation entre les différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec les variables de bien-être et de retrait et que d'autres éléments jouent un rôle également important. Seules les médiations totales observées ont mis en évidence le rôle direct de la justice distributive et procédurale dans la relation entre les caractéristiques des tâches et l'attachement, de la justice distributive dans la relation entre les caractéristiques de contexte et l'épuisement émotionnel ainsi que celui de la justice interpersonnelle entre les caractéristiques de contexte et l'intention d'absence.

Des médiations totales, nous retenons que la prédiction de l'attachement par les caractéristiques des tâches passe par le principe d'équité et la justice des procédures. La justice distributive mais aussi procédurale, viennent amplifier la relation entre les caractéristiques des tâches et l'attachement. Nous retenons également que les caractéristiques de contexte ont un rôle dans la variance de l'épuisement émotionnel ou de l'intention d'absence totalement médié par la répartition des distributions, la justice distributive et par la sensibilité déployée accompagnant une décision, la justice interpersonnelle.

Autrement dit, les aménagements de poste ou les conditions de travail influencent l'épuisement à travers le sentiment de justice distributive, et poussent à vouloir s'absenter, si les supérieurs violent les valeurs de la justice interpersonnelle en parallèle.

A travers nos résultats, nous avons pu également observer que les caractéristiques des tâches sont liées à la justice mais que l'autonomie renvoie principalement à la justice procédurale et que les caractéristiques des connaissances composant les caractéristiques motivationnelles des postes ne sont pas corrélées, contrairement à nos attentes, aux perceptions de justice ni aux caractéristiques de bien-être et retrait. Il serait intéressant de creuser davantage la question des caractéristiques de connaissances dans une prochaine étude.

Nous avons vu aussi dans nos analyses à plusieurs reprises que le poids des caractéristiques sociales et des conflits interpersonnels concernant le(s) supérieur(s) ou encore de la violence psychologique dans l'explication des différentes variables de bien-être et retrait reste important, malgré la présence des dimensions de justice.

D'une part, cela nous laisse penser que les différentes variables en lien avec le supérieur reflètent déjà les différents aspects de la justice ou de l'injustice à travers le soutien social et technique et à travers les conflits interpersonnels. Ainsi, le poids explicatif de ces variables reste important en ajoutant les perceptions de justice, celles-ci, n'apportant que peu de compléments à la variance du bien-être et retrait. Cela nous invite à placer le supérieur au cœur du processus dans l'atteinte du bien-être. En agissant ainsi à la fois sur les supérieurs en leur permettant d'apporter un meilleur soutien social et technique et d'entretenir de bonnes relations avec les employés, nous agissons également sur la perception de justice et sur les variables de bien-être. En effet, les relations interpersonnelles sont primordiales dans la recherche du bien-être au travail (Cohen et Wills, 1985) inspirant des sentiments d'enthousiasme et d'affects positifs (Watson, Clark et Tellegen, 1988).

De plus, comme nous l'avons vu de fortes corrélations relient les variables en lien avec le soutien social et technique du supérieur et les conflits, avec les différentes perceptions de justice et notamment avec les dimensions interactionnelles. En effet, la justice informationnelle avait un lien privilégié avec le soutien du supérieur et la justice interpersonnelle, un lien privilégié avec les conflits avec les supérieurs et la violence psychologique.

Un élément qui a attiré également notre attention est le poids du climat de justice sur la variance de l'attachement organisationnel. En effet, quelles que soient les caractéristiques des postes et variables indépendantes utilisées pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement, la part supplémentaire de variance expliquée par le climat de justice est importante. Comme nous l'avons vu, les attitudes sont influencées non seulement par nos propres expériences de justice, mais aussi par le climat de justice, à savoir comment le personnel est traité en tant que groupe dans son ensemble.

Ainsi, l'attachement reflétant un état psychologique général qui lie les employés aux organisations (Meyer et al., 1993), le climat de justice reste particulièrement lié à l'attachement organisationnel (Whitman et al., 2012). Il semblerait donc que l'augmentation de l'attachement organisationnel dépende en partie de l'amélioration des politiques globales de l'organisation concernant les décisions prises pour l'ensemble du personnel, sans quoi le personnel travaillera sans être attaché à la structure.

D'autre part, nos analyses nous avaient permis de mettre en évidence que dans l'équilibre Efforts/Récompenses de Siegrist, il est plus utile de s'intéresser aux variables spécifiques, la somme des récompenses et celle des efforts, plutôt qu'à leur ratio. En effet, les corrélations plus importantes obtenues avec les perceptions de justice en séparant la somme des efforts et la somme des récompenses, nous ont interrogé sur la pertinence du ratio Efforts/Récompenses où d'un côté les efforts et de l'autre les récompenses renvoient à des aspects très différents et pas toujours en correspondance.

La somme des récompenses explique une part de variance des variables de bien-être et de retrait et ce, au-delà des perceptions de justice notamment dans la variance de la satisfaction et de l'attachement ou encore des intentions de retrait. Cela met en évidence les corrélations et similitudes importantes entre la somme des récompenses et la justice notamment distributive. Concernant la somme des efforts, elle semble rendre compte d'une part de variance des variables de bien-être et de retrait moins importante que la somme des récompenses, sauf en ce qui concerne l'épuisement où elle l'explique davantage. Cette plus faible implication de la somme des efforts est peut-être due au fait que pour notre étude nous avons retiré les questions sur les efforts intrinsèques du modèle de Siegrist. Néanmoins, les résultats obtenus lorsqu'on ne s'intéresse non pas au score global d'équilibre Efforts/Récompenses du modèle de Siegrist mais aux sommes des efforts et des récompenses séparément mériteraient d'être poursuivis dans de prochaines études.

Dans la partie qui suit nous verrons comment notre réflexion sur les résultats de recherche a pu alimenter notre application de terrain à travers l'étude 2.

### III. INTERVENTION ET APPLICATION SUR LE TERRAIN

Le but de cette 4ème partie est de montrer comment s'est articulée notre première étude avec l'application sur le terrain et comment cette première étude a donné lieu à notre étude 2. Pour resituer le cadre de cette thèse, elle était issue d'un contrat CIFRE associant la recherche scientifique et la pratique de terrain. Le projet s'est inscrit dans une démarche inter-hospitalière puisque deux hôpitaux (hôpital 1 et 2) ont constitué notre terrain de recherche. Nous devons par conséquent répondre à deux finalités majeures, à la demande des hôpitaux et à une problématique de recherche. Dans un contexte d'évolution des conditions de travail, tel que nous l'avons abordé dans la première partie de cette thèse, les hôpitaux, sensibilisés à la préservation du bien-être de leur personnel, ont souhaité entreprendre une démarche proactive sur la prévention des RPS du diagnostic jusqu'à l'action. L'objectif du terrain était de diagnostiquer les facteurs psychosociaux des deux hôpitaux de manière à proposer et à mettre en place des actions d'amélioration des conditions de travail et de prévention adaptées aux résultats du diagnostic. Néanmoins, il est important de préciser que dans un des 2 établissements concernés, mon intervention était couplée à un statut de salariée de psychologue du travail, et dans l'autre, j'étais missionnée uniquement pour mener la démarche de prévention du diagnostic à l'élaboration d'un plan d'actions. Ainsi, même si la démarche globale était équivalente d'un établissement à l'autre (même questionnaire, même méthode), sur certains aspects il a fallu s'adapter et satisfaire les souhaits des différentes directions. Pour la communication ou encore pour l'élaboration du plan d'actions, la démarche a été légèrement différente.

#### *Le démarrage du projet de prévention des RPS dans les hôpitaux*

Notre projet de prévention des RPS a débuté par la mise en place d'un comité de pilotage pluridisciplinaire composé de personnes ressources, notamment des membres de la direction, la DRH, des représentants du personnel de toutes catégories professionnelles mais aussi de la psychologue du travail et de la médecine du travail. Ce groupe avait pour vocation de valider et suivre chaque étape de la démarche de prévention afin de veiller au bon déroulement du projet.



La phase de démarrage a nécessité beaucoup de temps notamment avec la préparation, la construction, l'adaptation et la validation du questionnaire diagnostique de RPS. En effet, il n'a pas toujours été facile de concilier démarche scientifique et application de terrain.

Tout d'abord, il a fallu expliquer la démarche et les objectifs de la thèse afin que la direction des hôpitaux adhère au projet scientifique et aux concepts que nous allions aborder, notamment le concept de justice organisationnelle qui n'était pas connu de la direction ni des membres du comité de pilotage mis en place. Ensuite, au sein de l'hôpital 1, l'ensemble des membres du comité de pilotage aux RPS a été formé aux RPS afin que tout le monde puisse parler de la même chose et soit un minimum initié à la problématique. Ainsi, avant d'entamer un travail de fond, chaque membre du COPIL a suivi une formation de 3 jours sur les RPS dispensée par un organisme de formation externe à l'hôpital qui abordait les fondamentaux (définitions, causes et conséquences, étapes de prévention...), de manière à adopter un langage commun.

### *L'étape diagnostique*

Les premières réunions du comité de pilotage ont été principalement axées sur l'adaptation et la validation du questionnaire. Comme nous l'avons vu, notre outil diagnostique a été inspiré de questionnaires déjà validés scientifiquement et construits en fonction de la littérature scientifique et de la recherche sur les RPS. Cependant, en confrontant notre questionnaire aux personnes de terrain (la direction des deux établissements et les membres du comité de pilotage), nous nous sommes rendu compte qu'il nécessitait une certaine explication ou adaptation. Tout d'abord, lorsque cet outil de mesure a été présenté aux membres du comité de pilotage, il a fallu expliquer pourquoi la plupart des questions leur semblaient redondantes, notamment pour des raisons de fidélité et de validité scientifique du questionnaire. D'autre part, certaines formulations et certains termes utilisés n'étaient pas compris de tous, ainsi, nous avons expliqué et adapté certains concepts afin qu'ils soient compréhensibles par tout le monde, notamment par les personnels de la catégorie C (catégorie la moins qualifiée de l'hôpital correspondant principalement aux fonctions d'exécution), tout en veillant que la validité du questionnaire soit préservée au maximum. Ainsi, lors des réunions, nous avons passé en revue chaque question et nous les avons adaptées au terrain lorsque c'était nécessaire. D'autre part, les membres du comité de pilotage ont souhaité rajouter certaines questions qui n'apparaissaient pas dans le questionnaire de base, notamment sur la sollicitation émotionnelle et l'environnement émotionnel (confrontation à la mort et à la

maladie...)). En effet, ces deux thèmes faisant partie intégrante du milieu hospitalier, les membres du COPIL ont souhaité les rajouter dans le questionnaire.

Nos contraintes de terrain et de temps ne nous ont pas permis d'effectuer un pré-test de notre questionnaire adapté. Toutefois, les questionnaires de bases étaient validés scientifiquement, seules, quelques adaptations ont été faites et la fidélité de nos mesures s'est avérée acceptable (tableau 2, *alphas de Cronbach* compris entre .75 et .95).

Comme nous l'avions vu précédemment, en amont du diagnostic, tout un travail de communication sur le concept de RPS, la démarche globale de prévention et le questionnaire avait été fait auprès des instances et commissions des établissements. Nous avons également communiqué sur ce sujet pendant la réunion des cadres, en incitant ceux-ci à relayer l'information auprès de leurs équipes. Puis, à travers différents supports de communication tels que le journal interne, des affiches ou encore des sets de table au self-service d'un des deux hôpitaux, mais aussi par le biais de l'encadrement et du passage de la psychologue du personnel dans les services, le personnel a pu être informé des objectifs de l'enquête ainsi que des modalités de diffusion (via la fiche de paie), de remplissage et de retour. Le but était de toucher l'ensemble du personnel, toutes catégories professionnelles confondues, notre démarche étant globale. On se rappelle que nous avons laissé un délai de 4 semaines aux personnels pour répondre à l'enquête, néanmoins notre taux de retour n'a pas été celui espéré puisque le taux moyen de retour a été de 20% seulement sur les deux hôpitaux. A ce propos, les hôpitaux ont considéré ce taux de retour comme une donnée en soit. En effet, dans la culture de l'établissement, les enquêtes sont peu honorées de manière générale quel que soit le sujet. D'autre part, le fait que l'enquête était composée de 157 questions a pu être un frein par manque de temps des personnels. Enfin, certains personnels désabusés ont eu l'impression que notre enquête ne servirait pas à grand-chose en termes d'actions. Cependant, malgré le faible de taux de retour en proportion de la population totale, nos résultats ont pu être exploités et ils ont constitué un point de départ pour la mise en place d'un plan d'actions.

### *La communication des résultats*

Les résultats ont été communiqués dans un premier temps à la direction et au comité de pilotage. Puis, avant de les diffuser à l'ensemble du personnel, il a fallu les rendre accessibles en les simplifiant. En effet, certains résultats étaient assez complexes (corrélations, régressions...), ainsi nous avons choisi de baser la communication de nos résultats principalement sur des statistiques descriptives en informant sur les grandes tendances des résultats au questionnaire. Pour cela, nous avons suivi le même plan de communication que préalablement en communiquant les résultats aux instances et commissions, à la réunion des

cadres et enfin à l'ensemble du personnel via les différents supports et canaux de communication abordés plus haut.

Nous avons également, à la demande d'un des hôpitaux, réalisé un petit document reprenant la démarche et les résultats dans les grandes lignes (le contexte, le taux de participation, la méthodologie, les résultats principaux).

Ce support de communication des résultats se basait sur l'étude des moyennes et écarts-types que nous avons présentée sous forme de pourcentage répartissant le taux de réponses positives (supérieures à 4), modérées (environnant le 3) et négatives (inférieures à 3) ainsi que la part de non réponses sur chaque groupement de questions (annexe 5.1) afin de faciliter la compréhension.

Cela permettait d'identifier rapidement un certain nombre de facteurs de protection (variables évaluées positivement par la majorité) et des facteurs de vigilance (sur lesquels le personnel répondant était plus modéré en termes de réponses) et de risques (variables évaluées négativement).

A ce sujet, la plupart des caractéristiques des tâches et des connaissances, le soutien social et technique des collègues ou encore le sentiment de justice interpersonnel ont été considéré comme des éléments à maintenir et préserver (facteurs de protection).

L'autonomie, le soutien social et technique du supérieur, le retour des autres sur le travail, les caractéristiques de contexte (aménagement physique du poste...) ou encore le sentiment de justice distributive, procédurale, informationnelle et le climat de justice ont été quant à eux identifiés comme des éléments de progrès (facteurs de vigilance et de risque). La violence psychologique avait été aussi détectée comme un point à travailler.

Pour ce qui est des variables de bien-être et de retrait, la satisfaction au travail et les faibles intentions de retrait avaient été identifiés comme des points positifs (à maintenir). Pour l'épuisement émotionnel et l'attachement organisationnel, les avis étant plus partagés, ils faisaient partie des points de vigilance (auxquels il faut être attentif) (annexe 5.1).

### *L'élaboration du plan d'actions*

Après l'étape de communication des résultats, la phase d'élaboration du plan d'actions a été rapidement enclenchée avec la constitution d'un groupe de travail RPS initié par un appel à candidatures au sein des deux établissements. L'idée de cet appel à candidature était de pouvoir enrichir qualitativement les résultats du questionnaire, pallier quelque peu au faible taux de retour et faire participer le personnel à l'élaboration du plan d'actions. A l'issue de cet appel à candidature, environ une vingtaine d'agents volontaires avec une représentativité des métiers de l'hôpital (catégorie soignante, médicotechnique, administrative, technique logistique et médecin) se sont portés volontaire pour intégrer le groupe de leur établissement.

L'idée était de donner la parole au personnel à propos des solutions que nous pourrions apporter sur les points de vigilance ou de risque détectés. Plusieurs ateliers de travail ont eu lieu au sein des hôpitaux 1 et 2.

Dans un premier temps, il s'agissait de partager les résultats du questionnaire et les enrichir à travers une discussion et des échanges. Ensuite, le but a été de dégager des axes prioritaires de travail issus des résultats avec le groupe et de proposer des actions concrètes sur chacun des axes. Il avait été précisé aux agents volontaires constituant le groupe de travail que les actions qu'ils proposeraient devraient tenir compte des restrictions budgétaires et des contraintes de terrain, en étant notamment peu coûteuses financièrement et matériellement. Le principe était que le personnel puisse s'exprimer et propose des actions réalistes ou relativement faciles à mettre en œuvre. La démarche d'élaboration du plan d'actions et des ateliers a été la même pour les 2 établissements sauf que l'hôpital 1 a bénéficié de l'accompagnement supplémentaire d'un cabinet extérieur sur cette étape.

A l'issue des différents ateliers, plusieurs propositions d'actions d'amélioration par rapport aux résultats ont émergé et notamment des actions concernant les supérieurs pour les deux hôpitaux. En effet, cinq thèmes prioritaires quasiment identiques dans les deux hôpitaux avaient été dégagés en fonction de leurs propres résultats et sur lesquels ont été choisis des actions, à savoir sur la régulation de la charge de travail et les modes d'organisation, sur le management, la communication et l'environnement de travail. Un des axes d'amélioration qui retiendra notre attention pour notre seconde étude est celui concernant le management, soit les supérieurs. En effet, le soutien du supérieur avait été détecté via le diagnostic comme un point de vigilance à améliorer et avait été priorisé par les membres des groupes des deux hôpitaux. Cet axe d'amélioration jugé prioritaire rejoint notamment nos résultats de recherche qui ont mis en avant l'importance du soutien du supérieur dans l'atteinte du bien-être et ce, même au-delà des perceptions de justice.

Au cours des ateliers, une des actions proposées par un des groupes de travail de personnels volontaires avait été de former tous les cadres à la prévention des RPS afin que les supérieurs puissent apporter un meilleur soutien technique et social auprès de leurs subordonnés. Cependant, cette action proposée était similaire à un autre projet mené parallèlement à la démarche de prévention des RPS au sein de l'hôpital 1, le projet de prévention sur l'absentéisme. Cette action de formation avait débuté en 2013, où un premier groupe de cadres avait été formé sur 4 jours au management et aux RPS par un organisme de formation extérieur. De ce fait, cette proposition n'a pas été retenue officiellement dans le plan d'actions relatif aux RPS pour cet hôpital. Cependant, elle a été retenue dans le cadre de notre seconde étude. Nous verrons dans la partie suivante comment cette action de formation a été adaptée et appliquée sur le terrain afin de tenir compte de l'intégration : 1) des principes

de justice dans une démarche de prévention, 2) des résultats de l'étude 1 et 3) de la littérature scientifique. Nous verrons à ce propos dans la partie suivante comment ces différents éléments se sont articulés pour nous mener à l'étude 2.

### *Le plan d'actions*

Le plan d'actions proposé à l'issue de ces réunions a ensuite été présenté au comité de pilotage. Le comité de pilotage a priorisé les actions en fonction de leur faisabilité, du contexte et de la facilité de mise en œuvre en termes de temps et de moyens et a désigné des chefs de projets pour chacune des actions. Les agents qui s'étaient portés volontaires pour élaborer le plan d'actions pouvaient choisir de se positionner sur une des actions du plan pour participer à sa mise en œuvre. Un calendrier approximatif de mise en œuvre a été ensuite élaboré.

La suite du projet a pris forme en communiquant le plan d'actions à l'ensemble du personnel via le même circuit utilisé précédemment et a été consacrée dans l'hôpital 1 au démarrage de certaines actions. Dans le second hôpital, une fois que le plan d'actions a été constitué, mon intervention s'est arrêtée. N'étant pas salariée de cet hôpital, mon intervention n'était que ponctuelle et limitée au diagnostic et à l'élaboration du plan d'actions. Ainsi, notre seconde étude ne concernera que l'hôpital 1.

Le plan d'actions de l'hôpital 1 comprenait 9 actions issues des résultats enrichis du diagnostic et réparties en fonction des 5 thématiques jugées prioritaires par le groupe (citées plus haut) (annexe 5.2). En effet, suite aux résultats de l'enquête, des thématiques étaient ressorties et de là des actions concrètes avaient été proposées par les personnels.

Par exemple, pour réguler la charge de travail (somme des efforts), une action portait sur l'optimisation de l'activité du transport interne des patients (activité de brancardage). D'autres actions, visant à améliorer les modes d'organisation du travail, avaient été choisies et priorisées par le groupe comme la refonte du dispositif institutionnel de déclaration des événements indésirables (EI) ou encore l'amélioration de l'accueil institutionnel et de l'intégration dans les services des nouveaux arrivants. L'action choisie portant sur le management consistait à accompagner de manière plus générale au-delà des formations, les cadres dans leur fonction au quotidien. Enfin, d'autres actions consistant à améliorer la communication et l'environnement de travail composaient le plan d'actions (annexe 5.2).

Plusieurs actions ont démarré en 2015, dont l'action sur la refonte du dispositif institutionnel des EI qui a donné lieu à une nouvelle fiche de déclaration des EI et un nouveau dispositif, plus simple et opérant (en vigueur depuis janvier 2016). Une autre action concernait l'accueil des nouveaux arrivants où il s'agissait de remettre en marche des journées d'accueil disparues depuis 2006. Pour les autres actions, certaines ont dû être reportées ou mises en veille, dans l'attente d'un moment plus opportun à leur démarrage ou leur mise en œuvre.

Comme nous l'avons vu plus en amont, en parallèle du démarrage de ces actions, une action déjà existante pour améliorer le soutien des supérieurs dans l'hôpital 1, notamment la formation sur le management et aux RPS à l'intention des cadres, a été adaptée pour tester les bienfaits des principes de justice directement sur notre terrain de recherche, ce que nous approfondirons à travers notre seconde étude dans la partie suivante.

## **IV- ETUDE DE TERRAIN : ETUDE 2**

### **1. ACTION TEST INTRODUISANT DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE A L'HOPITAL DANS UNE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

En première partie de nos recherches, nous avons proposé un modèle heuristique (figure 1) qui décrit les liens entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait à travers les différentes dimensions de justice considérées comme des variables médiatrices. L'étude 1 a permis de valider en partie ce modèle et les hypothèses générales qui en découlaient, malgré que les médiations de la justice soient pour la plupart partielles et non totales. Afin d'expliquer l'objet de notre seconde étude, nous nous concentrerons principalement sur nos résultats mettant en avant l'importance des caractéristiques sociales et les conflits interpersonnels en lien avec le supérieur hiérarchique. Nous retenons de notre étude 1 dans un premier temps que les corrélations qu'entretiennent le soutien social et technique du supérieur et les conflits avec les supérieurs avec les perceptions de justice étaient relativement importantes et que le soutien du supérieur jouait un rôle important dans la prédiction des perceptions de justice, et particulièrement de la justice informationnelle. Notre 1ère étude avait également mis en avant le rôle central du soutien du supérieur hiérarchique dans la prédiction du bien-être et des intentions de retrait. Nos résultats avaient en effet à plusieurs reprises pointé le poids des variables en lien avec le supérieur hiérarchique dans l'explication des différentes variables de bien-être et retrait, même en présence des dimensions de justice. Ainsi, bien que les perceptions de justice aient des apports significatifs pour rendre compte du bien-être et du retrait, le soutien et les relations avec les supérieurs gardent un poids important au-delà des perceptions de justice. Ces médiations partielles nous laissent penser que pour améliorer le bien-être, il faut améliorer les caractéristiques sociales avec le supérieur en passant en partie par l'amélioration des perceptions de justice.

De plus, on se souvient dans notre partie III concernant l'application de terrain qu'au regard des résultats, tels que communiqués au personnel de l'hôpital, le soutien du supérieur avait été identifié comme un facteur de vigilance à améliorer. Ainsi, au moment de l'élaboration du plan d'actions issu des résultats de l'enquête de terrain, les membres du groupe de travail, avaient déterminé le management comme un axe d'amélioration prioritaire. A ce propos, une des actions proposées pour améliorer le soutien des supérieurs était de former l'ensemble de l'encadrement aux RPS.

Cependant, une action de formation sur le management et les RPS était déjà proposée spécifiquement au personnel encadrant depuis 2013, où un groupe de 15 cadres avait pu être formé. D'autre part, les résultats du questionnaire avaient également identifié les perceptions de justice distributive, procédurale et informationnelle et le climat de justice comme des aspects à améliorer. Ainsi, l'idée était d'adapter la formation aux RPS existante pour les managers afin de répondre à la fois aux résultats de l'enquête en améliorant le soutien des supérieurs et le sentiment de justice organisationnelle des personnels mais aussi de vérifier sur le terrain les bienfaits que peut apporter l'utilisation des principes de justice organisationnelle dans une prévention des RPS via une application directe des concepts de justice. De ce fait, nous avons décidé d'introduire au sein de la formation au management et aux RPS déjà proposée aux cadres de l'établissement une partie sur la justice organisationnelle. A ce propos, des recherches antérieures ont montré que la formation des supérieurs aux principes de justice avait un impact positif sur la santé et sur les comportements des salariés.

La formation à la justice semble être une option intéressante pour encourager les efforts et les comportements positifs des salariés (Cropanzano et al., 2007 ; Skarlicki et Latham, 2005), puisque plusieurs études ont montré que les managers qui ont suivi une formation à la justice sont non seulement perçus par leurs subordonnés comme étant plus justes et équitables dans les procédures que leurs homologues non formés, mais ont aussi des réponses plus positives en termes d'attitudes (attachement organisationnel, satisfaction) et de comportements (Skarlicki et Latham, 2005). Skarlicki et Latham (1997) avaient notamment constaté que dans les unités où les supérieurs ont été formés à la justice organisationnelle, notamment procédurale et interactionnelle, les comportements de civisme (présence aux réunions, entraide...) des membres de l'équipe augmentaient (Moorman, 1991). Greenberg (1999) avait démontré que le fait de former les managers d'une chaîne de magasins à la justice interpersonnelle réduisait significativement les vols de marchandises. De même, dans son étude de 1990, les taux de vol et de turnover mesurés dans des usines durant une période de réduction de salaire temporaire étaient inférieurs dans le cas où cette nouvelle avait été minutieusement et sensiblement expliquée (suivant les principes de justice) aux employés par le président de la compagnie.

Au niveau santé, en 2006, Greenberg avait aussi démontré que les insomnies en réaction à une injustice distributive pouvaient être atténuées en cas de formation des managers aux justices interpersonnelle et informationnelle. Ainsi, nous supposons qu'en formant les cadres de l'hôpital à la justice organisationnelle, nous améliorerons le soutien des supérieurs et de ce fait nous améliorerons le sentiment de justice des salariés et leur sentiment de bien-être au travail.



## 1.1 Formulation d'hypothèses

Le but de notre seconde étude, plus ciblée que l'étude précédente, est de vérifier si le fait de former les supérieurs à la justice organisationnelle aura un impact sur le sentiment de justice et le degré d'épuisement émotionnel du personnel. De plus, notre diagnostic datant de 2013, cette étude nous permettra par la même occasion de voir si le sentiment de justice général a évolué. En effet, 2 années se sont écoulées depuis le diagnostic et, mis à part cette action ciblée introduisant directement les principes de justice organisationnelle dans une formation en 2015, d'autres éléments ont pu interférer dans l'évolution plus globale du sentiment de justice.

Comme nous avons pu le constater en introduction de cette thèse, le travail évolue continuellement et est par définition instable ; le travail d'hier n'est plus celui de demain, notamment avec l'intensification croissante du travail. De plus, les entreprises sont des systèmes complexes où de nombreux processus (politique et stratégie, production, RH, ...) et acteurs entrent en jeu.

Pareillement, l'hôpital est un lieu de travail en perpétuel mouvance, ainsi depuis la diffusion du questionnaire, les conditions de travail générales ont de toutes évidences évolué (restructuration, contexte, organisation des services, climat social, turnover et recrutement des personnels médicaux et non médicaux, mobilité des supérieurs ...). Tout cela sans compter les actions faites entre temps en faveur des salariés ayant pu influencer sur le sentiment de justice, comme le simple fait d'avoir donné la possibilité au personnel de proposer lui-même les solutions dans l'élaboration du plan d'actions.

D'autre part, entre 2013 et 2015, sans être exhaustif, des choses ont été mises en place pour les salariés en plus de la formation spécifique pour l'encadrement sur les RPS et la justice. Entre autres, ont été entrepris des actions telles que des sensibilisations aux RPS pour l'ensemble personnel (sous forme d'une formation d'une journée où l'on explique les concepts de base, les causes et les conséquences, le repérage des symptômes...) ou encore la création d'un groupe pluridisciplinaire pour prévenir la violence où le protocole à suivre en cas d'agression a été réactualisé. De plus, au fil des années des actions plus globales sur la qualité de vie au travail ont vu le jour comme par exemple en 2015 le fait de donner la possibilité au personnel d'avoir un accès gratuit à des séances d'ostéopathie ou encore de pouvoir travailler de chez soi avec la mise en place du télétravail pour certaines professions.

Afin de pouvoir apprécier l'évolution dans le temps des conditions de travail et de mesurer l'effet des actions d'amélioration mises en place, il est nécessaire d'instaurer un processus de suivi et de veille préventive sur les RPS (Valléry et Leduc, 2012) avec la mise en place d'un diagnostic à échéance régulière. Parmi les objectifs du projet, il avait d'ailleurs été convenu avec l'hôpital 1 qu'une mesure (quantitative ou qualitative) ciblée (en sélectionnant seulement certaines variables mesurées précédemment pour rendre compte d'une action particulière) et globale (de type baromètre social tous les 2 ou 3 ans) soit à nouveau réalisée pour réévaluer le ressenti des personnels dans la perspective d'une prévention durable.

Un diagnostic global tel qu'effectué dans l'étude 1, paraissait trop prématuré en termes d'actions mises en place et trop coûteux en temps dans le contexte actuel pour l'effectuer nous-même. Dans cette perspective, le but de notre seconde étude est plus ciblé que la précédente, il s'agit ici de mesurer l'effet d'une action réalisée et mesurable sur le sentiment de justice général et le degré d'épuisement émotionnel du personnel (déjà mesuré préalablement).

