Rapport de recherche

Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail dans le secteur universitaire

JULIE CLOUTIER, Professeure
École des sciences de la gestion, UQAM

SABRINA PELLERIN, Étudiante au doctorat
École des sciences de la gestion, UQAM

SCFP Syndicat canadien de la fonction publique

UQÀM Service aux collectivités Université du Québec à Montréal

CPSU Conseil provincial du secteur universitaire FTQ SCFP

Février 2019

Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique au travail dans le secteur universitaire

Nous remercions toutes les personnes ayant collaboré à cette recherche, réalisée dans le cadre d'un partenariat avec le Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) et le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal.

Chercheure principale :

Julie Cloutier, Ph. D., professeure au Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

Assistante de recherche :

Sabrina Pellerin, étudiante au Doctorat en administration, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

Composition du comité d'encadrement :

Carole Neill, présidente du Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) du SCFP–Québec

Liette Garceau, conseillère syndicale, SCFP-Québec

Martin Larose, conseiller syndical, coordonnateur du Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) du SCFP–Québec

Carmen Fontaine, agente de développement, Service aux collectivités, Université du Québec à Montréal (UQAM)

Julie Cloutier, Ph. D., professeure au Département d'organisation et ressources humaines, ESG UQAM

Sabrina Pellerin, étudiante au Doctorat en administration, École des sciences de la gestion, ESG UQAM

Ce projet a été mené dans le cadre du protocole UQAM, CSN, CSQ, FTQ avec l'appui financier du Conseil provincial du secteur universitaire, du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) et du soutien du Service aux collectivités de l'UQAM.

Table des matières

Table des matières ii
Liste des tableaux v
Liste des figures vii

Les faits saillants viii
L'objectif de la recherche viii
Les participant(e)s viii
Les principaux résultats ix

Introduction 1
La détresse psychologique : un phénomène préoccupant 1
La détresse psychologique dans le secteur universitaire 2
Les objectifs de l'étude 4
Pourquoi se pencher sur la détresse psychologique dans le secteur universitaire ? 7

1. La détresse psychologique : définition et facteurs de risque 9
1.1 Qu'est-ce que la détresse psychologique ? 9
1.2 Quels sont les facteurs de risque associés à la détresse psychologique ? 9
1.2.1 Le modèle de Karasek (1979) : des exigences excessives et l'insuffisance de ressources 10
1.2.2 Le modèle de Siegrist (1996) : l'insuffisance des récompenses 13
1.2.3 Le modèle de Hobfoll (1989) : la peur de perdre ce que l'on valorise 15

2 Les aspects méthodologiques 19
2.1 Devis de recherche 19
2.2 Technique de collecte de données 19
2.3 Population et échantillon 20
2.4 Instruments de mesure 25
2.4.1 L'indice de détresse psychologique de santé-Québec (IDPSQ) 25
2.4.2 Les instruments de collecte de données : les facteurs de risque et les conséquences associées à la détresse psychologique 26

3 Les résultats 35
3.1 La détresse psychologique et les caractéristiques sociodémographiques 35
3.2 Les résultats descriptifs : les facteurs de risque 41
3.2.1 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque 42
3.2.2 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque en fonction du groupe occupationnel 46
3.2.3 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque en fonction de l'établissement universitaire 54
3.3 Les résultats descriptifs : les conséquences associées à la détresse psychologique 60
3.4 L'effet des facteurs de risque sur la détresse psychologique 65
3.5 L'importance relative des facteurs de risque 70
3.6 L'effet de la détresse psychologique sur les comportements 72