Ainsi, dans un premier temps, au regard de l'ensemble des actions engagées depuis 2013, on peut supposer que le sentiment de justice organisationnelle général se soit amélioré, nous amenant à formuler l'hypothèse suivante :

*H1 : Les perceptions de justice organisationnelle du personnel seront plus positives en 2015 qu'en 2013.*

Dans un second temps, en tenant compte de nos constats cités plus haut sur les bienfaits de la formation aux principes de justice (Skarlicki et Latham, 2005), tout en effectuant un lien avec les résultats de l'étude 1, dans notre seconde étude, une séquence de formation sur la justice organisationnelle pour les cadres a été incluse au sein de la formation management et RPS déjà existante et nous avons mesuré si celle-ci a un effet sur le sentiment de justice et l'épuisement émotionnel des personnels.

Pour cela, 3 groupes expérimentaux ont constitués notre étude. Les agents qui faisaient partie des services où les cadres ont suivi la formation sur le management et les RPS en 2013 constituait le groupe 1. Le second groupe était composé des agents des services où les cadres ont été formés également au management et aux RPS mais avec le volet sur la justice organisationnelle (en 2015). Puis, enfin, les agents des services où les cadres n'avaient suivi ni la formation au management et aux RPS ni celle avec la formation à la justice organisationnelle, constituaient notre groupe contrôle.

Il s'agissait ensuite de comparer le ressenti des agents composant le groupe 2 avec celui des groupes 1 et 3.

Ainsi, les managers formés à la justice étant généralement perçus comme plus justes et équitables que leurs homologues non formés et comme améliorant davantage les attitudes et comportements positifs au travail du personnel (Skarlicki et Latham, 2005), on s'attend à ce que dans notre cas les agents faisant partis des services où les cadres ont été formés au volet sur la justice organisationnelle auront un sentiment de justice plus important et un moindre épuisement émotionnel que les agents des services dont les cadres n'ont pas suivi cette formation spécifique.

*H2a : Les agents des services dont leur(s) cadre(s) ont suivi le volet de formation sur les principes de justice auront des perceptions de justice plus positives que celles des autres groupes.*

*H2b : Les agents des services dont leur(s) cadre(s) ont suivi le volet de formation sur les principes de justice se sentiront moins épuisés que ceux des autres groupes.*

Dans nos études, nous nous sommes particulièrement focalisés sur les effets de l'utilisation des principes de justice des autorités sur le bien-être des salariés. Cependant, dans une récente recherche, Johnson, Barnes et Lanaj (2014) ont étudié les effets de la mise en œuvre des comportements de justice sur les acteurs. Pour Johnson et al. (2014), le fait d'appliquer les concepts et les règles de justice procédurale, telles que décrites par Leventhal (1980), dans la pratique managériale quotidienne est épuisant puisqu'ils épuisent les ressources de régulation (maîtrise de soi...) et, particulièrement lorsque les règles ne sont pas en accord avec les comportements naturels de la personne (préférences...). De plus, ils ont tendance à créer de l'incertitude sur la manière d'adopter des procédures justes et nécessitent de s'adapter au contexte.

Toutefois, pour ces mêmes auteurs (Johnson et al., 2014), le fait d'avoir des comportements interpersonnels justes est au contraire une manière de se ressourcer. La justice interpersonnelle possède des principes plus familiers et plus naturellement applicables (respect, considération...) que la justice procédurale mais permet aussi de renforcer les ressources de régulation car elle permet d'éprouver des interactions sociales positives et des émotions positives par contagion émotionnelle. Les comportements de justice interpersonnelle permettent également de satisfaire les besoins fondamentaux d'appartenance et d'estime (Cropanzano et al., 2001), constituant des ressources.

Ainsi, en parallèle, nous avons interrogé les cadres sur la reconnaissance qu'ils pensent témoigner à leurs subordonnés en fonction qu'ils aient suivi ou pas la formation avec le volet sur la justice organisationnelle. Pour ce versant de l'étude, le groupe constitué des cadres ayant suivi la formation sur le management et les RPS constitue notre groupe 1 et le groupe des cadres ayant suivi la même formation que les autres mais avec en plus le volet sur la justice organisationnelle, notre groupe 2. Enfin, notre groupe contrôle (groupe 3) intègre les cadres qui n'ont pas suivi de formations (ni l'une ni l'autre). L'idée est d'évaluer également si leur degré d'épuisement émotionnel est lié au sentiment d'être plus ou moins justes dans leurs pratiques managériales. Nous pourrions ainsi vérifier les conclusions de l'étude Johnson et al. (2014).

*H3a : Les cadres qui ont suivi la formation sur les RPS avec le volet sur la justice organisationnelle auront le sentiment d'être plus justes avec leurs subordonnés que les autres cadres.*

*H3b : Les cadres qui s'estiment être les plus justes au niveau interpersonnel seront moins épuisés émotionnellement que les autres.*

*H3c : Les cadres qui s'estiment adopter le plus des comportements de justice procédurale seront plus épuisés émotionnellement que les autres.*

## **2. METHODE**

### **2.1 La formation à la justice organisationnelle**

Au mois de février 2015, un volet sur la justice organisationnelle a été créé et rajouté à la formation au management et aux RPS dispensée par un organisme extérieur, à savoir une matinée de sensibilisation aux différents concepts de justice (définitions, bienfaits, exemples d'application...). Le programme de formation a été intégré à la formation au management et aux RPS déjà existante. La formation au management et aux RPS initiale durait 4 jours répartis en 2 temps, 2 jours consécutifs à 1 mois d'intervalle. Elle abordait le concept de RPS avec les définitions, la réglementation, l'identification des situations de RPS, la démarche de prévention mais elle fournissait aussi des outils pour mieux repérer les facteurs de RPS et mieux faire face aux situations difficiles (jour 1 et 2). La formation se poursuivait par des études de cas concrets où il s'agissait d'identifier son mode de management via un petit exercice et d'analyser des situations de travail concrètes vécues par chacun des cadres, le but étant d'identifier les leviers d'actions possibles des managers à travers des échanges de pratique et discussions de groupe (jour 3). Enfin, le formateur fournissait une sorte de boîte à outils au manager avec des conseils sur comment mener des entretiens et pratiquer l'écoute active par exemple (jour 4). Cette formation initiale a été réduite afin de pouvoir intégrer dans les 4 jours la séquence sur la justice organisationnelle. Le programme de formation complémentaire sur la justice organisationnelle durait une demi-journée (4<sup>ème</sup> jour) soit la matinée entière.

Le contenu du programme de la formation à la justice était surtout une sensibilisation aux concepts de justice organisationnelle avec un apport de connaissances sur les principes de la justice. Il s'agissait ainsi principalement d'une écoute active pour les cadres. Cependant, l'échange et la dimension participative était encouragée tout au long de la séquence de formation.

Le démarrage de la séquence consistait à faire participer les managers via la technique du meta-plan. Il leur était demandé de noter sur 3 post-its ce qu'évoquait pour eux le concept de justice et d'injustice au travail. Nous discutons ensuite de chaque idée évoquée par le groupe, tous les post-its étant collés sur un paper board les uns à côté des autres, le but était de relire les grandes idées et de les regrouper sous un même titre. Cette première étape de la formation nous permettait de recueillir en amont leur connaissance sur le sujet et de pouvoir échanger avec eux sur les situations de travail de leur quotidien auquel le concept de justice peut renvoyer.

La seconde étape consistait à mieux comprendre ce qu'est la justice organisationnelle et de leur montrer en quoi celle-ci concerne les managers et en quoi l'utilisation des principes de justice peut leur être utile dans leur pratique managériale quotidienne et la prévention des RPS (bienfaits sur le bien-être des salariés, comportements civiques, attitudes positives...).

Ensuite, chaque dimension de justice était approfondie via des définitions et des exemples d'applications: la justice distributive à travers le principe d'équité (Adams, 1965), la justice procédurale via les déterminants de Leventhal (1976, 1980) et en quoi elle peut compenser une injustice distributive, puis le principe de justice interactionnelle avec la justice interpersonnelle (honnêteté, courtoisie et gentillesse) et informationnelle (justification, reformulation, excuses) (Greenberg, 1990). A la fin de chaque enseignement, sur les dimensions de justice, des exemples d'applications concrets étaient donnés. Nous terminions la matinée par un petit exercice d'application qui consistait à leur présenter une situation concrète ayant causé de l'injustice et il s'agissait de trouver en groupe comment le manager peut faire dans son attitude pour rétablir un sentiment de justice, au regard de ce que nous avons vu précédemment.

## **2.2 L'outil de mesure**

Pour cette seconde étude, nous avons utilisé deux questionnaires différents : un questionnaire à destination des agents de l'hôpital nous permettant de répondre à nos hypothèses 1, 2a et 2b et un questionnaire à destination des cadres, permettant de répondre à l'hypothèse 3a, 3b et 3c.

Le questionnaire de justice utilisé adressé aux agents était le même que celui de l'étude 1 mais il était plus ciblé pour cette étude. En effet, il reprenait uniquement les 20 questions initiales sur la justice organisationnelle (annexe 1.2). Seule l'appellation « mes supérieurs » a été remplacée par « mon cadre de proximité » (annexe 6.1). En effet, ici, c'est le supérieur de proximité de l'équipe qui est visé, pas les supérieurs en général. Puis, dans ce même questionnaire, nous avons posé les 6 questions sur l'épuisement émotionnel du questionnaire de l'étude 1 (annexe 1.2). Ainsi, le questionnaire de notre seconde étude est composé de 26 questions et d'une fiche signalétique indiquant le sexe, la catégorie professionnelle, l'âge et l'ancienneté. Enfin, afin de mesurer l'évolution de l'opinion des agents dans le temps, nous avons demandé un certain nombre d'informations lors de la première étude constituant un code respectant l'anonymat, permettant de voir s'il y a eu une évolution du sentiment de justice des mêmes personnes entre la première et la seconde étude (annexe 6.1). Pour cela, nous demandions aux personnes qui avaient répondu en 2013 au questionnaire de renseigner à nouveau ce code.

Le questionnaire adressé aux cadres quant à lui comprenait 23 questions sur le sentiment de justice organisationnelle témoigné. Ici, la consigne concerne le sentiment de justice (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) que le cadre de proximité pense témoigner envers les agents de son service à travers le concept de reconnaissance. Les questions sont quasiment identiques à celles du questionnaire destiné aux agents sauf que les questions ont été adaptées et formulées en fonction du sentiment de justice témoigné (annexe 6.2). Cependant, trois questions ont été rajoutées (5, 17 et 18) concernant le sentiment de justice témoigné, qui interrogent davantage sur l'attitude adoptée sur le terrain en cas d'une décision défavorable, notamment si les managers adoptent une attitude de compensation en cas d'injustice distributive (question 5) ou s'ils appliquent les principes de justice interpersonnelle (questions 17 et 18). Le détail des différences entre le questionnaire de perception de justice organisationnelle initial à destination des agents et du questionnaire adapté aux cadres figure en annexe 6.3. Ces questions étaient suivies des 6 questions sur l'épuisement émotionnel, identiques à celles proposées aux agents (annexe 6.1).

Ici, dans la fiche signalétique, les cadres devaient indiquer leur sexe, s'ils ont le statut de cadre ou de faisant-fonction (pour pallier au manque de cadres diplômés, les établissements ont recours à d'autres acteurs pour exercer la fonction d'encadrement appelés les faisant-fonctions), leur âge et ancienneté dans le métier et s'ils ont suivi la formation « management et RPS » et à quelle session (celle de 2013 ou de 2015 incluant le volet sur la justice).

Pour ces deux questionnaires, le contexte de l'étude présenté était différent de la première étude puisqu'il n'a pas été présenté comme initié par l'hôpital mais comme une étude permettant d'aider à finaliser les travaux de thèse. Ce choix de ne pas engager l'hôpital dans l'étude 2, se justifie par le fait que l'hôpital ne trouvait pas le moment opportun pour réaliser un second diagnostic global et qu'il pensait que le personnel se sentirait plus libre de répondre si le questionnaire était présenté de manière à alimenter une étude de recherche.

### **2.3 La population cible**

Les contraintes organisationnelles et de temps ne nous ont pas permis de diffuser le questionnaire à l'ensemble des agents. De plus, comme nous venons de le voir, cette étude n'a pas été présentée comme un diagnostic global initié par l'hôpital. Ainsi, nous avons sélectionné aléatoirement 240 agents, soit 80 agents pour chaque condition expérimentale (80x3) en veillant à limiter l'étude aux services similaires ou du moins de taille équivalente (appareillés ou correspondants).

Le questionnaire destiné aux cadres a été quant à lui distribué à l'ensemble du personnel d'encadrement (cadres et faisant-fonctions) soit auprès de 73 cadres parmi lesquels 15 cadres correspondaient au groupe des formés au management et aux RPS en 2013 (groupe 1), 11 cadres composaient le groupe des formés au management et aux RPS avec le volet sur la justice organisationnelle en 2015 (groupe 2) et 47 cadres n'avaient ni été formés en 2013 ni en 2015 (groupe contrôle).

## **2.4 Procédure**

La passation s'est déroulée en juin 2015 soit 3 mois après la première session de formation à la justice organisationnelle et 2 ans après la première étude. Le questionnaire a été envoyé auprès des 240 agents tirés au sort et à l'ensemble des 73 cadres par courrier interne. Pour cette étude, aucune communication n'a été faite en amont auprès du personnel, sauf en ce qui concerne les cadres, où lors d'une réunion ils avaient été prévenus qu'ils auraient un questionnaire à remplir sur la justice organisationnelle pour répondre à nos travaux de thèse.

En introduction du questionnaire, il était précisé que l'anonymat et la confidentialité seraient respectés (annexe 6.1 et 6.2).

## **2.5 Caractéristiques des répondants**

En tout, 67 agents ont répondu à la seconde étude sur un total de 240 agents sollicités soit un taux de retour global de 27,91%. Proportionnellement au nombre de questionnaires envoyés pour l'étude 2, le taux de retour global est plus important que pour la première étude pour l'hôpital 1 puisque le taux de retour était de 17,80%.

Pour la condition expérimentale dans laquelle les cadres ont suivi la formation sur le management et les RPS sans le volet de sensibilisation à la justice (groupe 1), 24 agents ont participé sur 80 soit 30% et 18 agents sur 80 ont répondu au questionnaire soit 22,5% pour l'autre condition expérimentale qui incluait le volet sur la justice organisationnelle (groupe 2). Enfin, pour le groupe contrôle (groupe 3), 25 agents ont participé sur un total de 80 soit un taux de retour de 31,25%. L'âge moyen des participants est de 42 ans ( $M = 41,88$  ;  $ET = 10,83$ ). La majorité des répondants sont des femmes et des soignants. L'ancienneté moyenne des répondants est de 18 ans ( $M = 18,20$   $ET = 35,43$ ).



Enfin, 27 cadres sur 73 ont répondu au questionnaire les concernant (soit un taux de retour proportionnel de 37% légèrement meilleur que celui des agents). Parmi les répondants, on compte 9 cadres sur les 15 formés aux RPS mais sans le volet sur la justice organisationnelle (53,33%), 6 sur 11 cadres formés aux RPS avec le volet sur la justice (54,5%) et 12 cadres répondants parmi les 47 non formés (21,27%). On constate ici que les cadres formés, quelle que soit la condition expérimentale, ont mieux répondu proportionnellement que les cadres du groupe contrôle. Nous supposons que les cadres formés, déjà sensibilisés aux RPS étaient plus à même de répondre que les non-initiés.

### **3. RESULTATS**

#### **3.1 Analyses préliminaires Etude 2**

Le Tableau 66 présente les statistiques descriptives pour les variables examinées dans notre deuxième étude aux deux temps de mesure (2013 et 2015). L'examen de ces statistiques descriptives permet de noter une augmentation du sentiment de justice d'une manière générale entre 2013 et 2015 pour l'hôpital 1. Les *t de student*, montrent des différences significatives du sentiment de justice distributive, procédurale et informationnelle entre 2013 et 2015 ( $p < .001$ ). Notre hypothèse 1 comme quoi le sentiment de justice est meilleur à l'étude 2 qu'à l'étude 1 est ainsi validée pour les justices, distributive, procédurale et informationnelle. Cependant, la justice interpersonnelle et l'épuisement émotionnel n'ont pas changé de manière significative entre 2013 et 2015.

Nous avons également calculé les corrélations (tableau 67) des perceptions de justice avec l'épuisement émotionnel. Nous observons des corrélations négatives significatives relativement importantes entre les différentes dimensions de justice et l'épuisement émotionnel rejoignant les corrélations de notre première étude (étude 1 tableau 18). Nous observons dans notre étude 2 une corrélation plus élevée avec la justice procédurale ( $r = -.47, p < .01$ ) comparativement à l'étude 1 ( $r = -.36, p < .01$ ), néanmoins, en utilisant un test d'homogénéité statistique, cette différence n'est pas significative ( $p = .32, ns$ ). De plus, les résultats sont difficilement comparables puisque les corrélations obtenues à l'étude 1 regroupent les 2 hôpitaux.

Tableau 66 : statistiques descriptives et *t de student* comparant les moyennes de 2013 avec celles de 2015

	2013			2015			<i>t</i>
	N	Moyenne	Ecart-type	N	Moyenne	Ecart-type	
Justice distributive	289	2,56	1,18	64	3,38	1,17	-5,00***
Justice procédurale	289	2,97	0,85	65	3,29	0,88	-2,68**
Justice interpersonnelle	289	3,83	1,06	65	3,75	0,46	0,56
Justice informationnelle	289	2,96	1,13	65	3,64	0,99	-4,47***
Epuisement émotionnel	275	3,19	1,43	65	3,13	1,30	0,31

Significativité \*\*\*  $p < .001$

Tableau 67 : corrélations bivariées entre les perceptions de justice organisationnelle et l'épuisement émotionnel en 2013 et 2015

Epuisement émotionnel	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle	Climat de justice
	<i>r</i>	<i>r</i>	<i>r</i>	<i>r</i>	<i>r</i>
2013	-0,45**	-0,36**	-0,42**	-0,40**	-0,26**
2015	-0,42**	-0,47**	-0,40**	-0,36**	-0,42**

Significativité \*\* $p < .01$

Lors de notre précédente étude, nous avons demandé aux participants de répondre à un certain nombre de questions constituant un code anonyme nous permettant de voir l'évolution de leurs réponses s'ils répondaient à une nouvelle étude. Grâce à ce procédé, nous avons pu repérer 10 sujets qui ont répondu à l'étude de 2013 et celle de 2015. Notre objectif était de voir si la perception de justice de ces mêmes agents avait évolué. En calculant un *t de Student* pour échantillons appariés, nous observons que les moyennes diffèrent de manière significative seulement au niveau de la justice distributive ( $t = -3,10$ ,  $p < .01$ ) et de la justice informationnelle ( $t = -2,27$ ,  $p < .05$ ) (tableau 68). Les perceptions de justice distributive et informationnelle sont meilleures en 2015 qu'en 2013 pour ces agents. Les autres scores n'ont pas évolué de manière significative, mais l'effectif de 10 ne nous donne pas une puissance statistique importante.

Tableau 68 : statistiques descriptives et *t de student* pour échantillon appariés comparant les perceptions de justice et l'épuisement émotionnel de 2013 avec 2015 ( $N = 10$ )

	2013		2015		<i>t</i>
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart type	
<b>Justice distributive</b>	<b>2,87</b>	<b>0,94</b>	<b>3,67</b>	<b>0,85</b>	<b>-3,10**</b>
Justice procédurale	3,30	0,82	3,82	0,55	-1,75
Justice interpersonnelle	4,02	0,79	3,90	0,29	0,49
<b>Justice informationnelle</b>	<b>2,78</b>	<b>1,30</b>	<b>3,94</b>	<b>0,63</b>	<b>-2,27*</b>
<b>Epuisement émotionnel</b>	2,57	1,32	2,66	1,12	-0,25

Significativité \* $p < .05$  \*\* $p < .01$

### 3.2 L'effet de la formation à la justice organisationnelle sur les agents

Au regard du tableau 69, on observe d'une manière générale que les agents dont les cadres ont suivi la formation aux RPS et à la justice organisationnelle ont un sentiment de justice plus important et un épuisement plus faible que les agents des autres groupes. Nous avons effectué des *ANOVAs* afin de comparer les moyennes des 3 groupes. Les résultats sont significatifs pour les perceptions de justice distributive ( $F(2, 60) = 4,95, p < .01$ ), procédurale ( $F(2, 61) = 10,23, p < .001$ ) et informationnelle ( $F(2, 62) = 4,31, p < .01$ ) des agents (tableau 70). Cependant, la formation des cadres n'a pas influencé de façon significative le sentiment de justice interpersonnelle et l'épuisement émotionnel des agents rejoignant les résultats précédents.

Afin de connaître la condition qui diffère significativement sur les 3, nous avons procédé à une comparaison post-hoc avec le test *HSD de Tukey*. Nous constatons que cet effet est bien dû à la formation aux RPS et à la justice organisationnelle des cadres, à savoir la session de 2015 (tableau 71). Notre *hypothèse 2a* est ainsi validée en partie puisque le groupe d'agents dont leurs cadres ont été formés à la justice (groupe 2) ont un meilleur sentiment de justice distributive, procédurale et informationnelle que les autres groupes sauf en ce qui concerne la justice interpersonnelle. On aurait pu supposer un effet du groupe 1 par rapport au groupe contrôle, étant donné que malgré tout au sein de la formation au management et aux RPS, il s'agissait d'améliorer la pratique managériale des cadres en tenant compte des RPS (pratiquer l'écoute active...) où il était abordé implicitement des principes de la justice mais il n'en a pas été ainsi. Quant à l'*hypothèse 2b*, elle est invalidée puisque l'épuisement émotionnel n'a pas été influencé significativement par le fait que l'encadrement ait suivi ou non la formation.

Tableau 69 : statistiques descriptives comparant les 3 groupes d'agents (groupe 1 : ceux où les cadres ont suivi la formation aux RPS en 2013 ; groupe 2 : ceux où les cadres ont suivi la formation aux RPS et à la justice en 2015 ; groupe 3 : contrôle)

Groupe	1			2			3		
	Formation RPS			Formation RPS et justice			Contrôle		
	(2013)			(2015)					
Variables	N	Moyenne	Ecart-type	N	Moyenne	Ecart-type	N	Moyenne	Ecart-type
Justice distributive	20	3,01	1,48	16	4,06	0,98	21	3,14	0,89
Justice procédurale	21	3,08	0,86	16	3,99	0,66	21	2,92	0,86
Justice interpersonnelle	21	3,76	0,52	16	3,89	0,39	21	3,65	0,52
Justice informationnelle	22	3,44	1,14	16	4,19	0,83	21	3,34	0,83
Epuisement émotionnel	22	3,43	1,28	16	2,72	1,40	21	3,17	1,20

Tableau 70 : ANOVAs à un facteur pour comparaison de moyennes entre les 3 groupes d'agents

Variables	SC Effet	dl effet	MC effet	SC erreur	dl erreur	MC erreur	F	<i>p</i>
<b>Justice distributive</b>	12,14	2	6,07	73,59	60	1,22	4,95	0,01
<b>Justice procédurale</b>	12,46	2	6,23	37,13	61	0,60	10,23	0,001
Justice interpersonnelle	0,61	2	0,30	13,26	61	0,22	1,41	0,25
<b>Justice informationnelle</b>	7,70	2	3,85	55,42	62	0,89	4,31	0,01
Epuisement émotionnel	7,23	2	3,61	100,10	62	1,61	2,24	0,11

Tableau 71 : test HSD de Tukey pour comparaison post-hoc entre les 3 groupes d'agents

Groupe	1	2	3
	Formation RPS (2013)	Formation RPS et justice (2015)	Contrôle
<b>Justice distributive</b>	3,01 (1,17) a	4,06 (0,92) b	3,16 (0,87) a
<b>Justice procédurale</b>	3,12 (0,88) a	4,06 (0,66) b	3,04 (0,82) a
Justice interpersonnelle	4,26 (0,46) a	4,68 (0,89) a	4,21 (0,81) a
<b>Justice informationnelle</b>	3,40 (0,99) a	4,18 (0,78) b	3,42 (0,85) a
Epuisement émotionnel	3,52 (1,33) a	2,67 (1,33) a	3,16 (1,17) a

*a-b* Les moyennes désignées par des lettres différentes diffèrent de façon significative à  $p < .05$ .

### 3.3 L'effet de la formation à la justice organisationnelle sur les cadres

Afin de répondre à notre *hypothèse 3a*, comme quoi les cadres formés à la justice auront le sentiment d'être plus justes que les autres, nous avons comparé les moyennes obtenues pour les trois groupes de cadres aux variables évaluant leur utilisation de la justice. Le sentiment de justice organisationnelle témoigné est élevé chez tous les cadres puisque les moyennes sont supérieures ou égales à 4 (sur une échelle de Likert en 5 points) dans les trois groupes qu'ils aient ou non suivi la formation à la justice. En effet, on observe une moyenne favorable pour les 3 groupes à chaque dimension de justice témoignée (tableau 72). De plus, le calcul des ANOVAs ne montrent pas de différence significative entre les groupes pour toutes les dimensions de justice, contrairement à notre *hypothèse 3a*.

Tableau 72 : Comparaison de moyennes entre les 3 groupes (ANOVAs)

Groupe	1	2	3
	Formation RPS (2013)	Formation RPS et justice (2015)	Contrôle
Justice distributive	4,10 (0,52)	4,30 (0,48)	4,00 (0,46)
$F(2, 24) = 0,60$ (ns)			
Justice procédurale	4,10 (0,57)	4,00 (0,52)	4,30 (0,36)
$F(2, 24) = 0,68$ (ns)			
Justice interpersonnelle	4,19 (0,67)	4,36 (0,34)	4,02 (0,77)
$F(2, 23) = 0,50$ (ns)			
Justice informationnelle	4,04 (0,40)	4,30 (0,41)	4,35 (0,43)
$F(2, 24) = 1,45$ (ns)			
Épuisement émotionnel	2,76 (0,95)	3,47 (1,60)	3,22 (1,36)
$F(2, 24) = 0,60$ (ns)			

L'*hypothèse 3b*, selon laquelle les cadres s'estimant les plus justes au niveau interpersonnel sont les moins épuisés, n'est pas soutenue non plus, puisque nous n'observons pas de différences entre les moyennes des réponses à l'épuisement émotionnel (tableau 72). De même, pour l'*hypothèse 3c*, qui supposait que les cadres s'estimant les plus justes au niveau procédural seraient plus épuisés que les autres, elle n'est pas soutenue.

De plus, les corrélations bivariées calculées entre les perceptions de justice témoignées et l'épuisement émotionnel ne sont pas significatives (tableau 73, 74 et 75).

Toutefois, il est intéressant de noter que malgré des résultats non significatifs, en raison principalement de nos faibles effectifs, nous constatons des corrélations différentes entre les 3 groupes.

Pour le groupe de cadres ayant été formés à la justice, on observe que les justices distributive, procédurale et informationnelle, sont corrélées positivement à l'épuisement sauf en ce qui concerne la justice interpersonnelle qui est corrélée négativement à l'épuisement (tableau 73). Ces résultats vont tout de même dans le sens de nos hypothèses 3b et 3c. En effet, cela laisserait supposer que la justice interpersonnelle aide effectivement à réduire l'épuisement, alors que la justice distributive, procédurale et informationnelle, l'augmentent. Effectivement, s'assurer d'être juste dans les distributions et dans les informations déployées peut être épuisant au même titre que la proposition de Johnson et al. (2014) concernant la justice procédurale.

Tableau 73 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe 2 (formation RPS et justice de 2015) ( $N = 6$ )

Variabes	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle
Epuisement émotionnel	0,41 ( <i>ns</i> )	0,64 ( <i>ns</i> )	-0,10 ( <i>ns</i> )	0,42 ( <i>ns</i> )

\**ns* : non significatif

Concernant le groupe de cadres ayant suivi la formation en 2013, les résultats sont également différents, l'ensemble des dimensions de justice est corrélé négativement à l'épuisement et pour la justice interpersonnelle, la corrélation est très faible (tableau 74). On pourrait supposer que l'utilisation des principes de justice se fait sans que les cadres y prêtent réellement attention, de ce fait ce n'est pas épuisant pour eux.

Tableau 74 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe (formation RPS de 2013) ( $N = 9$ )

Variabes	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle
Epuisement émotionnel	-0,50 ( <i>ns</i> )	-0,24 ( <i>ns</i> )	-0,01 ( <i>ns</i> )	-0,31 ( <i>ns</i> )

\**ns* : non significatif

Enfin, pour le groupe contrôle, la justice distributive seulement est liée positivement à l'épuisement mais pour la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle, c'est l'inverse, elles le sont mais négativement (tableau 75). Ici, la corrélation obtenue avec la justice distributive va dans le sens du résultat obtenu pour le groupe formé, la justice distributive épuise, pour les autres justices, elles ne semblent pas épuiser, au contraire.

Notre effectif faible et l'absence de significativité ne nous permet pas de conclure ni de valider ces hypothèses ; néanmoins, ces résultats mériteraient un examen plus approfondi dans une prochaine étude.

Tableau 75 : Corrélations bivariées du sentiment de justice témoigné et de l'épuisement émotionnel pour le groupe contrôle ( $N = 12$ )

Variables	Justice distributive	Justice procédurale	Justice interpersonnelle	Justice informationnelle
Épuisement émotionnel	0,35 ( <i>ns</i> )	-0,50 ( <i>ns</i> )	-0,23 ( <i>ns</i> )	-0,47 ( <i>ns</i> )

\**ns* : non significatif

#### 4. DISCUSSION ETUDE 2

L'objectif de notre étude 2 était double : il permettait à la fois de mesurer à nouveau le sentiment de justice du personnel et de montrer les bienfaits que peuvent apporter les principes de justice organisationnelle dans une prévention des RPS en formant les cadres à la justice organisationnelle.

Tout d'abord, nos résultats ont permis de mettre en avant une amélioration du sentiment de justice depuis 2013. En effet, le sentiment de justice est significativement plus positif pour la justice distributive, procédurale et informationnelle qu'en 2013.

Puis, nous avons observé un impact positif significatif de la formation des cadres à la justice sur les perceptions de justice du personnel. En effet, la condition où les sentiments de justice distributive, procédurale et informationnelle des agents sont les meilleurs est la condition où les cadres sont formés à la justice.