4 Les pistes de solution 77
4.1 Les caractéristiques des emplois 77
4.1.1 La demande quantitative : le facteur de risque le plus important 77
4.1.2 La demande qualitative 78
4.1.3 Le conflit de rôle 79
4.1.4 Le manque d'autonomie 79
4.1.5 Le niveau des responsabilités assumées 80
4.1.6 Les possibilités limitées d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles 80
4.1.7 L'ambiguïté de rôle 81
4.1.8 Le manque de ressources 81
4.1.9 L'insatisfaction à l'égard des tâches 82
4.1.10 Le conflit travail famille 82
4.2 La politique en matière de promotion 83
4.2.1 La perception de justice à l'égard de l'attribution des promotions 83
4.2.2 La pertinence des pratiques de promotion 88
4.2.3 Les pratiques de promotions : les avantages 92
4.2.4 Les pratiques de promotions : les conditions de succès 93
4.3 Les rétributions sociales provenant du superviseur(e) 94
4.3.1 La considération des personnes 94
4.3.2 La considération de l'expertise 95
4.3.3 La considération des efforts 95
4.3.4 Reconnaissance des bons résultats et les reproches injustifiés 95

Conclusion 97

Remerciements 101

Références bibliographiques 102

Annexe A : Le sous-financement des universités situées au Québec 118

Annexe B : La représentativité de l'échantillon 122

Liste des tableaux

Introduction

Tableau 1.1. Les études portant sur la détresse psychologique des employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire 5

Section 1

Tableau 1.2. La définition des concepts : les caractéristiques du travail 12
Tableau 1.3. La définition des concepts : l'équité des rétributions économiques et sociales 15
Tableau 1.4. La définition des concepts : les ressources valorisées 18

Section 2

Tableau 2.1. Les établissements universitaires du Québec 21
Tableau 2.2. Descriptions des échantillons 24
Tableau 2.3. Les facteurs de risque : Les caractéristiques de l'emploi occupé 27
Tableau 2.4. Les facteurs de risque : L'équité des rétributions économiques et sociales 28
Tableau 2.5. Les facteurs de risque : les ressources valorisées 31
Tableau 2.6. Les comportements associés à l'état de santé 33
Tableau 2.7. Les attitudes et comportements en milieu de travail 34

Section 3

Tableau 3.1. Attribution des points en fonction de la modalité de réponse 36
Tableau 3.2. Niveau de détresse psychologique 36
Tableau 3.3. Le sexe 37
Tableau 3.4. Le groupe d'âge 37
Tableau 3.5. Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans ou moins 37
Tableau 3.6. Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 6 ans à 12 ans 38
Tableau 3.7. Le nombre d'années de service au sein de l'établissement 38
Tableau 3.8. Le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel 39
Tableau 3.9. Le niveau de scolarité 39
Tableau 3.10. Le groupe occupationnel 39
Tableau 3.11. L'établissement universitaire 40
Tableau 3.12. Les facteurs de risque : les caractéristiques des emplois 42
Tableau 3.13. Les facteurs de risque : Les rétributions économiques et sociales 43
Tableau 3.14. Les facteurs de risque : Les ressources valorisées 44
Tableau 3.15. Les facteurs de risque : les caractéristiques des emplois 47
Tableau 3.16 Les facteurs de risque : L'équité des rétributions économiques et sociales 49
Tableau 3.17. Les facteurs de risque : les ressources valorisées 51
Tableau 3.18. Les facteurs qui expliquent le conflit travail-famille 53
Tableau 3.19. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : : les caractéristiques des emplois 54
Tableau 3.20. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : les rétributions économiques et sociales 56
Tableau 3.21. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : les ressources valorisées 58
Tableau 3.22. Les comportements associés à la santé mentale 62
Tableau 3.23. Comportements en milieu de travail 64