Bien que nos résultats aient montré un certain effet de la formation sur les perceptions de justice, il serait prétentieux de dire que seule la formation d'une demi-journée ait participé à améliorer le sentiment de justice des agents.

D'une part, comme nous l'avons abordé précédemment, depuis 2013, d'autres actions ont été mises en place au sein de l'hôpital, notamment via la mise en œuvre d'autres projets organisationnels ayant pu contribuer à l'amélioration des conditions de travail comme des actions pour les travailleurs en situation de handicap (groupe de suivi de situations individuelles...), la mise à disposition de séances d'ostéopathie pour le personnel ou par exemple la refonte du dispositif des événements indésirables (nouvelle fiche d'événement indésirable et circuit des déclarants) pouvant s'apparenter à des distributions et procédures justes ainsi qu'à une meilleure justice informationnelle. De plus, le simple fait de solliciter la participation du personnel à l'élaboration du plan d'actions était déjà dans un certain sens une manière d'améliorer le sentiment de justice, notamment procédurale, en redonnant la parole au personnel (« la voix »). Enfin, l'hôpital est un lieu de travail en perpétuel mutation et il n'est donc pas étonnant que le sentiment de justice évolue également.



D'autre part, il nous faut interpréter les résultats de cette deuxième étude avec précaution, les contraintes organisationnelles de terrain ont fait que nous ne pouvions pas proposer plus d'une demi-journée de sensibilisation aux concepts de justice, ce qui réduit grandement la portée de l'action. Dans les recherches précédentes, les séquences de formations étaient plus longues et composées de plusieurs séquences (par exemple 4 séquences de 3h conduites sur 3 semaines dans l'étude de Skarlicki et Latham, 1997) avec de véritables mises en situation (études de cas, jeux de rôles, discussions de groupes...).

Dans notre étude, la séquence de formation proposée était de courte durée et ne contenait pratiquement que des enseignements malgré les discussions de groupe et l'étude de cas en fin de séquence ; cela ne semble pas suffisant pour véritablement adopter des comportements justes. Ainsi, pour mesurer la véritable portée de cette formation, il aurait fallu rallonger celle-ci d'au moins 2 jours.

Il faut aussi être prudent dans l'interprétation de nos résultats en tenant compte du temps qui sépare les deux formations. En effet, deux ans séparent la formation aux RPS de 2013 de celle de 2015 où le volet sur la justice a été intégré. Ainsi, la formation aux RPS et à la justice était plus récente et on pourrait supposer que les cadres avaient encore les concepts en tête, les poussant à les mettre en application plus aisément que le groupe de cadres ayant suivi la formation aux RPS en 2013 (remontant à deux ans en arrière). En effet, la formation étant éloignée dans le temps, il se peut que les cadres aient oublié les concepts abordés durant la formation et qu'ils ne les mettent plus en pratique, d'où le fait qu'il n'existe pas de différence entre ce groupe et le groupe contrôle. Pour pallier cela, il pourrait être intéressant, d'effectuer une formation de rappel aux RPS en incluant le volet sur la justice tous les ans par exemple.

Dans notre étude, pour être plus efficace, il aurait fallu dispenser simultanément les 2 formations, avec d'un côté un groupe de cadres suivant la formation au management et aux RPS sans la séquence avec la justice et d'un autre côté un groupe de cadres suivant la formation aux RPS avec la justice. Peut-être que dans ce cas-là, il n'y aurait pas eu de réelle différence significative entre les groupes 1 et 2. Le simple fait de recevoir une formation au management et aux RPS avec ou sans la séquence sur la justice aurait eu peut-être le même effet.

De plus, l'effet que l'on pense attribuer à la formation sur le sentiment de justice des agents, peut-être dû tout simplement à une sensibilité particulière à ces questions et aux qualités communicatives, procédurales et managériales plus importantes chez les cadres volontaires qui composaient les groupes. En effet, les cadres participants aux formations étaient volontaires et non sélectionnés aléatoirement, ainsi, on suppose qu'ils n'étaient pas réfractaires sur le sujet de la formation. Nous n'aurions peut-être pas observé les mêmes résultats si les cadres avaient été choisis aléatoirement ou si la formation avait été rendue obligatoire.

Nos résultats ont montré une différence significative des perceptions de justice distributive, procédurale et informationnelle des agents en fonction de la formation des cadres mais une absence de différence significative sur le sentiment de justice interpersonnelle et l'épuisement émotionnel des agents. On suppose ici que les qualités sociales soient appliquées plus naturellement que les autres éléments de justice par les cadres et que du coup elles n'ont pas évolué de manière significative entre 2013 et 2015. En effet, le fait de maintenir un certain respect, de la dignité... avec les individus renvoyant à des principes basiques d'éducation, sont d'une manière générale appliqués sans effort, de ce fait la formation impacte peu le sentiment de justice interpersonnelle. Son aspect ressourçant au quotidien en créant de la réciprocité positive dans les interactions, rend plus abordable cette dimension de justice, ne nécessitant pas un réel apprentissage. De plus, le sentiment de justice interpersonnelle avait été évalué positivement par les personnels en 2013 où seule sa moyenne était significativement supérieure à 3 ( $M = 3,83$ ) comparativement aux autres dimensions, signifiant que cette dimension de justice est « acquise ». A contrario, les justices : distributive, procédurale et informationnelle sont des dimensions qui demandent un certain apprentissage pour mettre en œuvre leurs principes. En effet, être juste peut même avoir un coût et demande un certain effort pour les supérieurs notamment en termes de justice procédurale alors que les principes de justice interpersonnelle sont plus spontanés et plus faciles d'utilisation constituant des principes d'interaction sociale plus familiers (Johnson et al., 2014). Pour Johnson et al. (2014), le fait d'appliquer les règles de justice procédurale est plus coûteux et comme nous l'avons vu peut créer de l'incertitude car il nécessite un effort et une certaine réflexion autour de l'adoption et l'adaptation des règles épuisant les ressources de régulation, particulièrement lorsque les règles ne sont pas en accord avec les comportements naturels. Pour la justice de la distribution (règles d'équité...) et des informations (donner des informations, explications...), on suppose que ce soit la même chose.

L'absence de différences significatives et d'effet de la formation au niveau de l'épuisement émotionnel du personnel nous laisse supposer que ce n'est pas parce que les cadres ont suivi la formation à la justice que les agents sont plus ou moins épuisés mais que cela dépend d'autres facteurs. Le degré d'épuisement émotionnel pourrait notamment dépendre davantage des différentes caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS mentionnés dans notre étude 1. Cependant, ce manque de différences entre les groupes pour l'épuisement émotionnel ne nous permet pas de dire qu'il y aurait eu le même constat pour la satisfaction, l'attachement et les intentions de retrait. Afin de vérifier cela, il aurait fallu mesurer également les autres variables de bien-être et intentions de retrait. En effet, notre outil de mesure ciblait uniquement les perceptions de justice des agents et leur degré d'épuisement émotionnel, qui étaient notre variable médiatrice et un des aspects du bien-être (une des variables dépendantes). Cependant, tous les autres aspects étudiés dans l'étude 1 n'ont pas été mesurés dans la seconde étude, à savoir les caractéristiques des postes, la somme des efforts et des récompenses, les conflits interpersonnels et la violence psychologique ainsi que les autres variables de bien-être et de retrait. De plus, il aurait été intéressant de voir l'évolution des réponses sur ces autres aspects, notamment de voir si les caractéristiques sociales en lien avec le supérieur s'étaient améliorées en formant les cadres aux perceptions de justice et si le fait d'avoir suivi la formation permet d'améliorer la prédiction des différentes variables de bien-être et de retrait par la justice.

Concernant les résultats non significatifs de la formation sur le sentiment de justice témoigné des cadres, on pourrait supposer que cette absence de significativité est due à la désirabilité sociale. En effet, la plupart des cadres s'estiment justes et il est indésirable de dire que l'on est injuste avec son équipe. Il aurait fallu peut-être poser les questions de manière plus implicite plutôt que de poser les mêmes questions sur la perception de justice organisationnelle posées au personnel en les reformulant dans le sens de la justice témoignée (desquelles la validité n'a pas été mesurée). Nous aurions peut-être dû nous inspirer de la mesure adaptée de la justice quotidienne des procédures et de la justice interpersonnelle de Colquitt (2001) et Moorman (1991) utilisée dans l'étude de Johnson et al. (2014). Il s'agissait de mesurer indirectement les comportements quotidiens de justice procédurale (voix...) et interpersonnelle (politesse, respect...) à travers 6 questions et une échelle de fréquence en 6 points (allant de jamais à plusieurs fois). Néanmoins, cette mesure nous semblait incomplète puisqu'elle ne posait pas des questions sur les comportements de justice distributive et informationnelle. Une autre possibilité aurait pu de mesurer autrement la justice témoignée par les cadres, par exemple en observant sur le terrain si effectivement les principes de justice sont appliqués dans le management quotidien via des observations ou des entretiens.

Enfin, l'absence de résultats significatifs de la formation à la justice sur l'épuisement des cadres, ne nous permet pas de valider nos dernières hypothèses mais les différences de corrélations entre les dimensions de justice et l'épuisement pour les 3 groupes, mériteraient d'être examinées de manière plus approfondie avec des effectifs plus importants afin de pouvoir conclure sur les différences significatives éventuelles entre les corrélations en fonction des groupes.

Notre étude 2 nous a permis de montrer que l'utilisation des principes de justice au sein d'une action de prévention des RPS peut apporter des bienfaits positifs, ne serait-ce que dans l'amélioration du sentiment de justice. Ainsi, le fait de former ou du moins de sensibiliser les cadres aux principes de justice semble améliorer les pratiques et favoriser les comportements justes des cadres influençant de ce fait l'amélioration du sentiment de justice du personnel. Si on avait mesuré à nouveau les caractéristiques sociales des postes, on aurait pu s'attendre également à une amélioration du soutien social et technique des supérieurs, rejoignant nos résultats obtenus à l'étude 1.

Dans une perspective future, il serait intéressant de tester à nouveau l'impact de la formation sur le personnel, d'une part en enrichissant d'un point de vue pédagogique cette formation à la justice organisationnelle et en allongeant sa durée mais également en mesurant non seulement les perceptions de justice mais également les caractéristiques des postes et autres facteurs ainsi que les autres variables de bien-être et de retrait. Cependant, dans notre cas, cela n'a pas été possible, les contraintes de terrain ne nous ont pas permis d'augmenter le temps dédié à cette formation.

Néanmoins, cette formation aux RPS, au management et à la justice organisationnelle est encore à ce jour au programme des formations de l'hôpital et a été renouvelée 4 autres fois depuis la fin de notre étude 2, 20 cadres supplémentaires ont été formés en 2015, 8 en 2016 et 5 autres cette année (44 cadres et faisant-fonctions en tout, ont suivi la formation avec le volet sur la justice organisationnelle). Elle est d'ailleurs très appréciée par l'encadrement. Le nouveau directeur, arrivé en mai 2016, va notamment rendre obligatoire cette formation pour l'ensemble des cadres restant et nouvellement arrivés mais également pour les membres de la direction dans le but de montrer l'exemple. Dans une perspective future, il faudra penser également à ce que les cadres qui avaient été formés en 2013 au management et aux RPS suivent la matinée de formation à la justice organisationnelle comme les autres groupes.

## V. DISCUSSION GENERALE, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

D'une part, les études menées dans le cadre de cette thèse avaient pour objectif d'analyser les différents liens que les perceptions de justice peuvent avoir avec le bien-être ainsi qu'avec les caractéristiques des postes et les autres facteurs de RPS étudiés. En nous appuyant sur la littérature, nous avons à ce propos créé un modèle hypothétique attribuant à la justice organisationnelle le rôle de médiateur dans la relation entre les caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS et les variables de bien-être et de retrait.

D'autre part, nous avons à satisfaire une demande de terrain en mettant en place une démarche de prévention des RPS du diagnostic à l'action. L'idée avait ainsi été d'introduire le concept de justice à la fois dans le diagnostic et au sein d'une action afin de montrer et de vérifier en quoi il est utile de se servir des principes de justice dans une telle démarche.

L'ensemble des résultats de notre thèse valide globalement les liens attendus entre les variables. A travers notre première étude, nous avons pu vérifier les relations que les perceptions de justice (les 4 dimensions et le climat de justice) entretiennent avec la dimension d'épuisement émotionnel du burnout, la satisfaction et l'attachement organisationnel mais aussi avec les intentions de retrait (turnover et absence). Ces résultats rejoignent notamment les études ayant montré que la justice est liée à l'épuisement (Elovainio, et al., 2003 ; Maslach et Leiter, 2008 ; Zapata-Phelan, et al., 2009). A ce propos, Moliner et al. (2005) avaient mis en avant que les différentes dimensions de justice sont corrélées négativement au cynisme et à l'épuisement émotionnel. Nos résultats vont également dans le sens des études qui avaient démontré les bienfaits des perceptions de justice sur les attitudes et comportements au travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Robbins et al., 2012 ; Whitman et al., 2012).

Nous avons pu également appuyer les conclusions de l'étude de Humphrey et al. (2007) démontrant que les caractéristiques des postes sont déterminantes des attitudes (satisfaction, attachement...), des comportements (performance...) et du bien-être au travail (anxiété, stress, burnout...).

Notre étude nous a permis aussi de compléter la recherche sur les antécédents du sentiment de justice en nous focalisant sur d'autres aspects que les pratiques organisationnelles en lien avec les distributions, procédures et le traitement des salariés (Cohen-Charash et Spector, 2001) pour expliquer comment se forment les perceptions de justice avec notamment un focus sur les caractéristiques des postes telles que résumées par Morgeson et Humphrey (2006).

L'analyse des résultats nous a permis de valider qu'il existe bel et bien des liens entre d'une part les caractéristiques des postes liées à la tâche, au social et au contexte environnemental et d'autre part, les perceptions de justice, tel que nous les avons supposés dans nos hypothèses. Nous nous étions aperçus que les perceptions de justice étaient davantage liées aux caractéristiques des tâches qu'à celles des connaissances, avec des corrélations plus importantes avec la justice procédurale pour les caractéristiques en lien avec l'autonomie. Nous avons notamment rattaché l'autonomie des prises de décisions au concept de la « voix », qui permet d'exercer un certain contrôle sur une décision avec la possibilité de donner son avis (Folger, 1977 ; Steiner et Touzé, 2004). Les soutiens, social et technique du supérieur, étaient aussi étroitement liés à la justice, rappelant que les figures d'autorité telles que les supérieurs sont déterminantes des perceptions de justice (Colquitt et al., 2001) avec une liaison plus forte avec la justice informationnelle sous-entendant que le soutien de la hiérarchie est surtout assimilé à la communication.

Nous avons pu également observer que les dimensions de justice avaient des liens avec les autres facteurs de RPS étudiés tels que la somme des efforts et des récompenses, les conflits interpersonnels et la violence psychologique. Par exemple, les conflits avec les supérieurs ou les médecins et la violence psychologique, se sont révélés d'importants prédicteurs de l'injustice interpersonnelle.

Enfin, la plupart des résultats obtenus à nos analyses de régression médiatisées ont démontré que les perceptions de justice avaient un rôle médiateur même si celui-ci est dans la plupart des cas partiel. Les résultats montrent en effet une part non négligeable de variance expliquée des variables de bien-être par les perceptions de justice au-delà des différentes caractéristiques des postes et des autres facteurs de RPS que nous avons étudiés. Nous avons pu observer à ce sujet que les différentes dimensions de justice ont des poids variés dans la prédiction de la satisfaction, de l'attachement, de l'épuisement et des intentions de retrait.

En ce qui concerne la satisfaction, elle était corrélée similairement à toutes les dimensions spécifiques de justice. En effet, d'une manière générale, les différentes dimensions de justice sont toutes corrélées aux attitudes telles que la satisfaction et l'attachement (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001).

De plus, dans nos analyses de régression médiatisées, les dimensions de justice prédisaient à chaque fois une part de variance unique de la satisfaction.

Afin de mieux clarifier le rôle des dimensions de justice parmi nos variables indépendantes, nous avons tenté d'établir un modèle plus réduit en ne gardant que les variables indépendantes les plus significatives obtenues à l'issue d'analyses de régression pas à pas. Dans ce modèle, seule la justice informationnelle prédisait une part unique de variance. D'autres éléments en lien avec les caractéristiques des tâches et sociales semblaient plus probants pour expliquer la satisfaction.

Ces caractéristiques sont en effet considérées comme déterminantes des attitudes, comportements et du bien-être, par exemple en termes de satisfaction (Humphrey et al., 2007). Il est possible, qu'au travers des différentes caractéristiques des postes (autonomie, variété des tâches, soutien social du supérieur, retour des autres...) et la violence psychologique, il transparait des éléments de justice distributive, procédurale, interpersonnelle et du climat de justice qui explique déjà la satisfaction. On suppose néanmoins que parmi ces variables indépendantes, il y a peu d'éléments en lien avec la communication qui peuvent rentrer en concurrence avec la justice informationnelle pour expliquer la satisfaction, d'où l'apport unique de cette variable dans cette régression médiatisée.

Concernant l'attachement, les résultats vont dans le sens de nos suppositions et sont conformes à la littérature. Les justices distributive et procédurale et le climat de justice jouent chacun un rôle unique dans la prédiction de l'attachement. En effet, comme nous l'avons vu, les dimensions de justice distributive et procédurale, bien souvent rattachées directement à l'organisation, sont particulièrement prédictives de l'attachement organisationnel (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2001). Les dirigeants de l'organisation, souvent tenus responsables des procédures affectant le personnel (Mossholder et al., 1998 ; Naumann et Bennett, 2000, 2002), la justice procédurale est un critère déterminant de la confiance envers la direction (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Konovsky et Pugh, 1994 ; Van den Bos et al., 1998). De ce fait, le climat de justice, déterminé par la manière dont les membres d'une organisation se sentent traités par les figures d'autorité via les politiques et pratiques employées (Li et Cropanzano, 2009 ; Naumann et Bennett, 2000), l'est d'autant plus. Ainsi, l'attachement, est fortement lié à l'organisation, et de ce fait au climat de justice, conformément à notre hypothèse et à la méta-analyse de Whitman et al. (2012).

Pour l'épuisement, seules les justices distributive et informationnelle ressortent dans le modèle réduit. Nous avons observé que les dimensions de justice étaient toutes liées à l'épuisement mais que néanmoins, les justices, distributive, interpersonnelle et informationnelle s'avéraient corrélées relativement fortement et sans distinction à l'épuisement.

Nous retrouvons au sein de nos analyses de régression médiatisées les justices distributive et informationnelle, qui jouent des rôles uniques dans la prédiction de la première composante du burnout. Pour la justice distributive, nous avons vu que les salariés qui se sentent sous-rétribués ressentent plus de fatigue émotionnelle que ceux s'estimant équitablement payés (Greenberg, 2006 ; Taris et al., 2002). D'autres études (Schaufeli et Janczur, 1994 ; Van Dierendonck et al., 1996 ; Van Yperen et al., 1992) confirmaient la contribution de l'inéquité dans l'apparition des trois dimensions du burnout.

Robbins et al. (2012) mentionnaient que la dimension de justice interactionnelle est la moins prédictive de la santé comparativement aux autres dimensions telles que la justice procédurale ou distributive, ce qui nous avait amené à formuler une hypothèse dans ce sens. Néanmoins, nos résultats correspondent davantage à ceux de Moliner et al. (2005) où les dimensions interactionnelles du climat de justice entretenaient les relations les plus fortes avec l'épuisement émotionnel et le cynisme. Ainsi, même si le climat de justice n'explique pas ici une part unique de variance, une des deux dimensions de la justice interactionnelle, à savoir la justice informationnelle, joue un rôle unique au-delà des autres variables indépendantes. La justice interpersonnelle ne ressort pas dans le modèle réduit en rapport avec l'épuisement, certainement représentée à travers le soutien social et technique du supérieur, les conflits interpersonnels et la violence psychologique.

De plus, il est apparu que les justices distributive, procédurale et informationnelle déterminent en partie la variation de l'intention de turnover, et pour l'intention d'absence, seule la justice procédurale joue un rôle dans sa prédiction. Conformément à la littérature, les justices distributive et procédurale influencent l'absentéisme et le turnover (Colquitt et al., 2001). A ce propos, Masterson et al. (2000) avait montré que la justice procédurale avait plus d'impact sur les comportements de retrait que la justice interactionnelle. En effet, dans le turnover, c'est l'organisation dans sa globalité qui est concernée et moins le supérieur hiérarchique direct. Cependant, nos résultats montrent la présence de la justice informationnelle dans la prédiction du turnover laissant apparaître l'intérêt de la communication pour avoir moins l'intention de quitter l'établissement.

Une étude de Head et al. (2007) confirmait que les injustices interpersonnelle et procédurale sont des déterminants importants de l'absence pour maladie. Ainsi, nous pouvions nous attendre à observer les mêmes résultats dans notre étude pour l'intention d'absence. Néanmoins, ce constat est validé uniquement pour la justice procédurale. La justice interpersonnelle est sûrement illustrée à travers la présence du soutien social du supérieur ainsi qu'à travers les conflits et la violence qui avaient été identifiés comme liés à l'injustice interpersonnelle.

Au sein du modèle réduit, les analyses de régressions médiatisées nous ont permis de remarquer l'importance de la justice informationnelle pour être satisfait au travail, pour réduire



l'épuisement et l'intention de quitter l'établissement. Les justices distributive et procédurale exercent leur rôle unique dans l'attachement et expliquent indirectement aussi l'intention de quitter l'établissement. On retiendra le rôle particulier du climat de justice pour prédire l'attachement. La justice procédurale joue un rôle unique dans l'intention d'absence mais il est très faible ; d'autres variables comme nous l'avons vu rentrent en ligne de compte.

Au travers de notre étude 1, nous nous sommes aperçus que certaines caractéristiques des postes et autres variables indépendantes continuent à prédire les variables de bien-être et de retrait en présence des dimensions de justice. Parmi celles-ci on retient celles en lien avec le supérieur hiérarchique (soutien du supérieur, conflits avec les supérieurs) qui gardent des poids importants dans l'explication de la variance de l'épuisement émotionnel, la satisfaction, l'attachement ou encore les intentions de retrait malgré la présence de la justice. Ces résultats nous permettent de confirmer la place clef du supérieur de proximité dans la construction du bien-être au travail et dans une démarche de prévention (Karasek, 1979 ; Myers, 1999 ; Vermunt et Steensma, 2003). A ce propos, parmi les 10 recommandations sur l'amélioration de la santé au travail du rapport Lachman et al. (2010), 2 actions plaçaient le manager au cœur du dispositif, notifiant que la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, qu'elle ne s'externalise pas, et qui plus est, qu'il est important de préparer et former les managers à ce rôle. Plus récemment, au sein de la *Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail* délivrée par le gouvernement (2016), on retrouve dans l'axe 9 des préconisations pour accompagner les cadres dans leur activité quotidienne. Au regard des différentes publications et directives à ce sujet, de nos réflexions de terrain et des résultats de notre première étude, la question managériale a retenu une attention particulière et a été la cible de notre action test dans notre seconde étude.

Le rôle médiateur partiel des perceptions de justice ainsi que les fortes corrélations observées entre les variables concernant les supérieurs et les dimensions de justice, nous avaient amené à penser qu'en insérant un volet de formation à la justice au sein d'une formation aux RPS pour les supérieurs nous améliorerons le bien-être du personnel. Cette seconde étude nous a permis d'aller dans le sens de notre hypothèse et des études précédentes où les formations des managers aux principes de justice apportent des réponses positives au niveau de la santé, des attitudes et comportements organisationnels (Cropanzano et al., 2007 ; Greenberg, 1999 ; 2006 ; Skarlicki et Latham, 2005). Nos résultats nous ont montré un effet de la formation à la justice des supérieurs sur l'amélioration du sentiment de justice distributive, procédurale et informationnelle des agents. Seul le groupe d'agents dont leurs cadres ont été formés à la justice avait une perception de justice significativement supérieure aux autres, la perception du groupe contrôle et du groupe composé d'agents dont

les cadres ont suivi uniquement la formation au management et RPS ne différaient pas significativement sur les perceptions de justice.

Nos résultats confortent ainsi l'intérêt d'intégrer les principes de justice dans une prévention des RPS. Néanmoins, les résultats attendus qui supposaient que le sentiment de justice témoigné par les cadres serait meilleur dans le cas de la formation à la justice n'ont pas été honorés puisque tous les cadres, sans distinction, ont évalué leurs comportements managériaux comme étant justes. Il est possible que ces résultats révèlent que les supérieurs pensent objectivement qu'ils sont des managers justes mais on pourrait penser qu'ils vont dans le sens de la désirabilité sociale.

Concernant l'hypothèse comme quoi les supérieurs les plus justes au niveau procédural seraient plus épuisés que les autres, nous avons observé des résultats non significatifs dus à notre faible effectif sur cette étude. Néanmoins, même si les corrélations ne sont pas significatives entre les perceptions de justice et l'épuisement, selon le groupe défini par la condition de formation, on obtient des résultats différents. Pour les cadres formés à la justice, les résultats vont dans le sens de l'étude de Johnson et al. (2014), puisque les justices distributive, procédurale et informationnelle sont corrélées positivement à l'épuisement, mais pour les cadres non formés à la justice on observe des résultats inverses. Dans la perspective de recherches futures, il serait intéressant d'approfondir ces résultats pour mieux comprendre ce qui différencie les cadres formés à la justice des cadres non formés à la justice en termes d'application des principes de justice distributive, procédurale et interactionnelle et d'impact sur l'épuisement. Nous supposons à ce propos que de mettre en application les principes de justice appris, accentue et force davantage la réflexion et la maîtrise de soi sur les règles et procédures que le fait d'appliquer ces principes, sans vraiment les connaître. C'est pour cela que la formation à la justice peut user des ressources cognitives car ces managers réfléchissent activement à comment mieux les mettre en œuvre.

Pour pallier cela, nous pourrions entraîner davantage les cadres à l'application des principes de justice (via plus de mises en pratique), pour rendre plus automatique et nécessiter moins de réflexion pour leur mise en œuvre, réduisant l'épuisement. De plus, s'il s'avère que l'application des principes de justice distributive, procédurale (Johnson et al., 2014) et informationnelle épuise davantage en cas de formation à la justice, il pourrait être intéressant de prévenir les cadres, en amont des prochaines formations à la justice, des répercussions que cela peut avoir d'être juste au niveau des procédures et de les soutenir davantage dans leur pratique quotidienne pour prévenir leur propre épuisement notamment qu'ils peuvent à contrario se ressourcer en appliquant les principes de justice interpersonnelle.

Il pourrait être intéressant de réfléchir à inclure dans la formation un volet qui permettrait de prévenir le propre stress des cadres ou encore de mettre en place des actions de soutien psychologique pour l'encadrement.

D'une manière générale, les résultats nous confortent dans l'idée d'utiliser les principes de justice dans une prévention des RPS. En effet, les perceptions de justice ont un rôle dans la prédiction du bien-être au-delà des caractéristiques des postes et autres facteurs de risques et le fait d'introduire de la justice organisationnelle au sein d'une action telle que la formation des supérieurs apporte des bienfaits pour le personnel ; la justice ; ou plutôt l'injustice, est ainsi considérée comme un facteur de risque supplémentaire de RPS à ne pas négliger.

Dans un autre sens, on note que les caractéristiques des postes et autres facteurs ont un rôle dans la prédiction des perceptions de justice et comme nous avons pu le voir, les facteurs de RPS atteignent les variables de bien-être et de retrait en partie au travers des dimensions de justice. Il est donc important de veiller à agir sur les caractéristiques qui sont susceptibles d'affecter le bien-être des personnels (l'autonomie, le soutien des supérieurs, le feedback, l'aménagement des postes) tout en s'attachant à respecter les principes de justice.

Au-delà des résultats qui ont mis en avant l'importance du soutien du supérieur et de la justice, notre étude 1 avait détecté le rôle prépondérant de la somme des récompenses dans les explications des caractéristiques de bien-être et des intentions de retrait, malgré la présence des perceptions de justice. Tout d'abord, nos questions sur les dimensions de justice avaient été orientées dans le sens de la reconnaissance que pouvait témoigner les supérieurs, rejoignant la même idée que le modèle de Siegrist (1996). La reconnaissance présente des liens d'affinité avec le concept de justice organisationnelle (Brun et Dugas, 2005). De ce fait les perceptions de justice et le concept de reconnaissance véhiculé par la somme des efforts et des récompenses rentrent en concurrence dans les analyses statistiques de l'étude 1. De plus, les sommes des récompenses et des efforts englobent un panel plus large d'éléments que ne le fait notre mesure de justice. En effet, la somme des récompenses concerne la reconnaissance à différents niveaux de manière plus générale (salaire, promotion, estime, respect...), à savoir qu'elle ne concerne pas seulement la reconnaissance témoignée par les supérieurs, mais aussi des collègues... Les résultats à ce sujet ont mis en avant également qu'il était plus intéressant de s'appuyer sur la somme des efforts et des récompenses séparément lorsqu'on cherche à effectuer un parallèle avec la justice organisationnelle que sur le ratio équilibre Efforts/Récompenses, posant la question de la pertinence du ratio proposé par Siegrist, dans notre étude. Derrière ce ratio approximatif nous perdons des informations, puisque, comme nous l'avons vu, les efforts recouvrent des réalités différentes (cognitifs, physiques...) tout comme les récompenses auxquelles le modèle fait référence (matérielles...). De plus, les éléments qui composent les efforts et les récompenses ne sont pas forcément en

correspondance, faisant références à des éléments distincts. Il est donc plus intéressant de se pencher sur l'une et l'autre des composantes.

L'étroite relation des dimensions de justice avec la somme des récompenses, renvoyant chacun au concept de reconnaissance dans notre étude, et l'impact de ces variables sur le bien-être et les intentions de retrait, montre l'importance de la reconnaissance au travail dans une prévention des RPS. En effet, la reconnaissance est considérée comme un vecteur important d'engagement organisationnel (Tremblay et al., 2000 ; Wills, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998 cités par Brun et Dugas, 2005). De plus, le manque de reconnaissance professionnelle des collègues et des supérieurs faisait partie d'une des sources principales de souffrance psychique au travail pour les agents non médicaux (Fanello et al., 2003). Ainsi, il n'est pas anormal que la justice contextualisée avec la reconnaissance ait un rôle significatif dans l'apparition du bien-être au travail et particulièrement dans les attitudes et comportements organisationnels.