Tableau 3.24. Les stratégies de gestion du stress 65
Tableau 3.25. L'effet des caractéristiques de l'emploi sur le niveau de détresse psychologique.... 67
Tableau 3.26. L'effet des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique 68
Tableau 3.27. L'effet des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique 69
Tableau 3.28. Les facteurs qui expliquent le conflit travail – famille 70
Tableau 3.29. L'importance relative des facteurs de risque associés à la détresse psychologique..... 72
Tableau 3.30. Conséquences associées à la détresse psychologique 74
Tableau 3.31. La relation entre la détresse psychologique et les absences 75
Tableau 3.32. La relation entre la détresse psychologique et les arrêts de travail 75
Tableau 3.33. La relation entre la détresse psychologique et la consultation d'un professionnel de la santé mentale 76
Tableau 3.34. La relation entre la détresse psychologique et la consommation de psychotropes 77

Section 4

Tableau 4.1. Les critères de justice en matière de promotions 86
Tableau 4.2. Les perceptions de justice à l'égard de divers instruments de sélection 88
Tableau 4.3. Le calcul des coûts de dotation 92

Annexe A

Tableau A1. Coupes budgétaires 114
Tableau A2. Subventions normées 115
Tableau A3. Subventions spécifiques 116
Tableau A4. Effectifs étudiants 117

Annexe B

Tableau B1. Groupe bureau : les caractéristiques de l'emploi 120
Tableau B2. Groupe bureau : les rétributions économiques et sociales 120
Tableau B3. Groupe bureau : les ressources valorisées 121
Tableau B4. Groupe technique : les caractéristiques de l'emploi 121
Tableau B5. Groupe technique : les rétributions économiques et sociales 122
Tableau B6. Groupe technique : les ressources valorisées 122
Tableau B7. Groupe professionnel : les caractéristiques de l'emploi 123
Tableau B8. Groupe professionnel : les rétributions économiques et sociales 123
Tableau B9. Groupe professionnel : les ressources valorisées 124
Tableau B10. Groupe métiers : les caractéristiques de l'emploi 124
Tableau B11. Groupe métiers : les rétributions économiques et sociales 125
Tableau B12. Groupe métiers : les ressources valorisées 125
Tableau B13. Groupe chargés de cours : les caractéristiques de l'emploi 126
Tableau B14. Groupe chargés de cours : les rétributions économiques et sociales 126
Tableau B15. Groupe chargés de cours : les ressources valorisées 127

Liste des figures

Section 4

Figure 1. L'effet des pratiques de dotation sur la qualité des services 90

Les faits saillants

L'objectif de la recherche

La détresse psychologique est un état psychologique pénible caractérisé par l'anxiété et la dépression (*c.-à-d.* l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi). Notre étude visait trois (3) objectifs :

- Identifier les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique des employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire ;
- Identifier les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les comportements liés à la santé (ex. : consultation d'un psychologue, consommation de psychotropes) ;
- Identifier les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les attitudes et comportements au travail (ex. : absentéisme, satisfaction au travail, intention de démissionner).

Les participant(e)s

Les données concernant chacune des variables de notre étude ont été collectées à l'aide d'un questionnaire électronique anonyme (plateforme *SurveyMonkey*). Les données concernant les facteurs de risque ont été collectées au mois de février 2018. Les données concernant le niveau de détresse psychologique et ses conséquences ont été collectées à l'aide d'un deuxième questionnaire administré au cours des mois d'avril et de mai 2018.

Les données proviennent de 11 établissements du secteur universitaire québécois. Les 9 154 employé(e)s membres d'un syndicat affilié au SCFP (excluant les professeur(e)s) ont été invités par courriel à se rendre sur la plateforme de sondage en ligne pour participer à notre enquête. De ce nombre, 921 participant(e)s ont dûment rempli les deux questionnaires. Compte tenu de la taille de la population visée (9154 employé(e)s), notre échantillon devait compter 370 participant(e)s pour être statistiquement représentatif de sa population (Krejcie et Morgan, 1970[1]). Or, notre échantillon renferme 921 répondant(e)s. Cela signifie que notre échantillon est suffisamment grand pour représenter la réalité des employé(e)s de soutien dans les 11 établissements concernés.

[1] Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30.