Nos résultats ont également mis en exergue le rôle du climat de justice dans l'attachement organisationnel. La mesure du climat de justice renvoyait aux différentes décisions prises par l'hôpital pour l'ensemble du personnel comme par exemple les conditions de travail et abordait l'aspect procédural (justesse des modalités utilisées pour la prise de décision) et informationnel (justesse dans la manière de communiquer) du climat de justice. En termes d'actions futures, il serait intéressant d'appliquer les principes de justice organisationnelle dans la mise en œuvre des politiques de gestion des ressources humaines pour favoriser l'attachement organisationnel. Par exemple, en laissant s'exprimer le personnel sur ses conditions de travail et en lui demandant ce qui contribuerait à l'améliorer (donner la voix) ou encore en appliquant les mêmes conditions de travail pour tous. En effet, donner une dimension plus participative aux projets institutionnels de l'hôpital (consulter les équipes pour prendre une décision impactant leur quotidien, boîte à idées) ou communiquer autrement sur les projets en adoptant les principes de la justice informationnelle et interactionnelle (se déplacer à la rencontre des services, prendre le temps d'échanger...), permettraient de rétablir de la proximité avec les responsables de l'organisation et de ce fait de favoriser l'attachement organisationnel. Ce type d'action irait davantage dans le sens d'une prévention primaire, reconnue comme la plus efficiente pour prévenir les RPS (Lourijsen et al., 1999).

Par ailleurs, les conflits interpersonnels avec les supérieurs ou encore les médecins et la violence psychologique avaient été identifiés comme des facteurs de RPS importants, fournissant des explications non négligeables dans la variance du bien-être et du retrait même en présence des dimensions de justice. A ce sujet, d'une manière générale, les hôpitaux sont aguerris en termes de violence externe, avec la mise en place de moyens matériels ou humains pour réduire les agressions des visiteurs ou des patients (formations à la gestion de l'agressivité, transformation des environnements de travail, équipements des travailleurs isolés d'un téléphone sans fil par exemple...). Néanmoins, peu d'actions sont mises en œuvre pour prévenir la violence interne, plus taboue mais belle et bien présente. Il serait intéressant de favoriser les actions de prévention en termes de violence interne. Une possibilité serait de mettre à disposition un médiateur interne de conflits ou de communiquer sur le sujet sans tabou.

Un des apports majeurs de notre première étude est la confirmation des relations entre les caractéristiques des postes avec la justice, ainsi qu'avec les variables de bien-être et de retrait. Le rôle médiateur partiel des perceptions de justice dans la plupart des analyses va dans le sens de notre hypothèse générale et valide l'apport central de la justice. Toutefois, afin de conclure définitivement sur le rôle médiateur des dimensions de justice, il faudrait faire des analyses beaucoup plus sophistiquées en comparant de multiples modèles avec des équations structurelles. Cette piste pourrait faire l'objet de futures recherches exploratoires, avec lesquelles nous pourrions proposer un modèle plus complet.

Ces médiations partielles mettant en avant l'apport des perceptions de justice dans la relation des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS avec le bien-être et le retrait nous poussent à poursuivre nos recherches dans le but de comprendre quels sont les autres éléments qui peuvent expliquer cette part de variation du bien-être au-delà des variables étudiées. Dans notre étude, nous nous étions surtout intéressés aux aspects liés aux caractéristiques de travail, cependant il serait peut-être pertinent de s'intéresser dans une perspective de recherche future aux aspects plus individuels pour voir si le genre, la catégorie professionnelle ou l'ancienneté joue un rôle dans la variation des variables de bien-être ou encore de voir si nous aurions observé ces mêmes résultats dans un autre secteur d'activité.

Notre seconde étude nous a amené à nous questionner aussi sur d'autres façons, mis à part la formation, d'introduire de la justice organisationnelle dans une prévention des RPS. En effet, à travers notre étude 2, nous avons réalisé une application de terrain des principes de justice organisationnelle en formant les cadres aux RPS et aux principes de justice pour leur pratique au quotidien, qu'on pourrait qualifier de prévention secondaire, mais la portée de la mesure sur le long terme peut laisser perplexe. Pour que les effets ne s'estompent pas dans le temps, il faudrait peut-être que cette même formation soit recyclée à intervalle régulier (par exemple tous les ans). Cependant, en contrôlant ou en cherchant à éliminer les facteurs de risques à la source, à savoir sur l'organisation et les conditions de travail (Loriol, 2010), ce qu'on appelle prévention primaire, nous pouvons espérer des changements plus durables. Ainsi, il serait possible de mettre en application les principes de justice autrement que par la formation. Par exemple, au travers de l'aménagement physique du poste composant les caractéristiques de contexte, en organisant le lieu de travail de manière fonctionnelle en veillant à ne pas faire de différences entre les agents, en prenant soin de leur demander au préalable comment leur environnement de travail serait le plus fonctionnel pour eux (voix) et en prenant en compte leurs difficultés.

En nous intéressant à ce qui nous permet de façonner nos perceptions de justice, notamment au sein des caractéristiques de travail, mais aussi aux liens que ces perceptions entretiennent avec le bien-être, la justice organisationnelle s'est imposée comme un réel levier d'actions pour la prévention des RPS. De plus, une partie non négligeable de l'effet des caractéristiques des postes sur le bien-être au travail est expliqué par l'intermédiaire du concept de justice. Ainsi, si l'on tient compte des principes de justice pour améliorer les caractéristiques des postes par exemple, on améliorera le sentiment de justice et par la même occasion le bien-être. C'est ainsi que dans une perspective de prévention des RPS, la justice organisationnelle doit s'utiliser autant pendant la phase de diagnostic que pour l'action, offrant des possibilités plus larges en termes de conception du travail sur le terrain.

# Bibliographie

Accord européen sur le stress au travail (2004, 8 octobre), Bruxelles. Récupéré de : [http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protectsoc/documents/fiches\\_rps/ue\\_accord\\_cadre\\_8\\_octobre\\_2004.pdf](http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/protectsoc/documents/fiches_rps/ue_accord_cadre_8_octobre_2004.pdf)

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail (2008, 2 juillet), Paris. Récupéré de : [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord\\_stress\\_travail\\_Fr.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf)

Accord national sur le harcèlement et la violence au travail (2010, 26 mars), Paris. Récupéré de : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harcelement-violence-2010.pdf>

Accord sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique (2009, 20 novembre). Récupéré du portail de la fonction publique de : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/accord\\_sante\\_201109.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/accord_sante_201109.pdf)

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, p. 267-299). New York: Academic Press.

Adams, J. S. et Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46 (3), 161.

Alarcon, G., Eschleman, K.J. et Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress*, 23, 244-263.

Alge, B. J. (2001). Effects of computer surveillance on perceptions of privacy and procedural justice. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 797.

Ambrose, M., Hess, R.L. et Ganesan, S. (2007). The relationship between justice and attitudes: an examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 21-36.

Ambrose, M. L. et Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 295.

Ambrose, M. L. et Schminke, M. (2009). The Role of overall justice judgments in organizational justice research: A Test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A. et Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89 (1), 947-965.

Apave TNS-SOFRES (2009). *Observatoire Apave-TNS Sofres : 66% des français se disent de plus en plus stressés au travail.* [https://www.apave.com/fileadmin/contenu/Mediatheque\\_Presse/CP\\_Stress\\_au\\_travail.pdf](https://www.apave.com/fileadmin/contenu/Mediatheque_Presse/CP_Stress_au_travail.pdf)

Arnold, H. J. et Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 350.

Article L. 122-49. Code du travail. Loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 - art. 169 JORF 18 janvier 2002. Récupéré de : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006646207&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20020118>

Article L. 4121-1 à L. 4121-2. Code du travail. Issus de l'article 1er de la loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991. Récupéré de : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006178066&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090528>

Askenazy, P., Cartron, D., Coninck, F. et Gollac, M. (2006). *Organisation et intensité du travail* (p. 552). Octarès Editions.

Aubert, N., Jabes, K., Laroche, H., Michel, S. et Gruere, J.P. (1994). *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Collection P.U.F Fondamental.

Bagger, J., Cropanzano, R. et Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développements. Dans A.E. Akremi, S. Guerrero, et J.P. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, (vol. 2, p. 25-88). Bruxelles : De Boeck Université.

Bakker, A. B., Kilmer, C. H., Siegrist, J. et Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 884-891.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Van Der Hulst, R. et Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress and Coping*, 13 (3), 247-268.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. et Taris, T.W. (2008). Work engagement: The emergence of a new concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200.

Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions*, 2, 29-49.

Barling, J., Rogers, A. G. et Kelloway, E. K. (2001). Behind Closed Doors: In-Home Workers' Experience of Sexual Harassment and Workplace Violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 255-269.

Baron R. M. et Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Beauvois, J. L. (1984). *La psychologie quotidienne*. Paris: Presses Universitaires de France.

Beech, B. et Leather, P. (2006). Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and Violent Behavior*, 11 (1), 27-43.

Bertolino, M., Angel, V. et Steiner, D. (2011). *French Translation of the Work Design Questionnaire (WDQ) of Morgeson and Humphrey (2006)*. (document non publié).

Best, R. G., Downey, R. G. et Jones, R. G. (1997). *Incumbent perceptions of emotional work requirements*. Communication présentée à la 12ème conférence annuelle de la Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, Missouri.

Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. United State of America: Greenwood Publishing Group.



- Bies, R. J. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. Dans J. Greenberg et R. Cropanzano (dir.), *Advances in organizational justice* (p. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. et Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard et M. H. Bazerman (dir.), *Research on negotiation in organizations* (p. 43-55), Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J. et Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1 (2), 199-218.
- BIT, Bureau International du Travail (2003). *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur de la santé et dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*. Genève.
- Blader, S. L. et Tyler, T. R. (2003). A four component model of procedural justice: Defining the meaning of a fair process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 747-758.
- Blais, D. (2005). Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. *Cahier de recherche exploratoire du cours. Instruments de recherche en gestion de projet*, 2 (1), 1-27.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Blau, G. J. et Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 288-300.
- Blau, G. J. et Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15 (1), 115-127.
- Bosma, H., Marmot, M. G., Hemingway, H., Nicholson, A. C., Brunner, E. et Stansfeld, S. A. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall II (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, 314 (7080), 558-565.
- Bosma, H., Stansfeld, S. A. et Marmot, M. G. (1998). Job control, personal characteristics, and heart disease. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 402.
- Bouffartigue, P., Pendariès, J. R. et Bouteiller, J. (2010). La perception des liens travail/santé. *Revue française de sociologie*, 51 (2), 247-280.
- Bowling, N A. et Hammond G D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.
- Bradley, H. B. (1969). Community-based treatment for young adult offenders, *Crime Delinquency*, 15 (3), 359-370.
- Brief, A. P. et George, J. M. (1995). Psychological stress and the workplace: A brief comment on Lazarus' outlook. Dans R. Crandall et P. L. Perrewé (dir.), *Occupational stress: A handbook* (p. 15-19), Washington, DC: Taylor & Francis.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27 (1), 58-76.
- Brockner, J. et Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120, 189-208.
- Brooke, P. P. et Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (1), 1-19.

- Brotheridge, C. M. et Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of vocational behavior*, 60 (1), 17-39.
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30 (2), 79-88.
- Buunk, B. P. et Schaufeli, W. B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European Review of Social Psychology*, 10 (1), 259-291.
- Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A. et Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: competing or complementary models? *Scandinavian journal of public health*, 32 (2), 84-93.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. et Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire (Unpublished manuscript), Ann Arbor. MI: University of Michigan.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
- Campion, M. A. et Mc Clelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 339.
- Campion, M. A., Mumford, T. V., Morgeson, F. P. et Nahrgang, J. D. (2005). Work redesign: Eight obstacles and opportunities. *Human Resource Management*, 44, 367-390.
- Campion, M. A., et Thayer, P. W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70, 29-43.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body* (2e éd.). New York: Norton.
- Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Genève : Bureau International du Travail.
- Chen, P. Y. et Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65 (3), 177-184.
- Circulaire relative à la mise en œuvre de l'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique de l'Etat (2014, 20 mars). *Ministre de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de la fonction publique*. Récupéré de : [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/05/cir\\_38341.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/05/cir_38341.pdf)
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. et Roman, P. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 88-101.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Presses Universitaires.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La découverte.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied Psychological Measurement*, 12 (4), 425-434.
- Cohen-Charash, Y. et Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

- Cohen, S., Kamarck, T. et Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of health and social behavior*, 385-396.
- Cohen, S. et Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98 (2), 310.
- Colombat, P., Altmeyer, A., Barruel, F., Bauchetet, C., Blanchard, P., Colombat, P., Copel, L., Ganem, G., Rodrigues, M. et Ruszniewski, M. (2011). Syndrome d'épuisement professionnel des soignants. *Oncologie*, 13 (12), 845-863.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A. (2004). Does the justice of the one interact with the justice of the many? Reactions to procedural justice in teams. *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 633-646.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. 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), 425-445.
- Colquitt, J. A. et Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. Dans J. Greenberg (dir.), *Organizational behavior: The state of the science* (p. 165–210). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. et Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Dans J. Greenberg et J.A. Colquitt, *Handbook of organizational justice* (ch. 1). London: LEA.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. et Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 55 (1), 83-109.
- Colquitt, J. A., Scott, B.A, Rodell, J.B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. et Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199-236.
- Colquitt, J.A. et Shaw, J.C. (2005). How should organisational justice be measured? Dans J. Greenberg, et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational Justice* (vol. 1, p. 113-152). London: LEA.
- Colquitt, J. A., Zapata-Phelan, C. P. et Roberson, Q. M. (2005). Justice in teams: A review of fairness effects in collective contexts. Dans J. J. Martocchio (dir.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 24, p. 53-94). Oxford: Elsevier.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J. et Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? Dans J. Greenberg et J. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 301–327). Mahwah, NJ: Laurence Erlbaum.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., et O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Corbett, J. M., Martin, R., Wall, T. D. et Clegg, C. W. (1989). Technological coupling as a predictor note of intrinsic job satisfaction: A replication study. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (1), 91-95.
- Cordes, C. L. et Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. et Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of occupational health psychology*, 6 (1), 64-80.

Cox, T. et Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. Dans J.R. Wilson et N. Corlett (dir.) *Evaluation of Human Work, 3rd Edition*. Abingdon, UK: Routledge

Cox, T., Griffiths, A. et Cox, S. (1996). *Work-related stress in nursing: Controlling the risk to health*. Geneva: International Labour Office.

Cropanzano, R., Bowen, D. E. et Gilliland, W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21 (4), 34-48.

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., Goldman, B. M. et Benson III, L. (2005). Organizational justice. Dans J. Barling, E. K. Kelloway et M. R. Frone (dir.), *Handbook of work stress* (p. 63-87). Sage publications.

Cropanzano, R. et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunnelin through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Cropanzano, R., James, K. et Konovsky, M.A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.

Cropanzano, R., Prehar, C. A. et Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27 (3), 324-351.

Cumming, G. (2012). *Understanding The New Statistics Effect Sizes, Confidence Intervals and Meta-analysis* (p. 286-287), New-York, London: Routledge.

Daft, R. L. et Noe, R. A. (2001). *Organization behavior*. Orland, FL: Harcourt College.

Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.

Dares Analyses, publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (février 2013). Les absences au travail des salariés pour raisons de santé: un rôle important des conditions de travail, 10. Récupéré sur le site de la fonction publique :

[http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/Absences-raisons-de-sante-2013.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Absences-raisons-de-sante-2013.pdf)

Davezies, P. (2004). *Souffrance au travail : le risque organisationnel*. Communication présentée à la conférence introductive aux Journées médicales du CISME sur le risque organisationnel, Actes. Récupéré du site de l'auteur :

[http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Souffrance\\_risque\\_organisationnel\\_2004.pdf](http://philippe.davezies.free.fr/download/down/Souffrance_risque_organisationnel_2004.pdf)

Davezies, P. (2005). La santé au travail, une construction collective. *Santé et Travail*, 52, 24-28.

Davoine, L. et Méda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? *Document de travail pour le Centre d'étude de l'emploi*, 96-1, 82.

Davoine, L. et Méda, D. (2009). Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ? *Informations sociales*, 3 (153) ,48-55.

De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. et Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 23 (2), 181-197.

Debout, F., Faure, S., Flipo, F., Gernet, I., Le Lay, S., Lusson, J. et Vincent, J. (2009). La santé à l'épreuve du travail. *Mouvements*, 2 (58), 7-12.

- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D. et Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15 (1), 6-26.
- De Dreu, C. K. et Weingart, L. R. (2003). Task Versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 51-102.
- De Jonge, J. et Kompier, M. A. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4 (4), 235-258.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L. et Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.
- Derycke, H., Vlerick, P., Burnay, N., Declaire, C., D'Hoore, W., Hasselhorn, H. M. et Braeckman, L. (2010). Impact of the effort-reward imbalance model on intent to leave among Belgian health care workers: A prospective study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 879-893.
- Desrumaux, P. (2011). *Le harcèlement moral au travail. Réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Desrumaux-Zagrodnicki, P., Lemoine, C. et Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise: effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10 (1), 29-44.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31 (3), 137-149.
- Di Martino, V., Hoel, H. et Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.
- Directive européenne du Conseil n°89/391 (1989, 12 juin) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail. [En ligne]. Récupéré le 20 janvier 2016 de :
- [https://www.cdc.retraites.fr/IMG/pdf/direct\\_cadre\\_12\\_06\\_89\\_1\\_-2.pdf](https://www.cdc.retraites.fr/IMG/pdf/direct_cadre_12_06_89_1_-2.pdf)
- Douillet, P. (2010). Risques psychosociaux: un concept opérant pour transformer l'organisation du travail? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2 (10), 167-178.
- Durat L. et Bartoli A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3 (1), 17-43.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. Dans I. T. Robertson et C. L. Cooper (dir.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol.6, p. 283-357). Oxford, England: Wiley.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 (4), 159-165.

- Elovainio, M., Kivimaki, M. et Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control and occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Elovainio, M., Kivimaki, M. et Vathera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92 (1), 105-108.
- Elovainio, M., Kivimaki, M., Vahtera, J., Virtanen, M. et Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of vocational behavior*, 63 (3), 379-395.
- Elovainio, M., Leino-Arjas, P., Vahtera, J. et Kivimaki, M. (2006). Justice at work and cardiovascular mortality: a prospective cohort study. *Journal of psychosomatic research*, 61 (2), 271-274.
- Elovainio, M., Van den Bos, K., Linna, A., Kivimaki, M., Ala-Mursula, L., Pentti, J. et Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science and Medecine*, 61, 2501-2512.
- Elsass, P. M. et Veiga, J. F. (1997). Job control and job strain: A test of three models. *Journal of Occupational Health psychology*, 2, 195-211.
- Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555-578.
- Erdogan, B. et Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104-1120.
- Eurogip (2010). Risques psychosociaux au travail : une problématique européenne. N°47/F Eurostat (2009). Statistics in focus. Récupéré de : <http://www.intefpsstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/2010%20RPS%20une%20probl%C3%A9matique%20europ%C3%A9enne%20EUROGIP%202010.pdf>
- Fanello, S., Ripault, B., Heuze, V., Roquelaure, Y., Verrier, S., Kandouci, B. A. et Penneau-Fontbonne, D. (2003). Souffrance psychique liée au travail : étude réalisée chez 456 soignants d'un centre hospitalier universitaire. *Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail*, 64 (2), 70-76.
- Farkas, A. J. et Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 855-868.
- Farrell, G. A. (1997). Aggression in clinical settings: Nurses' views. *Journal of Advanced Nursing*, 25, 501-508.
- Farrell, G. A. (1999). Aggression in clinical settings: Nurses' views — A follow-up study. *Journal of Advanced Nursing*, 29 (3), 532– 541.
- Farrell, G. A. (2001). From tall poppies to squashed weeds: Why don't nurses pull together more? *Journal of Advanced Nursing*, 35 (1), 26-33.
- Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Marmot, M., Stansfeld, S. A. et Smith, G. D. (1998). The health effects of major organizational change and job insecurity. *Social Science and Medicine*, 46 (2), 243-254.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Fillion, L., Tremblay, I., Truchon, M., Côté, D., Struthers, C. W. et Dupuis, R. (2007). Job satisfaction and emotional distress among nurses providing palliative care: Empirical evidence for an integrative occupational stress-model. *International Journal of Stress Management*, 14 (1), 1-25.

- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of « voice » and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Folger, R. et Baron, R. A. (1996). Violence and hostility at work: A model of reactions to perceived injustice. *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*, 51-85.
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks. CA: SAGE Publications.
- Folger, R. et Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R. et Skarlicki, D. P. (2001). Fairness as a dependent variable: Why tough times can lead to bad management. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (p. 97–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (2010), *Vingt ans de conditions de travail en Europe : les premiers résultats (à partir) de la 5<sup>e</sup> enquête européenne sur les conditions de travail*. Dublin.
- Fox, S., Spector, P. E. et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59 (3), 291-309.
- Frankenhaeuser, M. et Johansson, G. (1976). Task demand as reflected in catecholamine excretion and heart rate. *Journal of Human Stress*, 2 (1), 15-23.
- French, J. R. P. Jr., Caplan, R. D. et Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- Frese, M. (1985). Stress at Work and psychosomatic complaints: a causal interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 314-323.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Freudenberger, H. J et Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement* (p. 145). Eds. Anchor Press.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 246-255.
- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context in assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93, 199-206.
- Fusilier, M. et Manning, M. R. (2005). Psychosocial predictors of health status revisited. *Journal of Behavioral Medicine*, 28 (4), 347-358.
- Gaillard, A. W. K. et Wientjes, C. J. E. (1994). Mental load and work stress as two types of energy mobilization. *Work and Stress*, 8 (2), 141-152.
- Ganster, D. C., Fox, M. L. et Dwyer, D. J. (2001). Explaining employees health care costs: A prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity. *Journal of Applied Psychology*, 86, 954-964.
- Ganster, D. C. et Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17 (2), 235-271.

- Gazzane, H. (2016, 14 septembre). *Après une série de suicides, le grand malaise des infirmiers*, Le Figaro.fr. Récupéré le 25 janvier 2016: <http://www.lefigaro.fr/social/2016/09/14/20011-20160914ARTFIG00071-apres-une-serie-de-suicides-les-infirmiers-se-mobilisent.php>
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B. et Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work and Stress*, 13 (3), 253-267.
- Giebels, E. et Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 137-155.
- Giorgi, G., Arenas, A., Ando, M. et Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring Personal and Organizational Determinants of Workplace Bullying and Its Prevalence in a Japanese Sample. *Psychology of Violence*, 3 (2), 185–197.
- Gollac, M. et Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risques au travail pour mieux les maîtriser*. La documentation française.
- Gollac M. et Volkoff S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, A. (2003). When "the show must go on": Surface and deep acting as predictors of emotional exhaustion and service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. et Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 397-418.
- Grandey A., Fisk G.H. et Steiner D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderating role of personal control for american and French employees. *Journal of applied psychology*, 90 (5), 893-904.
- Gray-Toft, P. et Anderson, J. G. (1981). The nursing stress scale: development of an instrument. *Journal of Behavioral Assessment*, 3 (1), 11-23.
- Grebner, S., Semmer, N., Faso, L. L., Gut, S., Kalin, W. et Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4), 341-365.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12 (1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 70-103), NJ: Erlbaum, Hillsdale.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Incorporated.
- Greenberg, J. (1999). Interpersonal justice training (IJT) for reducing employee theft: Some preliminary results. *Unpublished manuscript*, Ohio State University, Columbus, OH.
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 58-69.



- Greenglass, E. R. et Burke, R. J. (1990). Burnout over time. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 192-204.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26 (3), 463-488.
- Haberey-Knuessi, V., Heeb JL. et Morgan De Paula, E. (2013). L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 4 (115), 8-18. DOI: 10.3917/rsi.115.0008
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Hakanen, J. J. et Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141 (2), 415-424.
- Hanisch, K. A. et Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37 (1), 60-78.
- Head, J., Kivimaki, M., Siegrist, J., Ferrie, J. E., Vahtera, J., Shipley, M. J. et Marmot, M. G. (2007). Effort-reward imbalance and relational injustice at work predict sickness absence: The Whitehall II study. *Journal of psychosomatic research*, 63 (4), 433-440.
- Herbert, T. B. et Cohen, S. (1993). Stress and immunity in humans: a meta-analytic review. *Psychosomatic medicine*, 55 (4), 364-379.
- Hirigoyen, M-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris: La découverte et Syros.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Meurs, J. A. et Kacmar, C. (2007). The interactive effects of work-induced guilt and ability to manage resources on job and life satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 125-135.
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace et World, Inc.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. University of Michigan: Addison-Wesley.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Dans M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., vol. 2). Palo Alto, CA: ConsultingPsychologists Press.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356.

Instruction n° DGOS/RH3/DGCS/4B/2014/321 relative à la mise en œuvre dans la fonction publique hospitalière de l'accord-cadre du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des risques psychosociaux dans les trois fonctions publiques (2014, 20 novembre). Ministre des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. Récupéré de : [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/11/cir\\_38971.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/11/cir_38971.pdf)

Jackson, S. E., Schwab, R. L. et Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 630-640.

Jackson, P.R., Wall, T.D., Martin, R. et Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753-62.

James, L. R., Joyce, W. F. et Slocum, J. W. (1988). Comment: Organizations do not cognize. *Academy of Management Review*, 13 (1), 129-132.

Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.

Jauvin, N. (2003). *La violence organisationnelle : parcours conceptuel et théorique et proposition d'un modèle compréhensif intégrateur* (Rapport de recherche sur les impacts sociaux et psychologiques du travail). CLSC CHSLD, Haute-Ville-Des-Rivières, Québec.

Johnson, S. D. et Bechler, C. (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research*, 29 (4), 452-471.

Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78 (10), 1336-1342.

Johnson, J. V., Hall, E. M. et Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 15 (4), 271-279.

Johnson, R. E., Lanaj, K. et Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99 (4), 635-650.

Jones, D. A. et Martens, M. L. (2009). The Mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: The Formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal Of Organizational Behavior*, 30, 1025-1051.

Josephson, M., Lindberg, P., Voss, M., Alfredsson, L. et Vingard, E. (2008). The same factors influence job turnover and long spells of sick leave—a 3-year follow-up of Swedish nurses. *The European Journal of Public Health*, 18 (4), 380-385.

Jouglard-Tritschler, D. et Steiner, D. D. (2005). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Communication présentée au congrès annuel de la Society for Industrial/Organizational Psychology, Los Angeles.

Judge, T. A. et Church, A. H. (2000). Job satisfaction: Research and practice. *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 166-198.

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), 395-404.

Kahn, R. L. et Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. Dans M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 3, p. 571-650). Palo Alto, CA:Consulting Psychologists Press.

- Kalliath, T. J., O'Driscoll, M. P., Gillespie, D. F. et Bluedorn, A. C. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals. *Work and Stress*, 14 (1), 35-50.
- Kanfer, R. et Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessment of psychosocial job characteristics. *Journal Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-55.
- Karasek, R. A. et Theorell, T. (1990). *Health work*. New York: Basic Book.
- Karasek, R. A., Triantis, K. et Chaudhry, S. (1982). Co-worker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 147-160.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Bjorkqvist, K., Osterman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A. et Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27 (5), 360-371.
- Kawachi, I. (2006). Injustice at work and health: causation or correlation? *Occupational and Environmental Medicine*, 63 (9), 578-579.
- Keenan, A. et Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors, and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6 (2), 151- 156.
- Kendall, E., Murphy, P. L., O'Neill, V. et Bursnall, S. (2001). *Containing the costs of occupational stress: A new approach to identifying, defining, preventing and managing stress in the workplace*. Perth: Workcover W. A.
- Kernan, M. C. et Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 916-928.
- Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, 6, 499-508.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 31, 145-172.
- Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. et Ferrie, J. E. (2003). Organizational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (1), 27-34.
- Kivimaki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Virtanen, M. et Stansfeld, S. A. (2003). Association between organizational inequity and incidence of psychiatric disorders in female employees. *Psychological medicine*, 33, 319-326.
- Kivimaki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. et Marmot, M. G. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: the Whitehall II Study. *Archives of internal medicine*, 165 (19), 2245-2251.

- Kivimaki, M., Ferrie, J. E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J. et Marmot, M. G. (2004). Organisational justice and change in justice as predictors of employee health: the Whitehall II study. *Journal of epidemiology and community health*, 58 (11), 931-937.
- Kivimaki M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M. et Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models? *Occupational and Environmental Medicine*, 64 (10), 659-665.
- Kivimaki, M., Vahtera, J., Pentti, J. et Ferrie, J. E. (2000). Factors underlying the effect of organisational downsizing on health of employees: longitudinal cohort study. *BMJ*, 320 (7240), 971-975.
- Kivimaki, M., Virtanen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Vaananen, A. et Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease—a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6), 431-442.
- Konovsky, M. A. et Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 698-707.
- Konovsky, M. A. et Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 656-669.
- Krischer, M. M., Penney, L. M. et Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of occupational health psychology*, 15 (2), 154-166.
- Kristensen, T. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11 (1), 17-26.
- Lachmann, H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail - Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La documentation française.
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31 (2), 155-168.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. et Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35 (6), 644-656.
- Lancry, A. et Ponnelle, S. (2004). La santé psychique au travail. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines au travail*. Nancy: PUN.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Deitz, D., Friedman, R. et Pickering, T. (1992). The patterning of psychological attributes and distress by "job strain" and social support in a sample of working men. *Journal of Behavioral Medicine*, 15 (4), 379-405.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurses Perceptions of Respect and Organizational Justice. *The Journal of Nursing Administration*, 34 (7/8), 354-364.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E. et Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33 (6), 841-866.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J. et Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*, 24 (3), 223-233.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

- Leblanc, M. M. et Kelloway, E. K. (2002). Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 444–453.
- Lee, R. T. et Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Légeron, P. (2001). *Le stress au travail*. Paris : Odile Jacob.
- Leiter, M.P. (1993) Burnout as developmental process: consideration of models. Dans W.B. Schaufeli, C. Maslach et T. Marek (dir.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (p. 237–250). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Leiter, M. P. et Maslach, C. (2001). Burnout and health. Dans A. Baum, T. A. Revenson et J. Singer (dir.), *Handbook of health psychology* (p. 415– 426). Mahwah, NJ: Erlbaum
- Leiter, M. P. et Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. Dans P.L. Perrewe et D.C. Ganster (dir.), *Research in occupational stress and well-being* (vol. 3, p. 91-134). Emerald Group Publishing.
- Leiter, M. P. et Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress, and Coping*, 9 (3), 229-243.
- Leka, S., Cox, T. et Zwetsloot, G. (2008). *The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF*. Nottingham: I-WHO.
- Le Monde.fr (2009, mis à jour le 7 septembre). *Un salarié se suicide et met en cause sa « surcharge de travail »*. Récupéré de: [http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/07/27/un-salarie-de-france-telecom-sesuicide-a-cause-de-sa-surcharge-de-travail\\_1223311\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/07/27/un-salarie-de-france-telecom-sesuicide-a-cause-de-sa-surcharge-de-travail_1223311_3224.html)
- Lerouge, L. (2009). *Risques psychosociaux au travail : étude comparée Espagne, France, Grèce, Italie, Portugal*. Paris: L'Harmattan.
- Le travail, c'est la santé (1965). Dans *Wikipédia*. Récupéré le 6 novembre 2016 de: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Le\\_travail\\_c'est\\_la\\_sant%C3%A9](https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_c'est_la_sant%C3%A9)
- Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Dans *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 9, p. 91-131). New York: Academy press inc.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory ? Dans M. S. Gergen, et R. S. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27–55). New-York: Plenum Press.
- Levy, P. E. (2001). Let's not forget the organization in organizational justice: It just wouldn't be fair. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (2), 273-278.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Li, A. et Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35 (3), 564-599.
- Liao, H. et Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 242–256.
- Lim, S., Cortina, L. M. et Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 95-107.

Lind, E. A., Kray, L. et 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*, 75 (1), 1-22.

Lind, E. A. et Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

Linhart, D. et Mauchamp, N. (2009). *Le travail* (p. 127). Paris: Le Cavalier bleu (Coll. Idées reçues).

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dans M.D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.

Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, II, IV, Lutte contre le harcèlement moral au travail. Récupéré de : <http://travail-emploi.gouv.fr/publications/picts/bo/05022002/A0020008.htm>

Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le code du travail et le code de la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail. [en ligne]. Récupéré de ELI: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/1991/12/31/TEFX9100054L/jo/texte>

Loriol, M. (2010). Agir contre le stress et les risques psychosociaux au travail. Dans *Regards sur l'actualité : mensuel de la vie publique en France* (p. 52-63). La Documentation Française.

Lourijsen, E., Houtman, I., Kompier, M. et Grundemann, R. (1999). The Netherlands: a hospital, healthy working for health. Dans M. Kompier et C.L. Cooper (dir.), *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace* (p. 86-120). London: Routledge.

Lum, L., Kervin, J., Reid, F. et Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.

Machado, T. (2015). *La prévention des risques psychosociaux: concepts et méthodologies d'intervention*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Machado, T., Desrumaux, P. et Van Droogenbroeck (2016). Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Etude exploratoire auprès d'aides –soignants et d'infirmiers, groupe d'études de psychologie. *Bulletin de psychologie*, 1 (541), 19-34.

Maden, C. (2008). Antecedents and consequences of employees' justice perceptions in M&As: a conceptual model. Dans *Proceedings of Association of Management/International Association of Management (AoM/Iaom)* (p. 50-57). Récupéré de: [http://www.aom-iaom.org/maden\\_090408.pdf](http://www.aom-iaom.org/maden_090408.pdf)

Malola, P., Desrumaux, P., Jeoffrion, C. et Leroy-Fremont, N. (2015, sous presse). Harcèlement moral et justice organisationnelle : quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique ? Dans V. Majer, P. Salengros, A. Di Fabio et C. Lemoine (dir.), *Facteurs de la santé au travail : du bien être au mal être*. Paris: L'Harmattan.

Mangione, T. W. et Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 114-116.

Manoukian A. (2009). *La souffrance au travail, les soignants face au burnout*. Paris: Lamarre.

Mansour-Cole, D. et Scott., S. (1998). Hearing it through the grapevine: The influence of source of layoff information and leader-member-relations on survivors' justice perceptions. *Personnel Psychology*, 51, 25-54.

Manuel de certification des établissements de santé V2010 (2009). *Direction de l'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins publié par la Haute Autorité de Santé*, 23. Récupéré de : [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/200812/20081217\\_manuel\\_v2010\\_nouvelle\\_maquette.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/200812/20081217_manuel_v2010_nouvelle_maquette.pdf)

Marmot, M., Siegrist, J., Theorell, T. et Feeney, A. (2006). Health and the psychosocial environment at work. *Social Determinants of Health*, 2, 97-130.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Dans W. B. Schaufeli, C. Maslach, et T. Marek (dir.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 19-32). Washington, DC: Taylor et Francis.

Maslach, C. et Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74.

Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981 a). *MBI: Maslach burnout inventory*. Palo Alto: CA.

Maslach, C. et Jackson, S.E. (1981 b). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maslach, C. et Jackson, S. E. (1982). Burnout in health professions: a social psychological analysis. Dans G. Sanders et J. Suls (dir.), *Social psychology of health and illness* (p. 227-251). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Maslach C. et Jackson S.E., (1986). *The Maslach Burnout Inventory Manual* (2e éd.). Palo-Alto: CA, Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S.E. et Leiter, M. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3e éd.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C. et Leiter, M. (2005). Stress and burnout: The critical research. Dans C. L. Cooper (dir.), *Handbook of stress medicine and health* (2e éd.) (p. 153-170). London: CRC Press.

Maslach, C. et Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.

Maslach, C. et Pines, A. (1977, June). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child and Care Quarterly*, 6 (2), 100-113.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. et Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.

Mathieu, J. E. et Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

Matteson, M. T. et Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling work stress: Effective human resource and management strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

McFarlin, D. B. et Sweeney, P. D. (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.

Méda, D. (2010). *Le Travail, une valeur en voie de disparition?* Editions Flammarion.

Melamed, S., Shirom, A., Ioker, S., Berliner, S. et Shapira, I. (2006). Burnout and risk of Cardiovascular disease: Evidence, possible casual paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132 (3), 327-353.

- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 527-553.
- Mobley, W. H., Griffith, R. H., Hand, H. H. et Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J.M., Ramos J. et Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12 (2), 99-116.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Peiro, J.M., Ramos, J., et Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra-role customer service: The mediating role of webbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (3), 327-348.
- Moore, B. (1978). *Injustice: The social bases of obedience and revolt* (p. 376-97). White Plains, NY: ME Sharpe.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55, 589-612.
- Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2003). Work design. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, et R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (vol. 12, p. 423–452). Hoboken, NJ: Wiley.
- Morgeson P. et Humphrey E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Mossholder, K. W., Bennett, N. et Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131-141.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., et Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Myers, D. G. (1999). Close relationships and quality of life. Dans D. Kahneman, E. Diener et N. Schwarz (dir.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (p. 374–391). New York: Sage Foundation.
- Nasse, P. et Légeron, P. (2008). *Rapport sur la détermination, la mesure, et le suivi des risques psychosociaux au travail*. Paris: La documentation française.
- Naumann, S. E. et Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 881–889
- Naumann, S. E. et Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33 (3), 361-377.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J. et Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9 (4), 356-368.



- Neuman, J. H. et Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24 (3), 391-419.
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., Levy, D., David, S. et Degioanni, S. (2007). Exposition aux facteurs psychosociaux au travail du modèle de Karasek en France: étude méthodologique à l'aide de l'enquête nationale Sumer. *Travailler*, 1 (17), 47-70.
- Niedhammer I., David S., Bugel I. et Chea M. (2001). « Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle », *Travailler*, 1 (5), 23-45.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S., Drummond, A. et Philip, P. (2009). Workplace bullying and sleep disturbances: findings from a large scale cross-sectional survey in the French working population. *Sleep*, 32 (9), 1211-9.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. et 143 Médecins du travail (2006). La version française du questionnaire de Leymann sur la violence psychologique au travail : le « Leymann Inventory of Psychological Terror » (LIPT). *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 54 (3), 245-262.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18 (3), 413-427.
- Niedhammer, I. et Siegrist, J. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires: l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 46 (5), 398-410.
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48 (5), 419-438.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. England: Lexington Books.
- Organ, D. W. et Moorman, R. H. (1993). Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections? *Social Justice Research*, 6 (1), 5-18.
- Panier, A. (2014). Justice procédurale. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 431). Paris : Editions du Seuil.
- Parent-Thirion, A., Macias, E.F., Hurley, J. et Vermeylen, G. (2007). *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail*. Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- Parker, S. K. et Wall, T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. Dans N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil et C. Viswesvaran (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology* (vol.1, p. 90-109). London: Sage.
- Paulhan, I. et Bourgeois, M. (1995). *Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*. Paris : PUF.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. et Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54 (11), 1387-1419.
- Pezé, M. (2008). Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. *Journal de la consultation Souffrance et Travail*. Paris : Pearson Education France.

- Piasecki, C. (2014). Justice distributive. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 426-427). Paris : Editions du Seuil.
- Picard, D. et Marc, E. (2012). *Les conflits au travail* (2<sup>e</sup> éd.). Presses universitaires de France: Que sais-je?
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G. et Hauge, L. J. (2015). Exposition au harcèlement psychologique au travail: Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du travail et des organisations*, 21 (4), 358-379.
- Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé (1946). *Actes officiels de l'Organisation Mondiale de la Santé*, 2, 100.
- Protocole d'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique (2013, 22 octobre). *Ministère de la réforme de l'état de la décentralisation et de la fonction publique, publié par la Direction générale de l'administration et de la fonction publique*.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. et Hurrell, J. J. (1997). *Preventative stress management in organisations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ramaciotti, D. et Perriard, J. (2000). Les coûts du stress en Suisse. Dans *Coûts du stress en Suisse*. GPA.
- Randall, R., Griffiths, A. et Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), 23-41.
- Randall, C. S. et Mueller, C. W. (1995). Extensions of justice theory: Justice evaluations and employees' reactions in a natural setting. *Social Psychology Quarterly*, 58 (3), 178-194.
- Raybois, M. (2010). Les « risques psychosociaux » : question de santé ou déni de cette question ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2 (10), 73.
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Riulli, L. et Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13 (3), 351-377.
- Robbins, J. M., Ford, M. T. et Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 235-272.
- Robinson, S. L. et Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 245-259.
- Rogers, K. A. et Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (1), 63-71.
- Rolland, F. (2005). *Les apports de la justice organisationnelle dans le cadre de décisions défavorables* (thèse de doctorat non publiée). Université de Nice Sophia Antipolis, France.
- Rouat, S. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation: le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10 (1), 58-72.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11 (5), 389-400.

- Rupp, D. E. et Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 925-946.
- Rutte, C. G. et Messick, D. M. (1995). An integrated model of perceived unfairness in organizations, *Social Justice Research*, 8 (3), 239-261.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52 (1), 141-166.
- Sackett, P. R. et DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. Dans N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, et C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, 1, 145-164. London: Sage.
- Samson, L. (2012). *Six points fondamentaux dans la gestion des risques psychosociaux*. Editions Tissot.
- Sarnin, P., Bobillier-Chaumon, M.-E., Cuvillier, B. et Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail: acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de Psychologie*, 65 (3), 251-261.
- Sarnin, P., Caroly, S. et Douillet, P. (2011). Contre les « risques psychosociaux », quel débat sur l'activité ? *Le Travail Humain*, 74 (4), 309-320.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (3), 296.
- Schaufeli, W. B. et Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. Dans M.J. Schabracq, J. A.M. Winnubst et C.L. Cooper (dir.), *The handbook of work and health psychology* (2e éd.) (vol. 2, p. 282-424). England: Wiley.
- Schaufeli, W. et Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor and Francis.
- Schaufeli, W. B. et Janczur, B. (1994). Burnout among Nurses A Polish-Dutch Comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25 (1), 95-113.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M.P., Maslach, Ch. et Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. Dans Ch. Maslach, S.E, Jackson et M., Leiter (dir.), *The Maslach Burnout Inventory-Test Manual* (3e éd.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19 (3), 256-262.
- Schaufeli, W. et Van Dierendonck, D. (1993). The construct validity of two burnout measures. *Journal of Organizational behavior*, 14 (7), 631-647.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. et Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 165-177.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. et Cropanzano, R. S. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 294-304.

- Schneider, B. et Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36 (1), 19-39.
- Schonfeld, I. S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers. *Teaching and Teacher Education*, 8 (2), 151-158.
- Schulz, P., Kirschbaum, C., Prubner, J., et Hellhammer, D. (1998). Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress and Health*, 14 (2), 91-97.
- Schwartz, S., McDowell-Anderson, W., Cole, S. R., Cornoni-Huntley, J., Hays, J. C. et Blazer, D. (1999). Insomnia and heart disease: a review of epidemiologic studies. *Journal of Psychosomatic Research*, 47 (4), 313-333.
- Schwartz, J. E., Pickering, T. G. et Landsbergis, P. A. (1996). Work related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from a behavioural medicine perspective, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (3), 287-310.
- Searle, B. J., Bright, J. E. et Bochner, S. (1999). Testing the 3-factor model of occupational stress: The impact of demands, control and social support on a mail sorting task. *Work and Stress*, 13 (3), 268-279.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Selye H. (1975). *Le stress de la vie: le problème de l'adaptation*. Paris: Gallimard.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J. W. et Fisher, C. D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work and Stress*, 7 (3), 229-246.
- Shaw, J. C., Wild, E. et Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 444-458.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. et Minton, J. W. (1993). *Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace*. New York: Lexington Books,
- Schonfeld, I. S. (1992). A longitudinal study of occupational stressors and depressive symptoms in first-year female teachers. *Teaching and teaching Education*, 8 (2), 151-158.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27-41.
- Siegrist, J. (2000). "Work stress and beyond", *European Journal of Public Health*, 10 (3), 233-234.
- Siegrist, J., Li, J. et Montano, D. (2014). *Psychometric properties of the Effort-Reward Imbalance Questionnaire*. Department of Medical Sociology, Faculty of Medicine, Düsseldorf University, Germany.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I. et Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58 (8), 1483-1499.
- Siegrist, J., Wege, N., Puhlhofer, F. et Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: effort-reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 1005-1013.
- Simons, T. et Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 432-443.

- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. et Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195–212.
- Skarlicki, D. P. et Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 434-443.
- Skarlicki, D. P. et Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: a replication. *Personnel Psychology*, 50 (3), 617-633.
- Skarlicki, D. P. et Latham, G. P. (2005). How can training be used to foster organizational justice? Dans J. Greenberg et J. A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 273-300). Mahwah, New Jersey, London: LEA.
- Sonnentag, S. et Frese, M. (2003). Stress in Organizations. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen et R. J. Klimoski (dir.), *Comprehensive Handbook of Psychology* (vol. 12). New York: Wiley.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. et Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 446-460.
- Spector, P. E. et Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. Dans P. L. Perrewé & D. C. Ganster (dir.), *Research in Occupational Stress and Well-Being*, (vol. 1, p. 195-232). Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives Greenwich, CT: JAI.
- Spector, P. E. et Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 356-367.
- Spell, C. S. et Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (6), 729-751.
- Sprigg, C. A., Stride, C. B., Wall, T. D., Holman, D. J. et Smith, P. R. (2007). Work characteristics musculoskeletal Disorders and the Mediating Role of Psychological Strain: A study of call center employees. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1456-1466.
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6), 443-462.
- St-Arnaud, L., Gignac, S., Gourdeau, P., Pelletier, M. et Vézina, M. (2010). Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12 (3), 2.
- Steiger, J. H. (1980). Tests for comparing elements of a correlation matrix. *Psychological bulletin*, 87(2), 245.
- Steiner, D. (2014). Équité. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 279-282). Paris : Editions du Seuil.
- Steiner, D. et Rolland, F. (2006). Comment réussir l'introduction de changements: les apports de la justice organisationnelle? Dans C. Lévy-Leboyer, C. Louche, et J.P Rolland (dir.), *RH, les apports de la psychologie de travail, Volume 2 : Management des organisations* (p. 53-69). Editions d'Organisation.
- Steiner, D. et Touzé, P.A. (2004). L'évaluation des individus dans le contexte organisationnel. Dans E. Brangier, A. Lancry et C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (p. 133-159). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Stratégie nationale d'amélioration de la qualité de vie au travail, « prendre soin de ceux qui nous soignent » (2016, 5 décembre). Ministre des affaires sociales, de la santé. Récupéré de :

[http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie\\_qvt\\_05122016.pdf](http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/strategie_qvt_05122016.pdf)

Sweeney P. D. et McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.

Tabibnia, G., Satpute, A.B. et Lieberman, M.D. (2009). The sunny side of fairness. Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19 (4), 339-347.

Taris, T. W., Kalimo, R. et Schaufeli, W. B. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work and Stress*, 16 (4), 287-301.

Tehrani, N. (2004). Bullying: a source of chronic post-traumatic stress? *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3), 357-366.

Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 197-215.

Terry, D. J., Nielsen, M. et Perchard, L. (1993). Effects of Work Stress on Psychological Well-Being and Job Satisfaction: The Stress-Buffering Role of Social Support, *Australian Journal of Psychology*, 45 (3), 168-175.

Tett, R. P. et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46 (2), 259-293.

Theorell, T., Harms-Ringdahl, K., Ahlberg-Hulten, G. et Westin, B. (1991). Psychosocial job factors and symptoms from locomotor system—a multicausal analysis. *Scandinavian Journal of Rehabilitative Medicine*, 23 (3), 165-173.

Theorell, T. et Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology*, 1 (1), 9-26.

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

Thiel, K. J. et Dretsch, M. N. (2011). The basics of the stress response: A historical context and introduction. In C.D. Conrad (dir.), *The Handbook of Stress: Neuropsychological Effects on the Brain* (p. 1–28). Oxford: Wiley-Blackwell.

Truchot, D. (2001). Le burnout des médecins libéraux de Bourgogne (rapport de recherche pour l'Union Régionale des Médecins Libéraux de Bourgogne). Dijon.

Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout : concepts, modèles, interventions*. Dunod.

Truchot, D. (2006). Exigences professionnelles et implication au travail: leur rôle dans l'émergence du burnout. Dans A. El Akremi, S. Guerrero et JP. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel* (p. 313-334). Bruxelles: De Boeck.

Truchot, D. (2009). Le burnout des médecins généralistes: influence de l'iniquité perçue et de l'orientation communautaire. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 167 (6), 422-428.

Tuten, T. L. et Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57 (1), 26-34.

- Tyler, T.R. et Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Dans M. Zanna (dir.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 25, p. 115-191). San Diego, CA: Academic Press.
- Tyler, T. R. et Smith, H. J. (1995). Social justice and social movements (institute for Research on Labor and Employment). University of California, Berkeley.
- US. Department of Health, Education and Welfare (novembre, 1966). Protecting the Health of Eighty Million Americans: A National Goal for Occupational Health. Washington, DC: US government printing office.
- Valléry, G. et Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses Universitaires de France: Que sais-je?
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. et Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology*, 75 (6), 1449-1458.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B. et Buunk, B. P. (1996). Inequity among human service professionals: Measurement and relation to burnout. *Basic and Applied Social Psychology*, 18 (4), 429-451.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science and Medicine*, 60 (5), 1117-1131.
- Van Yperen, N. W., Buunk, B. P. et Schaufeli, W. B. (1992). Communal Orientation and the Burnout Syndrome Among Nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 22 (3), 173-189.
- Van Wassenhove, W. (2014). Demande, contrôle, soutien social (Modèle de Karasek). Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 170-174). Paris : Editions du Seuil.
- Vermunt, R., Oskam, M. et Steensma, H. (1998). How can justice be used to manage stress in organizations? Dans J. Greenberg et J.A. Colquitt, *Handbook of organization and justice* (p. 383-411). United States of America: Lawrence Erlbaum.
- Vermunt, R. et Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (vol. 2, p. 27-48). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vermunt, R. et Steensma, H. (2003). Physiological relaxation: Stress reduction through fair treatment. *Social Justice Research*, 16 (2), 135-149.
- Vermunt, R. et Steensma, H. (2005). How can Justice be used to manage stress in organizations? Dans J. Greenberg et J.A. Colquitt (dir.), *Handbook of organizational justice* (p. 384-410). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Vézina, M. (2009). La santé publique : un enjeu de santé publique. *Bulletin Epidémiologique Hebdomadaire*, 25-26.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. et Trudel, L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 3 (163), 32-38.
- Vézina, M., Ndjaboué, R. et Brisson, C. (2010). *Facteurs psychosociaux de l'environnement de travail et santé mentale des travailleurs* (recherche exploratoire sur l'utilisation et la mesure de la justice organisationnelle, la prédictabilité et le leadership au travail).
- Viswesvaran, C. et Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38 (3), 193-203.

- Vrijkkotte, T. G., Van Doornen, L. J. et De Geus, E. J. (1999). Work stress and metabolic and hemostatic risk factors. *Psychosomatic Medicine*, 61 (6), 796-805.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. Dans D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (dir.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Watson, D., Clark, L. A. et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of Positive and Negative affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Weiss, H.M., Suckow, K., Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 786-794.
- Wesolowski, M. A. et Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor–subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351–362.
- Wessel, J. L. et Steiner, D. D. (2014). Surface acting in service: A two-context examination of customer power and politeness. *Human Relations*, 68 (5), 709-730.
- Wharton, A. S. (1993). The affective consequences of service work: Managing emotions on the job. *Work and Occupations*, 20 (2), 205-232.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N.C., Horner, M.T. et Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level. A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 776-791.
- Williams, L. J. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17 (3), 601-617.
- Williams, L. J. et Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-231.
- Wills, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M., (1998). «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, 23 (2), 30-39.
- Witt, L. A., Andrews, M. C. et Carlson, D. S (2004). When conscientiousness isn't enough: Emotional exhaustion and performance among call center customer service representative. *Journal of Management*, 30 (1), 149–160.
- Wong, C. et Campion, M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology*, 76, 825-837.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. et Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Wynne, R., Clarkin, N., Cox, T. et Griffith, A. (1997). *Guidance on the prevention of violence at work*. Brussels: Official Publications of the European Communities.
- Zapata-Phelan, C.P., Colquitt, J.A., Scott, B.A. et Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: the mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (1), 93-105.
- Zawieja, P. et Guarnieri, F. (2013). Épuisement professionnel: principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), *Épuisement professionnel: Approches innovantes et pluridisciplinaires* (p. 11-34). Armand Colin.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (5), 487–495.



# Annexes

**Annexe 1.1** : Tableau de comparaison de la version française du WDJ initial de Morgeson et Humphrey (2006) et du WDJ adapté pour l'étude 1

	WDJ initial	WDJ adapté
<b>Nombre de questions</b>	77	81
<b>Nombre de variables</b>	21	26
<b>Modifications</b>	<p><b>A. Autonomie dans la programmation/planification du travail</b></p> <p>1. Ce poste me permet de prendre mes propres décisions sur la façon de programmer mon travail.</p> <p>2. Ce poste me permet de décider de l'ordre d'exécution des tâches.</p> <p>3. Ce poste me permet de planifier mon travail comme je le veux.</p>	<p><b>A. Autonomie dans la planification de mon travail</b></p> <p>1. Durant la semaine, les caractéristiques de mon poste me permettent de programmer mon travail comme j'ai envie.</p> <p>2. Au cours de ma journée de travail, j'ai la possibilité de décider dans quel ordre je réalise mes tâches.</p> <p>3. Les caractéristiques de mon poste me permettent d'organiser mon travail comme je veux.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>B. Autonomie dans la prise de décision</b></p> <p>4. Ce poste me donne la possibilité d'utiliser mon initiative ou jugement personnel dans l'exécution du travail.</p> <p>5. Ce poste me permet de prendre beaucoup de décisions par moi-même.</p> <p>6. Ce poste m'offre une grande autonomie dans la prise de décisions.</p>	<p><b>B. Autonomie dans la prise de décision</b></p> <p>4. Quand je rencontre une difficulté, je prends des décisions de façon autonome.</p> <p>5. Dans mon travail, je peux prendre des décisions sans consulter mon supérieur hiérarchique.</p> <p>6. Je suis libre de prendre des initiatives dans mon travail.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>C. Autonomie dans les méthodes de travail</b></p> <p>7. Ce poste me permet de prendre des décisions sur les méthodes que j'utilise pour accomplir mon travail.</p> <p>8. Ce poste me donne une grande possibilité d'indépendance et de liberté dans la façon de faire mon travail.</p> <p>9. Ce poste me permet de décider par moi-même comment m'y prendre pour faire mon travail.</p>	<p><b>C. Autonomie dans les méthodes de travail</b></p> <p>7. Les caractéristiques de mon poste me permettent de choisir la manière dont je réalise mon travail.</p> <p>8. Dans mon poste, j'ai la liberté de déterminer comment je vais faire mon travail.</p> <p>9. Je n'ai pas de méthodes strictes à suivre dans l'exercice de mon travail.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>D. Variété des tâches</b></p> <p>10. Ce poste comprend une variété de tâches importante.</p> <p>11. Ce poste implique la réalisation d'un grand nombre de choses différentes.</p> <p>12. Ce poste requiert la réalisation d'un grand nombre de tâches différentes.</p> <p>13. Ce poste implique la réalisation de tâches variées.</p>	<p><b>D. Variété des tâches</b></p> <p>10. Dans mon travail, je réalise différentes tâches.</p> <p>11. Au travail, je fais rarement les mêmes choses.</p> <p>12. Mon travail implique des tâches variées.</p>

<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>E. Signification/importance des tâches</b></p> <p>14. Les résultats de mon travail sont susceptibles d'affecter de façon significative la vie d'autres personnes.</p> <p>15. Ce poste est très important et significatif pour la société au sens large.</p> <p>16. Ce poste a un grand impact sur des personnes en dehors de l'organisation.</p> <p>17. Le travail réalisé dans ce poste a un impact significatif sur les personnes à l'extérieur de l'organisation.</p>	<p><b>E. Signification/importance des tâches</b></p> <p>13. Mon travail influence la vie d'autres personnes comme les patients etc.</p> <p>14. Mon travail est considéré comme important pour les personnes en général.</p> <p>15. Toute erreur dans mon travail peut nuire au bien-être des autres.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>F. Identité de la tâche</b></p> <p>18. Ce poste consiste à effectuer des unités de travail complètes, ayant un début et une fin évidents.</p> <p>19. Ce poste est organisé de sorte que je puisse faire une partie complète du travail du début à la fin.</p> <p>20. Ce poste me donne la possibilité de terminer complètement les parties du travail que je commence.</p> <p>21. Ce poste me permet d'achever le travail que je commence.</p>	<p><b>F. Identité de la tâche</b></p> <p>16. Je peux facilement identifier les tâches que j'ai effectuées dans ma journée de travail.</p> <p>17. J'effectue des tâches du début à la fin.</p> <p>18. J'ai la possibilité de finir le travail que je commence.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>G. Feedback du travail</b></p> <p>22. Les activités de travail elles-mêmes fournissent des informations directes et claires sur l'efficacité (par exemple, qualité et quantité) de ma performance au travail.</p> <p>23. Le travail lui-même fournit un retour sur mes performances.</p> <p>24. Le travail lui-même me fournit de l'information sur ma performance.</p>	<p><b>G. Indications données par le travail sur ma performance</b></p> <p>19. J'ai la possibilité de savoir si je suis performant au travail, sans avoir besoin de l'avis des autres.</p> <p>20. Je vois l'efficacité de mon travail à travers les tâches que je réalise.</p> <p>21. Les tâches que je réalise me permettent de savoir directement si je fais du bon travail.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>H. Complexité du travail</b></p> <p>25. Ce poste requiert que je fasse une seule tâche ou activité à la fois.</p> <p>26. Les tâches de ce poste sont simples et pas compliquées.</p> <p>27. Ce poste comprend des tâches qui sont relativement peu compliquées.</p> <p>28. Ce poste comporte la réalisation de tâches relativement simples.</p>	<p><b>H. Complexité du travail</b></p> <p>22. Dans mon travail, je fais une seule tâche à la fois.</p> <p>23. Les tâches que je réalise sont simples.</p> <p>24. Je réalise des tâches qui demandent peu de réflexion.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>I. Traitement de l'information</b></p> <p>29. Ce poste me demande de prendre en compte une grande quantité d'informations.</p> <p>30. Ce poste exige beaucoup de réflexion.</p> <p>31. Ce poste me demande de prendre en compte plusieurs choses à la fois.</p> <p>32. Ce poste me demande d'analyser beaucoup d'informations.</p>	<p><b>I. Traitement de l'information</b></p> <p>25. Dans mon travail, je prends en compte une grande quantité d'informations.</p> <p>26. Dans mon travail, je traite plusieurs informations à la fois.</p> <p>27. Mon travail me demande d'analyser beaucoup d'informations en même temps.</p>