Les principaux résultats

Le niveau de détresse psychologique

Pour mesurer le niveau de détresse psychologique, nous avons utilisé *l'Indice de Détresse Psychologique de Santé Québec* (IDPSQ). Il s'agit de l'indice qui est utilisé par *Statistique Canada* dans le cadre de ses enquêtes sur la santé des populations. Cela permet donc de comparer le taux de détresse psychologique des employé(e)s de soutien à celui observé auprès des travailleuses et des travailleurs du Québec. Nos résultats montrent que **53,4 %** des employé(e)s de soutien souffrent de détresse psychologique. C'est **12,5** points de pourcentage de plus que ce qui avait été observé en 2008 (40,9 % ; Biron, Brun et Ivers, 2008). Et c'est **24,4 points** de pourcentage de plus que le taux de détresse psychologique enregistré pour le Québec en 2016 (29 %). La situation est donc préoccupante.

Nos résultats ont montré que le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction des caractéristiques démographiques des répondant(e)s ou de l'établissement universitaire. En effet, tant les hommes que les femmes sont touchés par la détresse psychologique. Leurs caractéristiques personnelles ne contribuent ni à accroître ni à réduire le niveau de détresse psychologique : le niveau de scolarité ; le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans et moins ; le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 6 à 12 ans ; le groupe occupationnels ; le nombre d'années d'ancienneté et le nombre d'années de service. De plus, le taux de détresse psychologique est similaire dans les 11 établissements universitaires visés par notre enquête.

Les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique

Un vaste éventail de facteurs de risque a été étudié. Des analyses de régression multiple ont été effectuées afin de déterminer l'effet unique et indépendant des facteurs de risque sur le niveau de détresse psychologique. Pour toutes les analyses, l'effet des caractéristiques démographiques a été contrôlé. Nous présentons ici les principaux facteurs de risque.

- La surcharge de travail : 47,2 % des répondant(e)s indiquent qu'on leur demande de faire une quantité excessive de travail. Cette proportion grimpe à 61,8% pour le *Groupe professionnel*. **Il s'agit du plus important facteur de risque** ;

- Les conflits travail-famille : 29,6 % des répondant(e)s indiquent que leur horaire de travail est souvent en conflit avec leur vie personnelle et leurs responsabilités familiales et que lorsqu'ils rentrent à la maison après le travail, ils sont trop fatigué(e)s pour faire ce qu'ils voudraient faire ;

- Le faible degré d'autonomie : 31,9 % des répondant(e)s indiquent ne pas avoir suffisamment de liberté pour décider comment faire leur travail ; ne pas avoir suffisamment la possibilité de prendre des décisions. Cette proportion atteint 39,6% pour le *Groupe bureau*;

- L'impossibilité d'utiliser ses compétences : 21,5 % des répondant(e)s indiquent ne pas avoir la possibilité d'utiliser leurs compétences ou d'en développer de nouvelles. Cette proportion grimpe à 33,9% pour le *Groupe bureau;*

- L'injustice relative à l'attribution des promotions : 64,4 % des répondant(e)s indiquent que les promotions ne sont pas attribuées de façon juste et équitable ;

- Le manque de reconnaissance : 39,4 % des employé(e)s indiquent ne pas recevoir de leur patron/patronne la reconnaissance qu'ils méritent ;

- Le manque de considération à l'égard des efforts : 39,4 % des employé(e)s indiquent que leur patron/patronne ne reconnaît pas leurs efforts. Cette proportion grimpe à 61,3% pour le *Groupe métiers*;

- Le manque de considération à l'égard de l'expertise : 21,3 % des répondant(e)s indiquent que leur patron/patronne montre peu de respect pour leurs connaissances et leurs habiletés et qu'il/elle ne fait pas confiance à leur jugement. Cette proportion atteint 35,5% pour le *Groupe métiers*.