<b>Modifications</b>	<p><b>J. Résolution de problèmes</b></p> <p>33. Ce poste implique la résolution de problèmes qui n'ont pas de solutions correctes évidentes.</p> <p>34. Ce poste me demande d'être créatif.</p> <p>35. Ce poste implique souvent de faire face à des problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant.</p> <p>36. Ce poste requiert des idées ou des solutions originales pour chaque problème.</p>	<p><b>J. Résolution de problèmes</b></p> <p>28. Dans mon travail, je fais face à des problèmes qui n'ont pas de solutions toutes faites.</p> <p>29. Je suis souvent confronté à des problèmes que je n'ai jamais rencontrés avant.</p> <p>30. Je dois trouver des solutions nouvelles pour chaque problème que je rencontre.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>K. Compétences diverses</b></p> <p>37. Ce poste requiert des compétences variées.</p> <p>38. Ce poste me demande d'utiliser une variété de compétences différentes afin d'accomplir mon travail.</p> <p>39. Ce poste me demande d'utiliser de nombreuses compétences complexes ou de haut niveau.</p> <p>40. Ce poste requiert l'utilisation de nombreuses compétences.</p>	<p><b>K. Mes compétences</b></p> <p>31. Mon travail me demande diverses compétences.</p> <p>32. J'utilise des compétences de haut niveau dans mon travail.</p> <p>33. J'ai besoin de me servir de nombreuses compétences pour réaliser mon travail.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>L. Spécialisation</b></p> <p>41. Ce poste est hautement spécialisé en termes d'objectifs, de tâches ou d'activités.</p> <p>42. Les outils, les procédures, les matériels, etc., utilisés dans ce poste sont très spécialisés, chacun ayant une fonction spécifique.</p> <p>43. Ce poste requiert des connaissances et des compétences très spécialisées.</p> <p>44. Ce poste requiert des connaissances et une expertise approfondies.</p>	<p><b>L. Spécialisation</b></p> <p>34. Je travaille dans un domaine très spécialisé.</p> <p>35. Les outils, les procédures et le matériel dont je me sers sont spécifiques au poste que j'occupe.</p> <p>36. J'utilise des compétences qui ne pourraient pas être utilisées dans un autre domaine.</p>
<p><b>Modifications</b></p> <p><b>Nouvelles variables</b></p>	<p><b>M. Soutien social</b></p> <p>45. J'ai l'opportunité de développer des amitiés intimes dans mon travail.</p> <p>46. J'ai la possibilité dans mon travail de faire connaissance avec d'autres personnes.</p> <p>47. J'ai l'opportunité de me retrouver avec d'autres personnes dans mon travail.</p> <p>48. Mon supérieur se préoccupe du bien-être des personnes qui travaillent pour lui.</p> <p>49. Les personnes avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi.</p> <p>50. Les personnes avec qui je travaille sont sympathiques.</p>	<p><b>M. Environnement social: mes collègues de travail</b></p> <p>37. J'ai la possibilité de me faire des amis au travail.</p> <p>38. Mes collègues de travail s'intéressent personnellement à moi.</p> <p>39. Mes collègues de travail sont sympathiques.</p> <p><b>N. Environnement social: mon supérieur hiérarchique</b></p> <p>40. Mon supérieur se préoccupe du bien-être des membres de son équipe.</p> <p>41. Mon supérieur me manifeste de l'intérêt.</p> <p>42. J'ai la possibilité d'entretenir des rapports de convivialité avec mon supérieur.</p> <p><b>O. Soutien technique des collègues de travail</b></p> <p>43. Mes collègues sont compétents.</p> <p>44. En cas de difficultés, je peux demander de l'aide à mes collègues de travail.</p> <p>45. Les personnes avec qui je travaille ont l'esprit d'équipe.</p>

		<p><b>P. Soutien technique du supérieur hiérarchique</b></p> <p>46. Mon supérieur réussit à faire travailler ensemble les membres de son équipe.</p> <p>47. Mon supérieur me guide si je rencontre des difficultés dans mon travail.</p> <p>48. Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>N. Interdépendance initiée</b></p> <p>51. Le poste requiert que je finisse mon travail avant que d'autres achèvent le leur.</p> <p>52. D'autres postes dépendent directement du mien.</p> <p>53. Tant que mon travail n'est pas fait, d'autres travaux ne peuvent pas être achevés.</p>	<p><b>Q. Dépendance des autres postes avec le mien</b></p> <p>49. Je dois finir mon travail pour que les autres puissent faire le leur.</p> <p>50. Pour que mes collègues puissent terminer leur travail, je dois finir le mien avant.</p> <p>51. Mes collègues sont dépendants du rythme auquel je travaille.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>O. Interdépendance reçue</b></p> <p>54. Les activités de ce poste sont fortement affectées par le travail d'autres personnes.</p> <p>55. Dans ce poste, la réalisation du travail dépend de l'activité de nombreuses personnes différentes.</p> <p>56. Mon travail ne peut pas être fait sans que les autres fassent le leur.</p>	<p><b>R. Dépendance de mon poste avec les autres</b></p> <p>52. Je dois attendre que mes collègues finissent leur travail pour réaliser mes tâches.</p> <p>53. Je ne peux pas faire mon travail si les autres ne font pas le leur.</p> <p>54. Je suis dépendant(e) du rythme auquel travaillent mes collègues.</p>
<b>Modifications</b>	<p><b>P. Interaction externe à l'organisation</b></p> <p>57. Ce poste requiert de passer beaucoup de temps avec des personnes extérieures à mon organisation.</p> <p>58. Ce poste implique des interactions avec des gens qui ne sont pas membres de mon organisation.</p> <p>59. Dans ce poste, je communique fréquemment avec des personnes qui ne travaillent pas pour la même organisation que moi.</p> <p>60. Ce poste implique un grand nombre d'interactions avec des gens extérieurs à mon organisation.</p>	<p><b>S. Echanges externes à l'hôpital</b></p> <p>55. Au cours de ma journée de travail, je passe beaucoup de temps avec les patients et leurs proches, ou les prestataires ou encore d'autres personnes extérieures à l'hôpital.</p> <p>56. Mon travail implique des échanges avec des personnes qui ne travaillent pas à l'hôpital.</p> <p>57. Dans mon travail, je ne communique pas seulement avec le personnel de l'hôpital.</p>
<b>Nouvelle variable</b>		<p><b>T. Sollicitation émotionnelle</b></p> <p>58. Dans mon travail, je rassure des personnes en situation de détresse.</p> <p>59. Mon travail implique de contrôler ce que je ressens réellement à l'égard de certaines personnes (patients, famille ou autres).</p> <p>60. Dans mon travail, je dois rester imperturbable face à certaines personnes (patients, famille ou autres) même si je suis contrarié(e).</p> <p>61. Dans mon travail, il m'arrive de masquer mes émotions à l'égard de la souffrance de certaines personnes (patients, famille ou autres).</p>
<b>Nouvelle variable</b>		<p><b>U. Environnement émotionnel</b></p> <p>62. Dans mon travail, je côtoie directement la mort.</p> <p>63. Je m'occupe de personnes en souffrance dans mon travail.</p> <p>64. Le contact avec la maladie fait partie de mon quotidien.</p>

<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>Q. Feedback/commentaires des autres</b></p> <p>61. Je reçois une grande quantité d'informations de la part de mon responsable et de mes collègues sur mes performances en poste.</p> <p>62. D'autres personnes dans l'organisation, comme les responsables et les collègues, me fournissent de l'information sur l'efficacité (ex. qualité et quantité) de mes performances au travail.</p> <p>63. J'ai des retours sur mes performances de la part d'autres personnes dans mon organisation (tels que mon responsable ou mes collègues).</p>	<p><b>V. Retour des autres sur mon travail</b></p> <p>65. Mon supérieur et mes collègues me donnent des indications sur l'efficacité de mon travail.</p> <p>66. Je sais si je fais du bon travail grâce aux commentaires des personnes avec qui je travaille.</p> <p>67. J'ai un retour sur mes performances de la part des autres.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>R. Ergonomie</b></p> <p>64. Dans ce poste de travail, les sièges sont adéquats (ex. nombreuses possibilités pour s'asseoir, chaises confortables, bon maintien postural).</p> <p>65. Le lieu de travail est adapté à toutes les différences de taille des personnes en termes de gabarit, accessibilité des objets, hauteur des yeux, place pour les jambes, etc.</p> <p>66. Les objets ou le matériel utilisé dans ce poste sont souvent hors de portée.</p>	<p><b>W. Aménagement physique du poste de travail</b></p> <p>68. Je dispose d'un matériel adapté au travail que je fais (ex. sièges, bureau, équipement, outils...).</p> <p>69. Mon lieu de travail est organisé de manière fonctionnelle (en termes de taille, accessibilité des objets, hauteur des yeux, place pour les jambes, etc.).</p> <p>70. Le matériel que je dois utiliser dans mon travail est souvent hors de ma portée physiquement.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>S. Demande physique</b></p> <p>67. Ce poste demande une grande endurance musculaire.</p> <p>68. Ce poste demande une force musculaire importante.</p> <p>69. Ce poste requiert beaucoup d'efforts physiques.</p>	<p><b>X. Demande physique</b></p> <p>71. Mon travail demande une grande endurance physique.</p> <p>72. Mon travail demande une force musculaire importante.</p> <p>73. Je dois faire beaucoup d'efforts physiques dans mon travail.</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>T. Conditions de travail</b></p> <p>70. Le lieu de travail est dépourvu de bruit excessif.</p> <p>71. Le climat sur le lieu de travail est confortable en termes de température et d'humidité.</p> <p>72. Ce poste présente un faible risque d'accident.</p> <p>73. Ce poste a lieu dans un environnement exempt de dangers pour la santé (ex. produits chimiques, gaz, etc.).</p> <p>74. Ce poste a lieu dans un environnement propre.</p>	<p><b>Y. Conditions de travail</b></p> <p>74. Je travaille dans un lieu où il n'y a pas beaucoup de bruit.</p> <p>75. La température sur mon lieu de travail est agréable.</p> <p>76. Mon lieu de travail est suffisamment lumineux.</p> <p>77. Je travaille dans un environnement qui ne met pas en danger ma santé (ex. produits chimiques, gaz, etc.).</p> <p>78. J'ai à ma disposition le matériel nécessaire à ma sécurité (PTI, chaussure de sécurité, dosimètre...).</p>
<p><b>Modifications</b></p>	<p><b>U. Utilisation d'équipement</b></p> <p>75. Ce poste implique l'utilisation d'une variété d'équipements différents.</p> <p>76. Ce poste implique l'utilisation d'équipements ou technologies complexes.</p> <p>77. Il a fallu beaucoup de temps pour prendre connaissance des équipements utilisés dans ce poste.</p>	<p><b>Z. Utilisation d'équipements</b></p> <p>79. J'utilise une variété d'équipements différents dans mon travail.</p> <p>80. Dans mon travail, j'utilise des outils complexes.</p> <p>81. Il a fallu beaucoup de temps pour que j'apprenne à utiliser les équipements et outils de mon poste.</p>

## **PROJET DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Depuis quelques temps, les risques psychosociaux (RPS) se sont imposés comme un véritable thème de société dans le monde du travail tant sur le plan social qu'économique. Les risques psychosociaux peuvent être définis comme « *les risques professionnels pour la santé mentale, physique et sociale des salariés, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». On les appelle « psycho-sociaux » car ils sont à l'interface de l'individu, le « *psycho* » et sa situation de travail, à savoir le « *social* ».

Les profondes mutations du système de soins français avec de nouvelles réformes hospitalières, ont soumis les établissements à des contraintes économiques et réglementaires et à des attentes de plus en plus fortes, susceptibles d'affecter les valeurs humaines et professionnelles de l'hôpital. Les conditions de travail de l'ensemble du personnel sont impactées et renforcent l'exposition aux risques psychosociaux des agents. Dans un tel contexte et attaché à la préservation du bien être de son personnel, **l'hôpital s'est engagé dans une démarche proactive sur la prévention des RPS avec le concours du CHSCT**. L'objectif de cette enquête est **d'appréhender la situation pour améliorer les situations de travail dans l'établissement**, en vue de garantir la qualité de vie du personnel sur le long terme.

Pour cela, Caroline PIASECKI, psychologue du personnel, a été recrutée et a débuté depuis octobre 2011 un travail de recherche financé sur 3 ans, en collaboration avec l'Université de Nice - Sophia Antipolis et encadré par le Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et Sociales (LAPCOS).

Ce projet, porté par deux hôpitaux de la région PACA, avec l'aide financière de l'ARS (Agence Régionale de Santé) et accompagné par un comité de pilotage (issu du CHSCT), s'inscrit dans une **démarche scientifique et institutionnelle**. Il permet une étude approfondie des facteurs de risques psychosociaux à travers un questionnaire adressé à tout le personnel de l'hôpital (**médical et non médical**) puis **d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'actions de prévention adapté**.

## QUESTIONNAIRE INTERHOSPITALIER

Ce questionnaire vous donne l'opportunité de vous exprimer sur votre situation de travail actuelle. Votre perception est indispensable afin d'approcher la réalité de vos conditions de vie au travail. Il permettra de **mieux cerner les difficultés que vous pouvez rencontrer et de définir des actions d'amélioration**. Votre participation à l'enquête se fait sur la base du volontariat, mais plus nous aurons de volontaires plus l'étude pourra être représentative du ressenti de l'ensemble du personnel de l'hôpital.

Merci de bien vouloir répondre **seul** et le plus **sincèrement** possible afin de dresser un portrait réaliste de votre situation de travail, répondez donc spontanément. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, seul votre avis nous intéresse. Conformément au code de déontologie, **vos réponses seront anonymes et confidentielles**. Aucune donnée recueillie ne pourra permettre de vous identifier. Les données seront saisies et exploitées au sein du Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et Sociales de l'Université de Nice - Sophia Antipolis.

Pour assurer la qualité des résultats, **nous vous encourageons à répondre à toutes les questions**. Mais si répondre à une des questions vous dérange, vous êtes libre de ne pas y répondre.

Il est possible que vous trouviez que des questions se ressemblent, c'est volontaire. Les questions sont formulées de différentes manières afin de tenir compte des différences de sens possibles. Ainsi, nous pourrions obtenir la meilleure représentation de votre opinion. Chaque question ne sera pas traitée isolément, mais les réponses aux questions seront traitées statistiquement dans leur ensemble.

**Je reste à disposition des personnes qui souhaitent obtenir des informations complémentaires à ce sujet ou avoir un éclairage sur certaines questions\***.



Merci de me retourner le questionnaire **avant le 1<sup>er</sup> mars 2013** à mon attention par courrier interne ou de le déposer dans la boîte aux lettres destinée à cet effet en face du self.

En vous remerciant pour votre participation.

*(\*) Caroline PIASECKI, psychologue du personnel*

*Permanence au 1<sup>er</sup> sous-sol du Pavillon Riou*

[piasecki.caroline@etu.nice.fr](mailto:piasecki.caroline@etu.nice.fr)

## PREMIERE PARTIE

**I. Dans la première partie de ce questionnaire, des questions sont regroupées et traitent de différents aspects et caractéristiques de votre travail. Il est possible que vous trouviez que des questions se ressemblent, c'est volontaire afin de tenir compte des différences de sens possibles. Pour assurer la qualité des résultats, nous vous encourageons à répondre à toutes les questions mais si répondre à une des questions vous dérange, vous êtes libre de laisser la rubrique en blanc.**

**Pour chaque question, nous vous demandons dans quelle mesure la phrase décrit votre travail tel qu'il est aujourd'hui. Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre réponse en utilisant l'échelle qui suit.**

<b>A. Autonomie dans la planification de mon travail</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. Durant la semaine, les caractéristiques de mon poste me permettent de programmer mon travail comme j'ai envie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Au cours de ma journée de travail, j'ai la possibilité de décider dans quel ordre je réalise mes tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les caractéristiques de mon poste me permettent d'organiser mon travail comme je veux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. Autonomie dans la prise de décision</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
4. Quand je rencontre une difficulté, je prends des décisions de façon autonome.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Dans mon travail, je peux prendre des décisions sans consulter mon supérieur hiérarchique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je suis libre de prendre des initiatives dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. Autonomie dans les méthodes de travail</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
7. Les caractéristiques de mon poste me permettent de choisir la manière dont je réalise mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Dans mon poste, j'ai la liberté de déterminer comment je vais faire mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je n'ai pas de méthodes strictes à suivre dans l'exercice de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<b>D. Variété des tâches</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
10. Dans mon travail, je réalise différentes tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Au travail, je fais rarement les mêmes choses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mon travail implique des tâches variées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>E. Signification/importance des tâches</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
13. Mon travail influence la vie d'autres personnes comme les patients etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Mon travail est considéré comme important pour les personnes en général.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Toute erreur dans mon travail peut nuire au bien-être des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>F. Identité de la tâche</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
16. Je peux facilement identifier les tâches que j'ai effectuées dans ma journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. J'effectue des tâches du début à la fin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. J'ai la possibilité de finir le travail que je commence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>G. Indications données par le travail sur ma performance</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
19. J'ai la possibilité de savoir si je suis performant au travail, sans avoir besoin de l'avis des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Je vois l'efficacité de mon travail à travers les tâches que je réalise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Les tâches que je réalise me permettent de savoir directement si je fais du bon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>H. Complexité du travail</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
22. Dans mon travail, je fais une seule tâche à la fois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Les tâches que je réalise sont simples.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Je réalise des tâches qui demandent peu de réflexion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>I. Traitement de l'information</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
25. Dans mon travail, je prends en compte une grande quantité d'informations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Dans mon travail, je traite plusieurs informations à la fois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Mon travail me demande d'analyser beaucoup d'informations en même temps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>J. Résolution de problèmes</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
28. Dans mon travail, je fais face à des problèmes qui n'ont pas de solutions toutes faites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Je suis souvent confronté à des problèmes que je n'ai jamais rencontrés avant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je dois trouver des solutions nouvelles pour chaque problème que je rencontre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>K. Mes compétences</b>	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
31. Mon travail me demande diverses compétences.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. J'utilise des compétences de haut niveau dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. J'ai besoin de me servir de nombreuses compétences pour réaliser mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>L. Spécialisation</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
34. Je travaille dans un domaine très spécialisé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Les outils, les procédures et le matériel dont je me sers sont spécifiques au poste que j'occupe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. J'utilise des compétences qui ne pourraient pas être utilisées dans un autre domaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>M. Environnement social: mes collègues de travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
37. J'ai la possibilité de me faire des amis au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Mes collègues de travail s'intéressent personnellement à moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Mes collègues de travail sont sympathiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>N. Environnement social: mon supérieur hiérarchique</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
40. Mon supérieur se préoccupe du bien-être des membres de son équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Mon supérieur me manifeste de l'intérêt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. J'ai la possibilité d'entretenir des rapports de convivialité avec mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>O. Soutien technique des collègues de travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
43. Mes collègues sont compétents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. En cas de difficultés, je peux demander de l'aide à mes collègues de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Les personnes avec qui je travaille ont l'esprit d'équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>P. Soutien technique du supérieur hiérarchique</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
46. Mon supérieur réussit à faire travailler ensemble les membres de son équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Mon supérieur me guide si je rencontre des difficultés dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Mon supérieur m'aide à mener mes tâches à bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Q. Dépendance des autres postes avec le mien</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
49. Je dois finir mon travail pour que les autres puissent faire le leur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Pour que mes collègues puissent terminer leur travail, je dois finir le mien avant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Mes collègues sont dépendants du rythme auquel je travaille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>R. Dépendance de mon poste avec les autres</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
52. Je dois attendre que mes collègues finissent leur travail pour réaliser mes tâches.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Je ne peux pas faire mon travail si les autres ne font pas le leur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Je suis dépendant(e) du rythme auquel travaillent mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>S. Echanges externes à l'hôpital</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
55. Au cours de ma journée de travail, je passe beaucoup de temps avec les patients et leurs proches, ou les prestataires ou encore d'autres personnes extérieures à l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Mon travail implique des échanges avec des personnes qui ne travaillent pas à l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Dans mon travail, je ne communique pas seulement avec le personnel de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>T. Sollicitation émotionnelle</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>58.</b> Dans mon travail, je rassure des personnes en situation de détresse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>59.</b> Mon travail implique de contrôler ce que je ressens réellement à l'égard de certaines personnes (patients, famille ou autres).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>60.</b> Dans mon travail, je dois rester imperturbable face à certaines personnes (patients, famille ou autres) même si je suis contrarié(e).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>61.</b> Dans mon travail, il m'arrive de masquer mes émotions à l'égard de la souffrance de certaines personnes (patients, famille ou autres).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>U. Environnement émotionnel</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>62.</b> Dans mon travail, je côtoie directement la mort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>63.</b> Je m'occupe de personnes en souffrance dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>64.</b> Le contact avec la maladie fait partie de mon quotidien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V. Retour des autres sur mon travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>65.</b> Mon supérieur et mes collègues me donnent des indications sur l'efficacité de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>66.</b> Je sais si je fais du bon travail grâce aux commentaires des personnes avec qui je travaille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>67.</b> J'ai un retour sur mes performances de la part des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>W. Aménagement physique du poste de travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>68.</b> Je dispose d'un matériel adapté au travail que je fais (ex. sièges, bureau, équipement, outils...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>W. Aménagement physique du poste de travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>69.</b> Mon lieu de travail est organisé de manière fonctionnelle (en termes de taille, accessibilité des objets, hauteur des yeux, place pour les jambes, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>70.</b> Le matériel que je dois utiliser dans mon travail est souvent hors de ma portée physiquement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>X. Demande physique</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>71.</b> Mon travail demande une grande endurance physique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>72.</b> Mon travail demande une force musculaire importante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>73.</b> Je dois faire beaucoup d'efforts physiques dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Y. Conditions de travail</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>74.</b> Je travaille dans un lieu où il n'y a pas beaucoup de bruit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>75.</b> La température sur mon lieu de travail est agréable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>76.</b> Mon lieu de travail est suffisamment lumineux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>77.</b> Je travaille dans un environnement qui ne met pas en danger ma santé (ex. produits chimiques, gaz, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>78.</b> J'ai à ma disposition le matériel nécessaire à ma sécurité (PTI, chaussure de sécurité, dosimètre...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Z. Utilisation d'équipements</b>	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
<b>79.</b> J'utilise une variété d'équipements différents dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>80.</b> Dans mon travail, j'utilise des outils complexes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>81.</b> Il a fallu beaucoup de temps pour que j'apprenne à utiliser les équipements et outils de mon poste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## DEUXIEME PARTIE

**II. Indiquez** si **oui ou non**, vous êtes en accord avec chacune des phrases qui suivent concernant vos conditions de travail et indiquez dans quelle mesure la situation vous dérange lorsqu'elle se présente.

	0 Oui	1 Non, mais ça ne me dérange pas du tout	2 Non et ça me dérange un peu	3 Non et ça me dérange	4 Non et ça me dérange beaucoup
1. Je reçois le respect que j'attends de mes supérieurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je reçois le respect que j'attends de mes collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	0 Non	1 Oui, mais ça ne me dérange pas du tout	2 Oui et ça me dérange un peu	3 Oui et ça me dérange	4 Oui et ça me dérange beaucoup
8. Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai beaucoup de responsabilités dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. On me traite injustement à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Mes perspectives de promotion sont faibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ma sécurité de l'emploi est menacée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### TROISIEME PARTIE

**III A.** Dans cette série de questions, nous vous demandons de penser à **la reconnaissance que vous recevez en général de vos supérieurs hiérarchiques** (votre encadrement de proximité par exemple). Pour les objectifs de ce questionnaire, la reconnaissance est définie de façon très large. Elle comprend toutes les formes de **reconnaissance** que vous recevez - matérielles ou socio-émotionnelles : **retours sur votre travail, salaire, estime, opportunités de carrière...** Cochez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :

	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1. La reconnaissance (retours sur mon travail, salaire, estime, opportunités de carrière...) que je reçois de mes supérieurs correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est appropriée au travail que je fournis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est à la hauteur du travail que j'effectue au service de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mes supérieurs est justifiée au regard de mes performances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai la possibilité d'exprimer mes opinions et sentiments sur les prises de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai de l'influence concernant les prises de décision me concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les décisions sont prises de la même façon pour tous les agents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Les prises de décisions me concernant font intervenir des préjugés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions que je reçois une fois qu'elles sont prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les décisions prises respectent des règles d'éthique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les décisions prises sont basées sur des informations exactes de la situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mes supérieurs me traitent poliment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mes supérieurs me traitent avec dignité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
14. Mes supérieurs me traitent avec respect.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ils me font des remarques ou des commentaires déplacés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mes supérieurs ont une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mes supérieurs m'expliquent de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mes supérieurs me donnent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mes supérieurs me communiquent des informations détaillées dans des délais raisonnables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mes supérieurs adaptent leur communication selon mes besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**III B.** Les propositions suivantes renvoient cette fois **aux différentes décisions prises par l'hôpital concernant le personnel (comme l'évaluation, le règlement interne, les conditions de travail...)**.

Cochez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes :

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
21. La manière dont les décisions concernant le personnel sont prises à l'hôpital me semble juste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. L'hôpital est juste dans sa manière de communiquer avec nous.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Les informations données pour expliquer les décisions sont satisfaisantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Je suis satisfait(e) des informations qui me sont communiquées sur les décisions prises concernant le personnel de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. J'ai le sentiment que les décisions prises concernant le personnel de l'hôpital sont justes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. La façon dont l'hôpital mène ses échanges avec nous est juste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Les modalités utilisées pour prendre des décisions sont satisfaisantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## QUATRIEME PARTIE

**IV A.** Réfléchissez à vos **relations internes à l'hôpital (comme les supérieurs, les collègues...)** ainsi qu'à vos **relations externes (les patients et leurs proches...)**, si vous n'êtes pas amenés à côtoyer une catégorie de personne dans votre travail, laissez la rubrique en blanc. **A quelle fréquence, en moyenne,** expérimentez-vous les situations suivantes avec les personnes suivantes ?

Situation	Catégorie de personnes	1 Jamais	2 Moins d'1 fois par mois	3 1 ou 2 fois par mois	4 Environ 1 fois par semaine	5 Quelques fois par semaine	6 Chaque jour
1. A quelle fréquence avez-vous des altercations au travail avec les personnes ci-contre ?	Supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Médecins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres membres de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Patients et leurs proches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prestataires extérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A quelle fréquence les personnes ci-contre s'emportent-elles contre vous au travail ?	Supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Médecins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres membres de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Patients et leurs proches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prestataires extérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A quelle fréquence les personnes ci-contre sont-elles grossières avec vous au travail ?	Supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Médecins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres membres de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Patients et leurs proches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prestataires extérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A quelle fréquence les personnes ci-contre se comportent-elles de manière agressive envers vous au travail ?	Supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Médecins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres membres de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Patients et leurs proches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prestataires extérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autres services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IV B.** « La **violence psychologique au travail** peut se définir par une situation où une personne est confrontée à des comportements agressifs de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter, ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps ». En utilisant la définition ci-dessus, indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes :

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
1. J'ai subi de la violence psychologique au travail au cours des 12 derniers mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'ai été témoin de violence psychologique envers une autre personne sur mon lieu de travail au cours des 12 derniers mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### CINQUIEME PARTIE

**V A.** Maintenant, nous vous demandons d'indiquer votre ressenti général par rapport à votre travail actuel à travers les énoncés suivants. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes de façon générale au sein de l'hôpital ?

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
1. Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. J'ai l'intention de conserver ce travail longtemps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je n'ai jamais pensé à m'absenter au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Généralement, j'aime mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je quitterais ce travail si je pouvais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je pense souvent à m'absenter sans raison de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. J'ai l'intention de quitter mon travail d'ici 6 mois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La plupart du temps, je n'aime pas mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Si je le pouvais, je m'absenterais sans raison de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai la volonté de faire beaucoup d'efforts (au-delà de ceux que l'on attend de moi) afin d'aider l'hôpital à fonctionner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je parle de l'hôpital à mes amis comme d'un endroit dans lequel il est agréable de travailler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'accepterais presque toute sorte de poste de façon à continuer à travailler pour l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Je trouve que mes valeurs et les valeurs de l'hôpital sont très similaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
14. Je suis fier(e) de dire que je fais partie de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. L'hôpital m'incite à donner le meilleur de moi-même au niveau de la performance au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je suis content(e) d'avoir choisi de travailler à l'hôpital plutôt que dans un autre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Je me préoccupe vraiment de l'avenir de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Pour moi, c'est le meilleur hôpital pour lequel on puisse travailler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V B.** Selon quelle fréquence, avez-vous déjà éprouvé les sentiments suivants envers votre travail? Cochez la réponse appropriée.

	1 Jamais	2 Moins d'1 fois par mois	3 1 ou 2 fois par mois	4 Environ 1 fois par semaine	5 Quelques fois par semaine	6 Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement extenué(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'apprends de me lever le matin pour affronter une nouvelle journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je suis vidé(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je me sens frustré(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai la sensation de travailler trop dur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Au cours des 12 derniers mois, combien de jours d'absence pour maladie pour des raisons de stress et mauvais environnement psychologique de travail, avez-vous eu ?.....

8. Au cours des 12 derniers mois, combien de jours de récupération avez-vous eu besoin de prendre pour des raisons de stress et mauvais environnement psychologique de travail ? .....

#### SIXIEME PARTIE

**VI.** Si vous avez d'autres remarques à ajouter sur vos conditions de vie au travail notamment des commentaires sur les **points à améliorer** et les **points à maintenir**, n'hésitez pas à nous en faire part. *Si vous manquez de place, vous avez la possibilité de joindre une feuille supplémentaire en annexe.*

## FICHE SIGNALETIQUE

Cochez la réponse appropriée. *Si donner l'un de ces renseignements vous dérange, vous avez la possibilité de ne pas y répondre.*

1. **Vous êtes** :  Un Homme  Une femme

2. **Catégorie** :  A  B  C

3. **Catégorie professionnelle** :

- Soignant (cadre de santé, sage-femme, IDE, AS, ASH...), social et éducatif (diététicienne, orthophoniste, psychologue, kinésithérapeute, assistante sociale...)
- Technique / logistique (OPQ, maître ouvrier, AEQ...)
- Médecoteknique (technicien de laboratoire, préparateur en pharmacie, manipulateur radio...)
- Administratif (directeur, attaché d'administration, adjoint des cadres, adjoint administratif, secrétaire médicale ...)
- Médecin, pharmacien, biologiste

4. **Occupez-vous une fonction d'encadrement permanente ?** :  Oui  Non

5. **Etes-vous amené(e) à effectuer** :

- des astreintes ? :  Oui  Non
- des gardes ? :  Oui  Non

6. **Vous travaillez à** :  Plein temps  Temps partiel

7. **Vous travaillez de** :  de jour  de nuit

8. **Statut actuel** :  Stagiaire et titulaire  Contractuel (CDD, CDI)

9. **Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'hôpital?** \_\_\_\_\_ans \_\_\_\_\_mois

10. **Votre âge** : .....

Afin de mesurer l'évolution de votre opinion dans le temps, merci de bien vouloir répondre aux questions suivantes. Ces informations resteront confidentielles et ne vous permettront pas d'être identifié(e), elles consistent juste à nous aider à effectuer un suivi de vos réponses lorsque vous serez sollicité à l'avenir pour un questionnaire de suivi. Ces informations seront conservées au sein du laboratoire à l'Université de Nice Sophia-Antipolis.

Genre : 1 = homme 2 = femme \_\_\_\_\_

Chiffre du mois de votre anniversaire (ex. septembre=9) : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre du prénom de votre père : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre du prénom de votre mère : \_\_\_\_\_

Nombre d'enfants qu'a eu votre mère : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre de votre commune de naissance : \_\_\_\_\_

**Je vous remercie de votre participation. Pour tout complément d'information,**

**Vous pouvez me contacter par courrier électronique à [piasecki.caroline@etu.nice.fr](mailto:piasecki.caroline@etu.nice.fr)**

**Annexe 2.1** : Comparaison des moyennes des 5 catégories professionnelles (ANOVAs et Tests post-hoc HSD de Tukey)

<b>Catégorie</b>										
<b>professionnelle</b>	N	Soignant	N	Technique logistique	N	Médico technique	N	Administratif	N	Médecins
<b>Variables</b>										
<b>Autonomie de la planification</b>	411	3,10 (a)	36	3,03 (ab)	42	2,42(b)	136	3,42 (a)	33	3,24 (a)
	F (4, 653) = 6,03 ***									
<b>Autonomie de la prise de décision</b>	412	3,26 (b)	36	3,24 (b)	42	2,88 (b)	137	3,08 (b)	32	4,35 (a)
	F (4, 654) = 11,18***									
<b>Autonomie des méthodes de travail</b>	410	3,28 (a)	36	3,19 (ab)	42	2,77 (b)	137	3,25 (ab)	33	3,67 (a)
	F (4, 653) = 3,93**									
Variétés des tâches	412	4	36	4,024	42	4,13	137	3,88	33	4,00
	F (4, 655) = 1,20 (ns)									
<b>Signification des tâches</b>	412	4,32 (a)	36	3,85 (bc)	42	4,23(ac)	137	3,58 (b)	33	4,61 (a)
	F (4, 655) = 33,22 ***									
Identité de la tâche	411	4,11	36	3,89	42	3,89	137	3,97	33	3,98
	F (4, 654) = 1,84 (ns)									
Indications données par le travail sur ma performance	412	3,79	36	3,88	42	3,61	136	3,88	33	3,93
	F (4, 654) = 1,33 (ns)									
<b>Complexité</b>	411	3,96 (a)	35	3,92(ab)	42	4,16(ab)	136	3,91 (a)	33	4,40 (b)
	F (4, 652) = 3,19*									
<b>Traitement de l'information</b>	413	4,51 (a)	35	4,09 (b)	42	4,53 (a)	136	4,43 (ab)	33	4,63 (a)
	F (4, 654) = 3,84**									
Résolution de problème	409	3,67	35	3,82	42	3,61	135	3,55	33	3,96
	F (4, 649) = 2, 24 (ns)									
<b>Mes compétences</b>	413	4,17 (b)	36	3,82 (a)	41	4,14 (ab)	137	3,84 (a)	33	4,67 (c)
	F (4, 655) = 12,06***									
<b>Spécialisation</b>	410	3,79 (a)	33	3,76 (ab)	42	4,23 (b)	134	3,60 (a)	33	4,29 (b)
	F (4, 647) = 7,80***									
Environnement social mes collègues de travail	412	3,76	36	3,50	42	3,60	135	3,70	33	3,72
	F (4, 651) = 2,38 (ns)									
Environnement social mon supérieur hiérarchique	409	3,28	36	2,91	42	2,97	136	3,44	33	3,20
	F (4, 653) = 1,22 (ns)									
<b>Soutien technique des collègues de travail</b>	413	4,06(b)	36	3,72(a)	42	3,73(a)	137	3,85(a)	33	3,87(ab)
	F (4, 656) = 4,38***									

Soutien technique du supérieur hiérarchique	408	3,28	35	3,18	42	3,23	137	3,45	32	2,94
F (4, 649) = 1,71 (ns)										
<b>Dépendance des autres postes avec le mien</b>	409	3,04(ab)	35	2,53(b)	42	3,20(a)	137	2,87(ab)	32	3,28(a)
F (4, 650) = 3, 28*										
Dépendance de mon poste avec les autres	408	2,76	36	2,62	42	2,86	136	2,66	32	2,90
F (4, 649) = 0,65 (ns)										
<b>Echanges externes</b>	407	3,78(a)	36	3,28(bc)	42	2,71(b)	137	3,65(ac)	33	4,16(a)
F (4, 650) = 13,01***										
<b>Sollicitation émotionnelle</b>	406	4,39 (b)	36	3,20 (a)	42	2,93 (a)	136	3,66 (c)	33	4,44 (b)
F (4, 648) = 59,11***										
<b>Environnement émotionnel</b>	410	4,20 (b)	36	1,91 (a)	42	2,21 (a)	137	2,38 (a)	33	3,94 (b)
F (4, 653) = 112,02*										
<b>Retour des autres sur mon travail</b>	407	3,48 (b)	36	3,20(ab)	42	3,19(ab)	135	3,43(ab)	32	3,00 (a)
F (4, 647) = 3,23*										
<b>Aménagement physique du poste de travail</b>	404	3,26(ab)	36	3,71 (b)	42	3,07 (a)	136	3,51(ab)	33	3,45(ab)
F (4, 646) = 3,66*										
<b>Demande physique</b>	412	3,33 (c)	36	3,12 (ac)	42	2,81(a)	137	1,92(b)	33	2,42 (ab)
F (4, 655) = 42,76**										
<b>Conditions de travail</b>	400	3,06(ab)	36	3,17(abc)	41	2,81 (a)	131	3,31(c)	33	3,42 (bc)
F (4, 636) = 6,13***										
<b>Utilisation d'équipements</b>	408	3,04(a)	36	3,33(ab)	42	3,46(b)	135	2,42 (c)	33	3,36 (ab)
F (4, 649) = 17,18***										
<b>Somme des récompenses</b>	371	18,55(a)	35	22,00(b)	30	20,66(ab)	130	19,22(ab)	29	17,06 (a)
F (4, 592) = 3,19**										
Somme des efforts	389	9,43	34	9,58	38	9,36	132	8,84	32	10,15
F (4, 623) = 0,86 (ns)										
<b>Effort/Récompenses</b>	354	1,05(ab)	34	1,01(ab)	29	0,97(ab)	127	1,01(a)	29	1,09(b)
F (4, 568) = 3,03**										
Justice distributive	405	2,65	36	2,58	41	2,45	136	2,72	32	2,83
F (4, 645) = 0,65 (ns)										

Justice procédurale										
F (4, 625) = 1,96 (ns)	393	3,03	35	2,83	41	2,82	131	3,04	30	3,28
Justice interpersonnelle										
F (4, 646) = 1,03 (ns)	408	3,84	35	3,86	42	3,58	135	3,95	31	3,96
Justice informationnelle										
F (4, 646) = 2,20 (ns)	405	3,11	32	2,91	42	2,75	133	3,11	32	2,71
<b>Climat de justice</b>										
F (4, 639) = 2,40*	406	2,42 (a)	33	2,64(ab)	40	2,53(ab)	133	2,67 (b)	32	2,65(ab)
<b>Conflits avec :</b>										
<b>les supérieurs</b>										
F (4, 615) = 3,40**	388	1,33 (a)	31	1,74 (b)	41	1,31 (a)	130	1,28 (a)	30	1,32(ab)
les collègues										
F (4, 611) = 1,41 (ns)	385	1,47	29	1,43	39	1,59	119	1,38	31	1,38
les médecins										
F(4,598) = 0,60 (ns)	390	1,45	31	1,60	40	1,63	127	1,44	28	1,33
<b>les autres membres de l'équipe</b>										
F (4, 585) = 3,22*	378	1,35(a)	29	1,72 (b)	36	1,20(a)	116	1,35 (a)	31	1,29(ab)
<b>les patients</b>										
F (4, 573) = 4,97***	383	1,94 (a)	27	1,25 (b)	30	1,42(ab)	107	1,90 (a)	31	1,61(ab)
les prestataires extérieurs										
F (4, 569) = 1,98 (ns)	363	1,16	28	1,16	38	1,19	115	1,30	30	1,22
les autres services										
F (4, 561) = 1,68 (ns)	356	1,30	27	1,60	38	1,42	114	1,37	31	1,36
Violence psychologique										
F (4, 615) = 1,10 (ns)	407	2,71	33	2,66	42	2,46	135	2,42	33	2,62
<b>Satisfaction</b>										
F (4, 647) = 4,70***	407	4,22 (b)	34	3,81 (a)	42	3,97(ab)	136	4,02 (a)	33	4,25(ab)
Attachement										
F (4, 631) = 2,05 (ns)	393	2,86	35	3,06	41	2,98	134	3,07	33	3,01
Intention d'absence										
F (4, 647) = 0,66 (ns)	406	1,72	35	1,88	42	1,92	136	1,73	33	1,74
Intention de turnover										
F (4, 642) = 1,70 (ns)	402	2,16	35	2,13	41	2,15	136	2,34 (b)	33	1,87
Epuisement émotionnel										
F (4, 62) = 0,12 (ns)	383	3,08	34	3,01	40	2,97	133	3,09	33	2,95



**Annexe 3.1:** Variables indépendantes ayant des corrélations supérieures ou égales à .20 avec les variables de bien-être et de retrait

Variables	Satisfaction	Attachement	Intention d'absence	Intention de turnover	Epuisement émotionnel
<b>Caractéristiques des tâches</b>					
Autonomie de la planification	0,26***	0,24***		-0,24***	-0,28***
Autonomie de la prise de décision	0,28***	0,22***	-0,21***	0,24***	-0,24***
Autonomie des méthodes de travail	0,27***	0,23***		0,27***	-0,28***
Variétés des tâches	0,25***			0,21***	
Signification/Importance des tâches	0,20***				
Identité de la tâche	0,30***	0,20***			-0,26***
Indications données par le travail					
<b>Caractéristiques sociales</b>					
Soutien social des collègues	0,22***			-0,20***	
Soutien social du supérieur	0,39***	0,40***	-0,37***	-0,41***	-0,38***
Soutien technique des collègues	0,28***	0,20***	-0,24***	-0,29***	
Soutien technique du supérieur	0,36***	0,50***	-0,35***	-0,42***	-0,38***
Dépendance des autres postes avec le mien					
Dépendance de mon poste avec les autres					0,20***
Echanges externes à l'hôpital					
Sollicitation émotionnelle					
Environnement émotionnel					
Retour des autres sur mon travail	0,34***	0,36***	-0,21***	-0,27***	-0,22***
<b>Caractéristiques de contexte</b>					
Aménagement physique du poste de travail	0,24***	0,30***		-0,26***	-0,24***
Demande physique					
Conditions de travail	0,23***	0,37***		-0,21***	-0,26***
Utilisation d'équipement					
Somme des récompenses	0,51***	0,48***	-0,48***	-0,52***	-0,53***
Somme des efforts	-0,28***	-0,26***	0,29***	0,28***	0,55***
<b>Conflits avec :</b>					
les supérieurs	-0,29***	-0,30***	0,41***	0,34***	0,37***
les collègues	-0,20***		0,25***	0,22***	0,24***
les médecins	-0,22***		0,25***	0,20***	0,32***
les autres membres de l'équipe					0,23***
les patients					0,22***
les prestataires extérieurs					
les autres services					0,23***
Violence psychologique	-0,32***	-0,32***	0,40***	0,37***	0,49***

**Annexe 4.1** : Analyses de régressions médiatisées des perceptions de justice dans la prédiction des variables de bien-être et de retrait à partir des variables indépendantes sélectionnées (somme des efforts et des récompenses comprises)

Tableau 1 : Coefficient de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de la satisfaction à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Satisfaction						
Autonomie de la planification	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Autonomie prise de décision	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Autonomie des méthodes	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Variété des tâches	0,14***	0,14***	0,14***	0,14***	0,14***	0,14***
Identité de la tâche	0,11**	0,11*	0,10**	0,11**	0,10**	0,11***
Soutien social du supérieur	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08
Soutien technique des collègues	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05
Soutien technique du supérieur	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,07	-0,04
Retour des autres sur le travail	0,12**	0,12**	0,12**	0,12**	0,11**	0,11**
Aménagement physique du poste	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	0,00	-0,00
Conditions de travail	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,01
<b>Somme des récompenses</b>	<b>-0,28***</b>	<b>-0,28***</b>	<b>-0,27***</b>	<b>-0,28***</b>	<b>-0,27***</b>	<b>-0,26***</b>
Somme des efforts	-0,09*	-0,09*	-0,09*	-0,09*	-0,09*	-0,09*
Conflits avec						
-les supérieurs	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,01
-les médecins	-0,06	-0,03	-0,03	-0,06	-0,06	-0,06
-les collègues	-0,03	-0,06	-0,06	-0,03	-0,03	-0,03
Violence psychologique	-0,01	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
Justice distributive	...	-0,00	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,03	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,02	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,08	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,07
R <sup>2</sup>	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37
F	F (17, 494)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=
	17,04***	16,06***	16,09***	16,07***	16,26***	16,30***

Tableau 2 : Coefficient de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'attachement à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Attachement						
Autonomie de la planification	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	-0,01
Autonomie prise de décision	-0,01	-0,007	-0,02	-0,01	-0,01	-0,04
Autonomie des méthodes	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,07
Variété des tâches	0,07	0,05	0,06	0,06	0,06	0,06
Identité de la tâche	0,013	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01
Soutien social du supérieur	-0,11	-0,14*	-0,14*	-0,12*	-0,13*	-0,10*
Soutien technique des collègues	-0,03	-0,03	-0,04	-0,03	-0,03	-0,03
Soutien technique du supérieur	0,32***	0,29***	0,30***	0,31***	0,29***	0,28***
Retour des autres sur le travail	0,14***	0,13***	0,13**	0,14***	0,14***	0,12***
Aménagement physique du poste	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	-0,01
Conditions de travail	0,20***	0,18***	0,19***	0,20***	0,20***	0,13***
<b>Somme des récompenses</b>	<b>-0,16**</b>	<b>-0,09</b>	<b>-0,12*</b>	<b>-0,16**</b>	<b>-0,15**</b>	-0,07
Somme des efforts	-0,04	-0,03	-0,05	-0,04	-0,04	-0,07
Conflits avec						
-les supérieurs	-0,07	-0,06	-0,06	-0,06	-0,06	-0,04
-les collègues	0,03	0,01	-0,02	0,03	0,02	-0,00
-les médecins	-0,02	-0,01	0,02	-0,01	-0,02	-0,03
Violence psychologique	-0,02	-0,01	-0,006	-0,01	-0,01	0,01
Justice distributive	...	0,19***	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,16***	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	0,04	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	0,09	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	0,37***
R <sup>2</sup>	0,38	0,40	0,40	0,38	0,39	0,48
F	F (17, 494)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=
	18,33***	18,54***	18,18***	17,33***	17,52***	26,16***

Tableau 3 : Coefficient de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'épuisement émotionnel à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Epuisement						
Autonomie de la planification	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
Autonomie prise de décision	-0,01	-0,01	-0,01	-0,00	-0,01	-0,01
Autonomie des méthodes	-0,05	-0,04	-0,04	-0,05	-0,04	-0,04
Variété des tâches	-0,07*	-0,06	-0,07*	-0,06	-0,07*	-0,07*
Identité de la tâche	0,00	0,00	-0,00	0,00	0,00	0,00
Soutien social du supérieur	-0,04	-0,04	-0,06	-0,03	-0,04	-0,04
Soutien technique des collègues	-0,00	-0,00	-0,00	0,00	0,00	-0,00
Soutien technique du supérieur	-0,01	0,00	-0,02	-0,00	-0,00	-0,00
Retour des autres sur le travail	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00
Aménagement physique du poste	0,01	0,02	0,02	0,02	0,01	0,02
Conditions de travail	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,00	0,00
<b>Somme des récompenses</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,22***</b>
<b>Somme des efforts</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,38***</b>
Conflits avec						
-les supérieurs	0,01	0,01	0,03	0,00	0,01	0,01
-les collègues	0,04	0,05	0,04	0,05	0,04	0,06
-les médecins	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,05
Violence psychologique	0,18***	0,18***	0,19***	0,17***	0,18***	0,18***
Justice distributive	...	-0,07	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	0,05	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,05	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,02	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,03
R <sup>2</sup>	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
F	F (17, 494)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=
	29,70***	28,31***	28,13***	28,11***	28,02***	28,08***

Tableau 4 : Coefficient de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Turnover						
Autonomie de la planification	-0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,00	-0,00
Autonomie prise de décision	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02
Autonomie des méthodes	-0,09**	-0,09*	-0,09	-0,09*	-0,09*	-0,09*
Variété des tâches	-0,11**	-0,11**	-0,10**	-0,11**	-0,11**	-0,11**
Identité de la tâche	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
Soutien social du supérieur	-0,04	-0,03	-0,02	-0,04	-0,02	-0,04
Soutien technique des collègues	-0,07	-0,07	-0,06	-0,07	-0,06	-0,07
Soutien technique du supérieur	-0,08	-0,07	-0,06	-0,07	-0,03	-0,08
Retour des autres sur le travail	-0,02	-0,02	-0,01	-0,02	-0,00	-0,02
Aménagement physique du poste	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04	-0,04
Conditions de travail	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
<b>Somme des récompenses</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,22***</b>	<b>0,22***</b>	<b>0,25***</b>	<b>0,23***</b>	<b>0,24***</b>
Somme des efforts	0,08	0,08*	0,08*	0,08*	0,08	0,08*
Conflits avec						
-les supérieurs	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,05
-les collègues	0,01	0,01	0,04	0,03	0,04	0,03
-les médecins	0,03	0,04	0,01	0,00	0,01	0,015
Violence psychologique	0,09*	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09
Justice distributive	...	-0,06	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,11*	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,03	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,13*	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,04
R <sup>2</sup>	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
F	F (17, 494)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=
	16,33***	15,52***	15,78***	15,43***	15,95***	15,46***

Tableau 5: Coefficient de régression pour la médiation des perceptions de justice dans la prédiction de l'intention de turnover à partir de l'ensemble des caractéristiques des postes et autres facteurs de RPS sélectionnés

Variables	Etape 1			Etape 3		
	$\beta$			$\beta$		
VD Absence						
Autonomie de la planification	-0,01	-0,00	-0,00	-0,01	-0,01	-0,01
Autonomie prise de décision	-0,03	0,02	-0,03	-0,03	-0,04	-0,04
Autonomie des méthodes	0,04	-0,09	0,05	0,04	0,05	0,04
Variété des tâches	-0,10**	-0,10**	-0,10*	-0,10**	-0,10**	-0,10**
Identité de la tâche	0,01	-0,05	0,01	0,01	0,01	0,01
Soutien social du supérieur	-0,09	-0,03	-0,08	-0,09	-0,08	-0,09
Soutien technique des collègues	-0,04	-0,07	-0,04	-0,04	-0,05	-0,04
Soutien technique du supérieur	0,02	-0,07	0,03	0,02	0,04	0,03
Retour des autres sur le travail	0,00	-0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
Aménagement physique du poste	0,05	-0,04	0,05	0,05	0,05	0,06
Conditions de travail	-0,00	0,02	-0,005	-0,00	-0,01	0,00
<b>Somme des récompenses</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,21***</b>	<b>0,19**</b>	<b>0,20***</b>	<b>0,19***</b>	<b>0,18***</b>
<b>Somme des efforts</b>	<b>0,13**</b>	<b>0,13**</b>	<b>0,13**</b>	<b>0,13**</b>	<b>0,13***</b>	<b>0,13***</b>
Conflits avec						
-les supérieurs	0,15**	0,15***	0,15**	0,15**	0,14**	0,14
-les collègues	0,04	0,00	0,04	0,04	0,04	0,04
-les médecins	0,05	0,04	0,06	0,05	0,05	0,05
Violence psychologique	0,15***	0,15***	0,15**	0,15**	0,15**	0,14**
Justice distributive	...	-0,06	...	...	...	...
Justice procédurale	...	...	-0,06	...	...	...
Justice interpersonnelle	...	...	...	-0,01	...	...
Justice informationnelle	...	...	...	...	-0,06	...
Climat de justice	...	...	...	...	...	-0,06
R <sup>2</sup>	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
F	F (17, 494)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=	F (18, 493)=
	14,68***	13,87***	13,96***	13,84***	15,94***	14,02***

**Annexe 4.2** : Régression pas à pas pour la prédiction des variables de bien-être et de retrait

Tableau 1 : Régression pas à pas pour la prédiction de la satisfaction

Etape	Variable incluse	R <sup>2</sup>	F avec variable incluse
1	Soutien social du supérieur	0,15	90,92***
2	Identité de la tâche	0,22	44,05***
3	Violence psychologique	0,25	15,93***
4	Variétés des tâches	0,27	15,74***
5	Soutien technique des collègues	0,29	11,55***
6	Autonomie des méthodes de travail	0,30	8,32**
7	Retour des autres sur le travail	0,31	8,51**
8	Conflits avec les supérieurs	0,32	8,00**

Tableau 2 : Régression pas à pas pour la prédiction de l'attachement

Etape	Variables incluse	R <sup>2</sup>	F avec variable incluse
1	Soutien technique du supérieur	0,23	146,29***
2	Conditions de travail	0,29	41,04***
3	Conflits avec les supérieurs	0,30	11,00***
4	Retour des autres sur le travail	0,32	9,60***
5	Autonomie dans la planification	0,33	5,22***

Tableau 3 : Régression pas à pas pour la prédiction de l'épuisement

Etape	Variables incluse	R <sup>2</sup>	F avec variable incluse
1	Violence psychologique	0,22	139,01***
2	Soutien social du supérieur	0,28	36,64***
3	Conflits avec les médecins	0,30	19,23***
4	Autonomie dans les méthodes	0,32	13,50***
5	Soutien technique du supérieur	0,33	4,53*

Tableau 4 : Régression pas à pas pour la prédiction de l'intention de turnover

Etape	Variables incluse	R <sup>2</sup>	F avec variable incluse
1	Soutien technique du supérieur	0,16	97,41***
2	Violence psychologique	0,22	37,67***
3	Autonomie dans les méthodes	0,25	14,94***
4	Conflits avec les supérieurs	0,26	10,34***
5	Variétés des tâches	0,27	9,39**
6	Soutien technique des collègues	0,28	7,85**
7	Identité de la tâche	0,29	4,15*

Tableau 5 : Régression pas à pas pour la prédiction de l'intention d'absence

Etape	Variables incluse	R <sup>2</sup>	F avec variable incluse
1	Violence psychologique	0,20	122,13***
2	Soutien social du supérieur	0,26	39,70***
3	Conflits avec les médecins	0,28	17,26***
4	Autonomie dans les méthodes	0,30	10,81**
5	Soutien technique du supérieur	0,31	7,64**

**PROJET DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)  
DIAGNOSTIC POUR L'ACTION  
Résultats détaillés de l'enquête RPS**

**Rappel/Contexte**

Définitions

Les risques psychosociaux peuvent être définis comme « *les risques professionnels pour la santé mentale, physique et sociale des salariés, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ». On les appelle « psycho-sociaux » car ils sont à l'interface de l'individu, le « *psycho* » et sa situation de travail, à savoir le « *social* ».

Les établissements de santé sont soumis à des contraintes sociales et économiques qui exposent particulièrement le personnel aux risques psychosociaux. Le but premier des hôpitaux étant de prendre soin : quelles autres organisations que les hôpitaux seraient mieux à même de prendre en considération la santé du personnel ?

**L'hôpital 1 s'est engagé dans une démarche globale de prévention des RPS.** Ce projet, porté également par l'hôpital 2 avec l'aide financière de l'ARS (Agence Régionale de Santé) dans le cadre du contrat local d'amélioration des conditions de travail (CLACT) est mis en œuvre et accompagné par un comité de pilotage issu du CHSCT. L'objet de ce projet est de diagnostiquer les facteurs psychosociaux à l'hôpital de manière à élaborer et mettre en œuvre un plan d'actions de prévention adapté. Le questionnaire proposé en janvier-février 2013 avait pour but d'identifier les facteurs de protection et de vigilance.

**Taux de participation**

Nous avons observé un taux de retour global de **17.98%**, soit 332 questionnaires exploités. Le taux de retour des non médicaux a été de **18.54%** et les médicaux ont été **8.69%** à répondre. Le retour relativement faible quant à l'enquête nous amène à rester vigilants quant à l'interprétation que l'on peut faire des résultats. Ces résultats constituent une base de réflexion certes exploitable mais qui doivent être complétés qualitativement avec les groupes de travail.



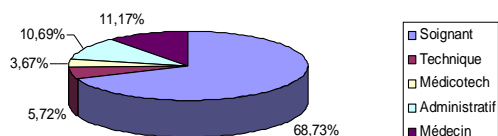
Catégorie professionnelle	Effectif répondant	Pourcentage
Soignants, sociaux et éducatifs	205	61.6%
Techniques et logistiques	14	4.2%
Médecotechniques	17	5.1%
Administratifs	69	20.7%
Médecins	18	5.4%
Non renseigné	10	3%

Catégorie	Effectif répondant	Pourcentage
Encadrant	63	18.9%
Non encadrant	236	70.89%
Non renseigné	34	10.2%

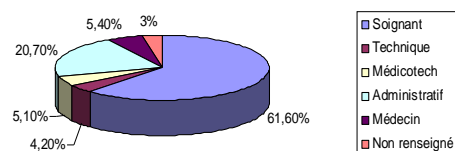
Catégorie	Effectif répondant	Pourcentage
Temps plein	266	79.9%
Temps partiel	55	16.5%
Non renseigné	34	3.6%

Catégorie	Effectif répondant	Pourcentage
Jour	276	82.9%
Nuit	43	12.9%
Non renseigné	34	4.2%

Répartition de la population en fonction de la catégorie professionnelle



Répartition des répondants en fonction de la catégorie professionnelle



Nous observons que la répartition des répondants reflète à peu près la population globale du personnel non médical de l'hôpital. Cependant, nous notons une légère surreprésentation de la catégorie administrative et médicoteknique puisque proportionnellement à la répartition de ces catégories à l'hôpital, la proportion de répondants est un peu plus élevée.

## Méthodologie






Le questionnaire diagnostique était composé de **157 questions**. Il s'est voulu exhaustif puisqu'il mesurait à la fois :

- Les caractéristiques des postes (motivationnelles, sociales et de contexte)
- L'équilibre Efforts/Récompenses
- Le sentiment de justice organisationnelle (à travers la notion de reconnaissance)
- Les rapports interpersonnels internes (avec les supérieurs, les collègues...) et externes (avec les patients...)
- Les caractéristiques de bien être et de mal être : satisfaction, attachement, degré d'épuisement émotionnel (burnout), violence psychologique, intention de retrait (intention de s'absenter et de quitter l'établissement)

## Les résultats de l'enquête

Les données ont été traitées à la faculté de Nice en toute confidentialité. Le traitement statistique a été principalement descriptif. Nous nous sommes basés sur une analyse de moyenne et d'écart type pour déterminer les facteurs de protection, les facteurs de vigilance et les facteurs à risque. Nous avons ainsi réparti les réponses des répondants avec les pourcentages de réponses positives, modérées et négatives ainsi que la part de non réponses sur chaque groupement de questions. Nous observons, dans notre établissement, des éléments évalués positivement (voire très positivement) ; ce sont des facteurs de protection qu'il faut s'efforcer de maintenir et renforcer, mais aussi des éléments sur lesquels le personnel est plus partagé avec des éléments évalués plus négativement par certains ; ils constituent nos axes de progrès (facteur de vigilance ou de risque).

Légende : code couleur suivant les réponses des répondants

	évalué positivement
	évalué modérément
	évalué négativement
	évalué à risque
	sans réponse

## Les caractéristiques des postes de travail

Elles se déclinent en plusieurs catégories : les caractéristiques motivationnelles du travail, les caractéristiques sociales et de contexte. Les caractéristiques motivationnelles se partagent en deux catégories : les caractéristiques des tâches (autonomie, variétés des tâches, signification et identité de la tâche, feedback) et les connaissances demandées dans notre travail (complexité, résolution de problèmes, variétés des compétences...). Ce sont des éléments de travail positifs. Le principe est que plus ces caractéristiques sont présentes dans notre travail plus notre travail sera enrichi et plus il sera susceptible d'être intéressant et agréable. Ainsi, il sera source de satisfaction et de motivation pour l'individu qui occupe le poste.

### Caractéristiques motivationnelles des tâches

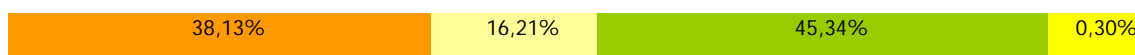
Nous observons d'une manière générale que mis à part l'autonomie (facteur de vigilance), les caractéristiques des tâches sont évaluées positivement par la majorité du personnel toutes catégories confondues constituant des facteurs de protection.

#### L'autonomie

L'idée d'autonomie renvoie à la liberté et l'indépendance en termes de réalisation de son travail. Plusieurs modèles scientifiques ont mis en avant l'importance de l'autonomie en termes de santé au travail. Le sentiment de maîtriser son activité de travail et d'avoir un sentiment de contrôle sur les tâches à effectuer est générateur de bien être surtout si l'on cumule une charge de travail importante. Il existe différents types d'autonomie : dans la planification, dans la prise de décision et dans les méthodes de travail. La plus faible perception de l'autonomie est ce qui concerne les méthodes de travail.

#### Autonomie dans la planification des tâches (facteur de vigilance)

L'autonomie dans la planification des tâches est de pouvoir décider de l'ordre dans lequel on réalise ses tâches ou de pouvoir organiser son temps de travail comme on le souhaite.



#### Autonomie dans la prise de décision (facteur de vigilance)

L'autonomie de la prise de décision renvoie à la liberté de prendre des initiatives en cas de situations problématiques ou simplement dans l'exercice de nos fonctions sans demander systématiquement à son supérieur.



#### Autonomie dans les méthodes de travail (facteur de vigilance)

L'autonomie dans les méthodes de travail met en avant le fait de pouvoir choisir ses propres méthodes de travail, sous entendant de pouvoir travailler sans suivre systématiquement des procédures strictes.



#### Variétés des tâches (facteur de protection)

La variété des tâches est le fait d'avoir des tâches différentes à faire, ce qui enlève de la monotonie.



### Signification et importance des tâches (facteur de protection)

Il s'agit d'avoir un travail qui est porteur de sens où l'on se sent utile. C'est souvent le cas dans le secteur de la santé où le but premier est de prendre soin.



### Identité de la tâche (facteur de protection)

Il s'agit de pouvoir effectuer une tâche du début à la fin. Participer entièrement à la réalisation d'une tâche ou d'un projet donné. De ce fait, les résultats sont plus facilement identifiables.



### Indications données par le travail sur ma performance (facteur de protection)

C'est le fait d'avoir des informations directes sur l'efficacité de son travail. Le fait de réaliser une tâche du début à la fin soi-même permet de se rendre compte directement si l'on a été performant ou non par exemple.



### Complexité du travail (facteur de protection)

Ici, la complexité du travail renvoie à un aspect positif, dans le sens où le fait d'exercer un poste qui demande une exigence cognitive est considéré comme mentalement plus stimulant et valorisant.



### Traitement d'informations (facteur de protection)

Devoir traiter une grande quantité d'information dans son travail peut être également stimulant. Il faut cependant être vigilant car le traitement de nombreuses informations peut également constituer un élément négatif si elle est cumulée avec d'autres contraintes.



### Résolution de problèmes (facteur de protection)

La résolution de problèmes dans son travail est le fait de devoir trouver des idées nouvelles ou solutions uniques pour chaque situation rencontrée.



### Utilisation de nombreuses compétences (facteur de protection)

Le fait d'utiliser une variété de compétences pour effectuer son travail est source de motivation et de valorisation.



### Spécialisation (facteur de protection)

C'est la mesure dans laquelle un emploi consiste à effectuer des tâches spécifiques ou qui demande des connaissances approfondies dans un domaine particulier (spécialités médicales...).



### Caractéristiques sociales

Ce sont les rapports que nous entretenons avec les personnes de l'hôpital (collègues, hiérarchie, médecins...) ou avec les personnes extérieures (patients, famille et proches...). Elles sont particulièrement importantes car elles sont déterminantes pour le bien être surtout pour les emplois qui manquent de caractéristiques motivationnelles citées précédemment (autonomie, compétences...). Le personnel est plus partagé concernant certaines caractéristiques sociales notamment concernant le soutien technique et social du supérieur hiérarchique. Le supérieur hiérarchique peut renvoyer suivant le positionnement à des personnes différentes : cadre de proximité, cadre supérieur, médecin, chef de service, directeur...

### Environnement social des collègues de travail (facteur de protection)

L'environnement social des collègues renvoie d'avantage à la notion de convivialité et à l'ambiance de travail en général dans le service.



### Soutien technique des collègues de travail (facteur de protection)

Le soutien technique des collègues renvoie à l'esprit d'équipe et à l'entraide au niveau du collectif de travail. Cette caractéristique constitue une ressource pour le personnel.



### Environnement social du supérieur (facteur de vigilance)

Il s'agit de pouvoir entretenir des rapports de convivialités avec son supérieur hiérarchique.



### Soutien technique du supérieur (facteur de vigilance)

Le soutien technique du supérieur hiérarchique renvoie à un élément de management. Le soutien technique du supérieur se réfère au conseil et/ou au soutien professionnel qu'il peut donner aux membres de son équipe en cas de difficultés ou de besoins. Nous observons que pour cette caractéristique, le personnel est plus partagé.



### Echanges externes à l'hôpital (avec les patients, proches...)

Il s'agit d'interagir avec des individus extérieurs à l'hôpital sous-entendant ne faisant pas partie du personnel comme les patients, les familles... Cet élément est très métier dépendant.



### Sollicitation émotionnelle

Lorsque l'on travaille au contact des autres, nous pouvons être sollicités émotionnellement. La sollicitation émotionnelle est la capacité à maîtriser ou à masquer ces propres émotions afin de mieux gérer celles des autres (comme par exemple les patients, les familles...).



### Environnement émotionnel

L'environnement émotionnel est souvent propre aux métiers sociaux ou de soins. Il s'agit d'être en contact avec un environnement demandant un investissement émotionnel comme de travailler au quotidien au contact de la mort et/ou de la souffrance. Travailler dans ce type de milieu est souvent source de motivation mais peut aussi provoquer un mal être dans le long terme. Il est donc important d'être attentif aux professions concernées.



### Retour des autres sur mon travail (facteur de vigilance)

Ce sont les indications sur l'efficacité de notre travail (commentaires, remarques, félicitations...) que les autres peuvent nous donner. Ce retour des autres à son importance car c'est une forme de reconnaissance et de valorisation. Nous observons des opinions partagées sur cet aspect.



### Caractéristiques de contexte

Il s'agit ici des éléments en lien avec l'environnement physique de travail (locaux, ergonomie...).

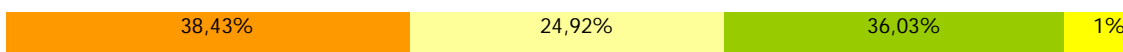
### Aménagement du poste de travail (facteur de vigilance)

Ce sont les caractéristiques qui reflètent la mesure dans laquelle l'environnement de travail ou le matériel est adapté au poste occupé.



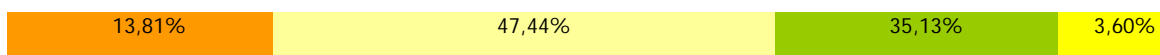
### Demande physique

Il s'agit de d'exercer un poste nécessitant des efforts physiques. Ici, nous observons une différence assez importante en lien avec les métiers occupés. Les soignants ont un travail plus physique que les non soignants par exemple. La demande physique au travail peut être source de mal-être lorsque les conditions de travail ou que l'aménagement physique du poste sont mauvaises. Il faut être ainsi particulièrement attentif aux éléments environnementaux pour les métiers physiques.



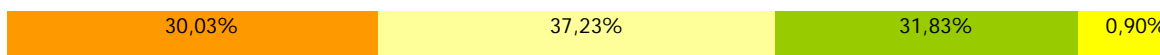
### Conditions de travail (facteur de vigilance)

Ce sont les éléments de contexte environnementaux comme le bruit, la chaleur, les risques professionnels (chimiques...) pouvant perturber le travail.



### Utilisation d'équipements

Il s'agit de la variété et de la complexité des équipements utilisés dans un poste. Les réponses varient ici aussi en fonction du poste occupé.



### Equilibre Efforts et récompenses

Le modèle Efforts/Récompenses identifie des situations de travail pouvant altérer le bien être d'un individu lorsque les efforts élevés sont associés à de faibles récompenses. Les efforts correspondent à la charge de travail aux contraintes et exigences liées au travail sur le plan psychologique, telles que les contraintes de temps, les interruptions de tâches... Les récompenses prises en compte étaient le salaire, l'estime, le contrôle sur sa situation professionnelle. Nous observons un équilibre certain pour plus de la moitié des répondants. Cependant, sur cette variable 14.71% n'ont pas répondu à cette question.



### Les rapports interpersonnels: les relations internes (supérieurs, collègues, médecins...) et externes (patients et leurs proches, prestataires) à l'hôpital

Il s'agit des rapports sociaux que nous entretenons avec un certain nombre d'individus au travail comme les supérieurs, les collègues et les autres personnes faisant partis de l'hôpital mais aussi les patients, les prestataires et autres personnes extérieures qui peuvent être parfois d'ordre conflictuels ou violents (altercations, agressions...). Nous observons que d'une manière générale les rapports sociaux sont bons. Nos rapports interpersonnels dans leurs globalités constituent des facteurs de protection.

Notons simplement un taux de non réponses sur ces questions plus important que pour les autres catégories de questions.

#### Rapports interpersonnels avec les supérieurs

Le supérieur hiérarchique peut renvoyer suivant le positionnement à des personnes différentes : cadre, cadre supérieur, médecin, chef de service, directeur...



#### Rapports interpersonnels avec les médecins

Ici, les médecins renvoient aux praticiens que les agents peuvent côtoyer dans leur service.



### Rapports interpersonnels avec les collègues

Les collègues sont les personnes avec qui nous travaillons quotidiennement.



### Rapports interpersonnels avec les autres membres de l'équipe

Ce sont les personnes que nous côtoyons dans le service mais qui ne sont ni nos collègues ni nos supérieurs.



### Rapports interpersonnels avec les patients et leurs proches (familles...)



### Rapports interpersonnels avec les prestataires extérieurs (sociétés extérieures travaillant pour l'hôpital)



### Rapports interpersonnels avec les autres services

Ce sont les personnes des autres services avec lesquelles nous sommes susceptibles d'avoir des contacts.



### Le sentiment de justice organisationnelle

On associe souvent la justice organisationnelle aux règles que détermine l'organisation au niveau de la distribution des ressources (justice distributive), des procédures qui conditionnent cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle). Le personnel est régulièrement confronté à des prises de décisions que ce soit au niveau de sa situation ou au niveau du contexte de travail (changements organisationnels, évaluation individuelle...). Ces décisions ont bien souvent des conséquences qui peuvent être économiques ou sociales pour le personnel. Le sentiment de justice organisationnelle se réfère à la manière dont l'agent va considérer les décisions prises le concernant et notamment comment il se considère traité par l'hôpital à différents niveaux. D'une manière générale, on observe que les dimensions de justice sont moins bien évaluées que les autres mesures sauf pour la justice interpersonnelle qui est évaluée positivement à 72.37%.

### Le climat de justice (risque)

C'est la perception que l'on peut avoir des différentes décisions prises en générale par l'hôpital concernant le personnel (évaluation, règles, conditions de travail). C'est une dimension institutionnelle puisqu'elle renvoie à la confiance et la sincérité que l'on peut avoir vis-à-vis de l'hôpital et au sujet des intentions futures de l'institution. La perception du climat de justice influence souvent les réactions du personnel face à l'organisation (attachement, citoyenneté). Nous observons que ce point est évalué négativement à plus de 54%, ainsi il est important d'améliorer cet aspect. C'est notre point de risque à suivre.





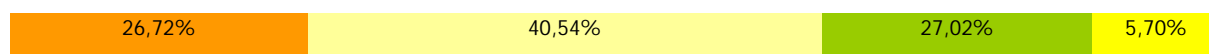
### Le sentiment de justice distributive (point de vigilance)

Il renvoie aux « distributions » : ressources (salaire, reconnaissance, moyens) dont va disposer un agent dans son travail. Son sentiment de justice va être déterminé par la comparaison entre ce qu'il perçoit dans son travail (estime, promotion...) proportionnellement à ce qu'il pense mériter par rapport aux efforts déployés dans son travail (performance, efforts...) mais aussi en comparant ce qu'il reçoit avec autrui ou un groupe de référence. Ces comparaisons vont déterminer le sentiment ou non d'équité. Il détermine le degré de stress et dans le long terme, une situation d'iniquité augmente le degré d'épuisement professionnel et baisse l'estime de soi.



### Le sentiment de justice procédurale (point de vigilance)

Il renvoie à la façon dont est prise une décision. Autrement dit, à la perception que l'on a face à la manière dont les décisions sont prises (donnent-elles la possibilité d'être réexaminées une fois prises ? par exemple).



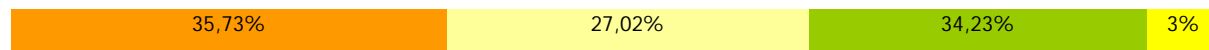
### Le sentiment de justice interpersonnelle (point de protection)

Il renvoie à la sensibilité sociale, au traitement des supérieurs envers le personnel, on parle de reconnaissance sociale. Elle est véhiculée au personnel par la manière dont l'encadrement les « traite » (politesse, dignité, respect des opinions).



### Le sentiment de justice informationnelle (point de vigilance)

Il concerne les informations données sur une décision prise et se réfère à la communication des décisions prises (explications, détails, délais, transparence, intensité du message...).



### Les variables de bien-être

#### La satisfaction au travail (point de protection)

La satisfaction au travail est « un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte », cela peut venir du travail en lui-même ou de l'endroit dans lequel on travaille.



#### L'attachement à l'hôpital (point de vigilance)

L'attachement renvoie à la notion d'identité sociale et d'engagement. Il s'agit de la dimension affective quant à l'appartenance à l'hôpital. La force de l'engagement d'un employé peut s'observer par : le degré de détermination qu'il démontre et les efforts qu'il fait pour conserver son lien avec l'endroit dans lequel il travaille.



### Le degré d'épuisement émotionnel (point de vigilance)

Il s'agit de l'étape la plus déterminante dans l'apparition du burnout ou épuisement professionnel. L'épuisement émotionnel est le fait de se sentir vide de toutes émotions et de ne plus être en capacité de gérer celles-ci face aux personnes avec qui on interagit au travail (patients, proche, collectif de travail...).



### Intention de retrait turn-over (point de protection)

Il s'agit de l'intention de quitter l'établissement. Nous observons qu'elle est faible pour la plupart.



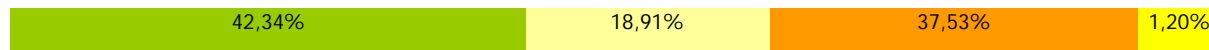
### Intention de retrait absence (point de protection)

Il s'agit d'avoir l'intention de s'absenter. Nous observons un faible taux d'intention d'absence corrélé au soutien technique des collègues traduisant un réel esprit d'équipe et professionnalisme.



### La violence psychologique (point de vigilance)

C'est une « situation où une personne est confrontée à des comportements agressifs de la part d'une ou plusieurs personnes de son environnement de travail, qui visent de manière continue et répétée à la blesser, à l'oppresser, à la maltraiter, ou encore à l'exclure ou à l'isoler, pendant une longue période de temps ».



### Des groupes plus exposés

Nous avons fait le choix que notre démarche diagnostique reste globale en n'identifiant pas les services. Nous avons tout de même permis aux agents de laisser apparaître leur catégorie A B C, leur catégorie professionnelle, si ils travaillent de jour ou de nuit, à temps plein ou temps partiel mais également si ils étaient encadrants, contractuels ou titulaires. Les résultats n'ont pas montré de réelles différences significatives entre les groupes et des écarts importants de perception se sont observés au sein d'une même catégorie. Ainsi nous n'avons pas pu approfondir d'avantage les résultats à ce niveau là. Cependant, il a été observé des catégories légèrement plus exposées que les autres aux risques psychosociaux (au moment de l'enquête) sur certaines mesures notamment la catégorie **médicotechnique** et le **personnel de nuit**.

### Cibler et prioriser nos actions

L'objectif de cette enquête était de faire ressortir des facteurs de vigilance et de risque propres à notre établissement. Notre premier objectif atteint, il reste maintenant à trouver des solutions globales adaptées à nos problématiques afin d'élaborer un plan d'actions. Le degré d'autonomie, le soutien social du supérieur, le retour des autres, les caractéristiques environnementales, le sentiment de justice organisationnel (distributive, procédurale et informationnelle, climat de justice), la violence psychologique sont autant d'éléments sur lesquels il y a des progrès à réaliser. Les résultats vont nous permettre d'orienter nos actions. Cependant, ils méritent d'être complétés par les groupes de travail pluridisciplinaires RPS mis en place dès le mois de février 2014 en donnant la parole au personnel constituant une première action en elle-même. Redonner du sens, en mettant le personnel au cœur des projets est un aspect fondamental dans l'engagement d'une telle démarche.

**Annexe 5.2** : plan d'actions RPS proposé pour l'hôpital 1 en fonction des résultats du diagnostic (étude 1)

Axes	Actions
1. <b>La régulation de la charge de travail</b>	<b><u>Action 1.1</u></b> : <b>Activité de transport interne des patients</b>
2. <b>Les modes d'organisation du travail</b>	<b><u>Action 2.1</u></b> : Refonte du dispositif de gestion documentaire
	<b><u>Action 2.2</u></b> : Refonte du dispositif institutionnel des événements indésirables (EI), graves (EIG) ou non-graves
	<b><u>Action 2.3</u></b> : Accueil des nouveaux arrivants
	<b><u>Action 2.4</u></b> : Intégration des personnels soignants dans les services de soins
3. <b>L'institution et ses cadres</b>	<b><u>Action 3.1</u></b> : Accompagner les cadres dans leur prise de fonction et dans leur fonction au quotidien
4. <b>La communication</b>	<b><u>Action 4.1</u></b> : Amélioration continue du travail en équipe
	<b><u>Action 4.2</u></b> : Soutien et accompagnement des équipes à la communication directe avec les patients et leurs proches
5. <b>L'environnement de travail</b>	<b><u>Action 5.1</u></b> : Optimisation et mutualisation des moyens techniques et matériels



**QUESTIONNAIRE DE SUIVI**  
**THESE SUR LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Madame, Monsieur,

Afin de pouvoir finaliser mes travaux de thèse, il est important de mesurer à nouveau le ressenti des personnels sur les risques psychosociaux. Un échantillonnage a donc été tiré au sort et vous en faites partie. Grâce à vos réponses à ces quelques questions sur la reconnaissance que vous recevez en général de votre cadre de proximité ainsi que sur votre degré d'épuisement professionnel, je pourrais étayer mes études. Conformément au code de déontologie, vos réponses seront anonymes et confidentielles. Elles seront traitées et mélangées avec celles de tous les répondants afin de calculer des statistiques sur l'ensemble ; en aucun cas des réponses spécifiques seront examinées. Je vous remercie de votre collaboration et ne manquerai pas de vous faire un retour.

Caroline PIASECKI

Dans les questions suivantes, **la reconnaissance** est définie de façon très large. Elle comprend toutes les formes de reconnaissance que vous pouvez recevoir - matérielles ou socio-émotionnelles : retours sur votre travail, estime... de la part de votre cadre de proximité. Cochez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes.

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
1. La reconnaissance (retours sur mon travail,...) que je reçois de mon cadre de proximité correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est appropriée au travail que je fournis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est à la hauteur du travail que j'effectue au service de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est justifié au regard de mes performances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai la possibilité d'exprimer mes opinions et sentiments sur les prises de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai de l'influence concernant les prises de décision me concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>7.</b> Les décisions sont appliquées de la même façon pour tous les agents de mon service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8.</b> Les prises de décisions me concernant font intervenir des préjugés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9.</b> J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions me concernant une fois qu'elles sont prises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10.</b> Les décisions prises respectent des règles d'éthique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11.</b> Les décisions prises sont basées sur des informations exactes de la situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12.</b> Mon cadre de proximité me traite poliment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13.</b> Mon cadre de proximité me traite avec dignité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14.</b> Mon cadre de proximité me traite avec respect.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15.</b> Mon cadre de proximité me fait des remarques ou des commentaires déplacés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16.</b> Mon cadre de proximité a une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>17.</b> Mon cadre de proximité m'explique de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>18.</b> Mon cadre de proximité me donne des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>19.</b> Mon cadre de proximité me communique des informations détaillées dans des délais raisonnables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>20.</b> Mon cadre de proximité adapte sa communication selon mes besoins.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans la série de questions suivantes, nous cherchons à évaluer **votre degré d'épuisement professionnel**. Selon quelle fréquence, avez-vous déjà éprouvé les sentiments suivants envers votre travail? Cochez la réponse appropriée.

	1 Jamais	2 Moins d'1 fois par mois	3 1 ou 2 fois par mois	4 Environ 1 fois par semaine	5 Quelques fois par semaine	6 Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement extenué(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'appréhende de me lever le matin pour affronter une nouvelle journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je suis vidé(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je me sens frustré(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai la sensation de travailler trop dur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### VI. FICHE SIGNALÉTIQUE.

Cochez la réponse appropriée. *Si donner l'un de ces renseignements vous dérange, vous avez la possibilité de laisser la rubrique en blanc.*

Je suis :  Un Homme  Une femme

Catégorie professionnelle :

Soignant (Cadre de santé, IDE, AS, ASH...) et éducatif (orthophoniste, psychologue, kinésithérapeute...)

Technique (OPQ, maître ouvrier,...)

Médicotechnique (agent de laboratoire et pharmacie...)

Administratif (agent administratif, secrétaire médicale, fonction de direction ...)

Médecin

Age : \_\_\_ans

Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'hôpital? \_\_\_ans \_\_\_mois

Si vous aviez répondu, en 2013 au questionnaire RPS, nous vous avons demandé de remplir les informations suivantes. Ces informations restées confidentielles ne vous permettent pas d'être identifiées, elles pourraient simplement nous permettre de mesurer l'évolution de votre opinion dans le temps sur certaines questions. Nous vous remercions de renseigner à nouveau ces informations qui seront conservées au sein du laboratoire à l'Université de Nice Sophia-Antipolis.

Genre : 1=homme 2= femme \_\_\_\_\_

Chiffre du mois de votre anniversaire (ex. septembre=9) : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre du prénom de votre père : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre du prénom de votre mère : \_\_\_\_\_

Nombre d'enfants qu'a eu votre mère : \_\_\_\_\_

1<sup>ère</sup> lettre de votre commune de naissance : \_\_\_\_\_

**Je vous remercie pour votre collaboration.**

**Je reste à votre disposition pour toutes informations complémentaires.**

**Caroline PIASECKI, psychologue du personnel, doctorante en psychologie du travail au LAPCOS (Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et sociales)**

**Mail : piasecki.caroline@etu-unice.fr**



**QUESTIONNAIRE DE SUIVI**

**THESE SUR LA PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

Madame, Monsieur,

Afin de pouvoir finaliser mes travaux de thèse, il est important de mesurer à nouveau le ressenti des personnels sur les risques psychosociaux. Grâce à vos réponses à ces quelques questions sur la reconnaissance que vous témoignez en général aux agents de votre service ainsi que sur votre degré d'épuisement professionnel, je pourrais étayer mes études. Conformément au code de déontologie, vos réponses seront anonymes et confidentielles. Elles seront traitées et mélangées avec celles de tous les répondants afin de calculer des statistiques sur l'ensemble ; en aucun cas des réponses spécifiques seront examinées. Je vous remercie de votre collaboration et ne manquerai pas de vous faire un retour.

Caroline PIASECKI

Dans les questions suivantes, **la reconnaissance** est définie de façon très large. Elle comprend toutes les formes de reconnaissance que vous pouvez témoigner-matérielles ou socio-émotionnelles : retours sur leur travail, appréciations, estime... aux agents de votre service. Cochez (en double cliquant dans la case qui correspond à votre réponse) dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes.

	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
1. Je m'assure que la reconnaissance (retours sur leur travail, appréciations, estime...) que je témoigne aux agents de mon service correspond bien aux efforts fournis dans leur travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est appropriée au travail qu'ils fournissent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est à la hauteur du travail qu'ils effectuent au service de l'hôpital.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est justifiée au regard de leurs performances.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Lorsque je ne peux pas témoigner la reconnaissance voulue aux agents de mon service, je m'efforce de compenser cela par d'autres moyens (heures de récupération...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je donne la possibilité aux agents de mon service d'exprimer leurs opinions sur les décisions que je prends à leur égard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Je laisse la possibilité aux agents de mon service d'avoir une influence sur les prises de décision les concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1 Pas du tout d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Neutre	4 Plutôt d'accord	5 Tout à fait d'accord
8. J'applique systématiquement les décisions de la même façon à tous les agents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les préjugés n'interviennent pas dans les décisions que je prends concernant les agents de mon service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lorsqu'on me demande de réexaminer une décision que j'ai prise, j'accepte de le faire à chaque fois.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les agents de mon service trouvent que les décisions que je prends respectent les règles d'éthique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Avant de prendre une décision concernant un agent de mon service, je m'assure d'obtenir des informations exactes de la situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Les agents de mon service trouvent que je les traite poliment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les agents de mon service trouvent que je les traite avec dignité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Les agents de mon service trouvent que je les traite avec respect.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. J'essaie de ne pas faire des remarques ou des commentaires déplacés à l'encontre des agents de mon service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Je m'attache à manifester de l'empathie envers les agents de mon service lorsque j'annonce une décision défavorable les concernant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Lorsque je prends une décision défavorable à l'égard d'un agent de mon service, je mets de la distance en évitant le contact avec lui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. J'ai une communication franche avec les agents de mon service sur les décisions que je prends à leur égard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Je prends toujours le temps d'expliquer aux agents de mon service les procédures utilisées pour prendre les décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Les agents de mon service possèdent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Les informations que je fournis aux agents de mon service sur les décisions prises sont données dans des délais raisonnables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. J'adapte ma communication selon les besoins des agents de mon service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans la série de questions suivantes, nous cherchons à évaluer  **votre degré d'épuisement professionnel**.  
 Selon quelle fréquence, avez-vous déjà éprouvé les sentiments suivants envers votre travail? Cochez la réponse appropriée

	1 Jamais	2 Moins d'1 fois par mois	3 1 ou 2 fois par mois	4 Environ 1 fois par semaine	5 Quelques fois par semaine	6 Chaque jour
1. Je me sens émotionnellement extenué(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'apprends de me lever le matin pour affronter une nouvelle journée de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je suis vidé(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je me sens frustré(e) par mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai la sensation de travailler trop dur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### VI. FICHE SIGNALÉTIQUE.

Cochez la réponse appropriée. *Si donner l'un de ces renseignements vous dérange, vous avez la possibilité de laisser la rubrique en blanc.*

1. Je suis :  Un Homme  Une femme

2. Je suis :  cadre  faisant-fonction

3. Age : \_\_\_\_

4. Ancienneté dans le métier de cadre : \_\_\_\_

5. Vous avez suivi la formation « management et RPS » :  oui  non

6. Si oui, à quelle session ?  2013  2015

**Je vous remercie pour votre collaboration.**

**Merci de me retourner le questionnaire au plus tard avant le 24 juin 2015 à mon attention par courrier interne.**

**Je reste à votre disposition pour toutes informations complémentaires.**

**Caroline PIASECKI, psychologue du personnel, doctorante en psychologie du travail au LAPCOS (Laboratoire d'Anthropologie et de Psychologie Cognitives et sociales) Mail : [piasecki.caroline@etu-unice.fr](mailto:piasecki.caroline@etu-unice.fr)**

**Annexe 6.3** : Comparaison du questionnaire de perception de justice organisationnelle initial à destination des agents et du questionnaire adapté aux cadres

	<b>Questionnaire de justice initial agents</b>	<b>Adapté cadres</b>
Nombre de questions	20	23
<b>Modifications</b>	1. La reconnaissance (retours sur mon travail, appréciations...) que je reçois de mon cadre de proximité correspond bien aux efforts que je fournis dans mon travail.	1. Je m'assure que la reconnaissance (retours sur leur travail, appréciations, estime...) que je témoigne aux agents de mon service correspond bien aux efforts fournis dans leur travail.
	2. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est appropriée au travail que je fournis.	2. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est appropriée au travail qu'ils fournissent.
	3. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est à la hauteur du travail que j'effectue au service de l'hôpital.	3. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est à la hauteur du travail qu'ils effectuent au service de l'hôpital.
	4. La reconnaissance (retours sur mon travail ...) que je reçois de mon cadre de proximité est justifié au regard de mes performances.	4. La reconnaissance (retours sur leur travail ...) que je témoigne aux agents de mon service est justifiée au regard de leurs performances.
<b>Question supplémentaire</b>		5. Lorsque je ne peux pas témoigner la reconnaissance voulue aux agents de mon service, je m'efforce de compenser cela par d'autres moyens (heures de récupération...).
	5. J'ai la possibilité d'exprimer mes opinions et sentiments sur les prises de décisions.	6. Je donne la possibilité aux agents de mon service d'exprimer leurs opinions sur les décisions que je prends à leur égard.
	6. J'ai de l'influence concernant les prises de décision me concernant.	7. Je laisse la possibilité aux agents de mon service d'avoir une influence sur les prises de décision les concernant.
	7. Les prises de décisions sont appliquées de la même façon pour tous les agents de mon service.	8. J'applique systématiquement les décisions de la même façon à tous les agents.
	8. Les prises de décisions me concernant font intervenir des préjugés.	9. Les préjugés n'interviennent pas dans les décisions que je prends concernant les agents de mon service
	9. J'ai la possibilité de demander de réexaminer les décisions me concernant une fois qu'elles sont prises.	10. Lorsqu'on me demande de réexaminer une décision que j'ai prise, j'accepte de le faire à chaque fois.
	10. Les décisions prises respectent des règles d'éthique.	11. Les agents de mon service trouvent que les décisions que je prends respectent les règles d'éthique.
	11. Les décisions prises sont basées sur des informations exactes de la situation.	12. Avant de prendre une décision concernant un agent de mon service, je m'assure d'obtenir des informations exactes de la situation.
	12. Mon cadre de proximité me traite poliment.	13. Les agents de mon service trouvent que je les traite poliment.
	13. Mon cadre de proximité me traite avec dignité.	14. Les agents de mon service trouvent que je les traite avec dignité.
	14. Mon cadre de proximité me traite avec respect.	15. Les agents de mon service trouvent que je les traite avec respect.
	15. Mon cadre de proximité me fait des remarques ou des commentaires déplacés.	16. J'essaye de ne pas faire des remarques ou des commentaires déplacés à l'encontre des agents de mon service.

<b>Question supplémentaire</b>		17. Je m'attache à manifester de l'empathie envers les agents de mon service lorsque j'annonce une décision défavorable les concernant.
<b>Question supplémentaire</b>		18. Lorsque je prends une décision défavorable à l'égard d'un agent de mon service, je mets de la distance en évitant le contact avec lui.
	16. Mon cadre de proximité a une communication franche avec moi concernant les prises de décisions me concernant.	19. J'ai une communication franche avec les agents de mon service sur les décisions que je prends à leur égard.
	17. Mon cadre de proximité m'explique de façon complète les procédures utilisées pour prendre les décisions.	20. Je prends toujours le temps d'expliquer aux agents de mon service les procédures utilisées pour prendre les décisions.
	18. Mon cadre de proximité me donne des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.	21. Les agents de mon service possèdent des explications pertinentes sur les procédures servant aux prises de décisions.
	19. Mon cadre de proximité me communique des informations détaillées dans des délais raisonnables.	22. Les informations que je fournis aux agents de mon service sur les décisions prises sont données dans des délais raisonnables.
	20. Mon cadre de proximité adapte sa communication selon mes besoins.	23. J'adapte ma communication selon les besoins des agents de mon service.