En identifiant les principaux facteurs de risque, notre étude met en évidence les cibles d'amélioration prioritaires en vue de prévenir la détresse psychologique en milieu de travail et d'améliorer la santé mentale des employé(e)s de soutien. En effet, les interventions doivent viser à éliminer les facteurs de risque ou à en atténuer les effets. Ainsi, il semble impératif de procéder à l'embauche d'employé(e)s de soutien et de remplacer les personnes en absence de longue durée ou celles parties à la retraite de manière à alléger les tâches du personnel en fonction, ce qui permettrait du même souffle de réduire les conflits travail-famille. Des améliorations devraient également être apportées sur le plan de la communication, du développement et de la carrière ainsi qu'en ce qui concerne la gestion du personnel, notamment l'encadrement et la supervision.

Les conséquences associées à la détresse psychologique

La détresse psychologique entraîne des conséquences sérieuses. Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique…

- … 46 % consomment au moins un type de psychotropes (médicaments pour réduire l'anxiété, pour aider à dormir ou pour remonter le moral, par exemple, des antidépresseurs) ;

- … 45,6 % ont consulté un(e) professionnel (le) de la santé mentale au cours des 12 derniers mois (PAE y compris) ;

- … 43,9 % souffrent d'une fatigue démesurée (se sentir vraiment épuisé(e) à la fin d'une journée de travail ; se sentir vraiment fatigué(e) en se levant le matin) ;
- … 41,5 % souffrent d'insomnie (tous les jours ou la plupart du temps) ;
- … 42,9 % se sont absenté(e)s au cours des 30 derniers jours pendant 4 jours en moyenne (consécutifs ou non) ;
- … 16,8 % ont vécu un arrêt de travail au cours des 12 derniers mois ;
- … 40,6 % ont l'intention de quitter leur emploi quand ils en auront l'occasion ;

Ces résultats corroborent ceux qu'ont obtenus Vézina et ses collègues (Vézina *et al.*, 2011[2]). À partir des données collectées par l'*Institut de la statistique du Québec*, les chercheurs ont mis en évidence la relation entre la détresse psychologique et les comportements liés à la santé. Leurs résultats montrent notamment que parmi les employé(e)s souffrant de détresse psychologique ou de symptômes dépressifs : 50 % consommaient des psychotropes (médicaments pour réduire l'anxiété, pour aider à dormir ou pour remonter le moral, par exemple, des antidépresseurs) ; 53,9 % avaient consulté un(e) professionnel (le) de la santé mentale au cours des 12 derniers mois et ; 42,2 % s'étaient absentés en raison de leur état de santé mentale. Ces résultats confirment que nos données concernant le niveau de détresse psychologique des employé(e)s de soutien sont fidèles à la réalité.

[2] Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Introduction

La détresse psychologique : un phénomène préoccupant

La détresse psychologique est un problème de santé mentale caractérisé par l'anxiété et la dépression (*c.-à-d.* l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi) (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; OCDE, 2012, Ridner, 2004). Selon les plus récentes données de l'*Institut de la statistique du Québec* (ISQ), 29% de la population active du Québec souffre de détresse psychologique[3]. Ce qui en fait l'une des maladies les plus couteuses pour la société canadienne (Stephens et Joubert, 2001). La détresse psychologique s'avère d'une importance de premier plan, non seulement en raison de sa prévalence, mais également parce qu'elle affecte la vie quotidienne et le bien-être économique des personnes qui en souffrent. Elle constitue une souffrance psychologique qui rend pénible et difficile le cours de l'existence. Elle est également associée au développement de problèmes physiologiques (ex. insomnie, hausse de la pression artérielle) et comportementaux (ex. isolement, agressivité, consommation abusive d'alcool) (voir la recension des écrits de Harvey *et al.*, 2006). Enfin, les personnes qui souffrent de détresse psychologique sont plus susceptibles de perdre leur emploi (Lerner *et al.*, 2008) et éprouvent plus de difficultés à réintégrer le marché du travail, ce qui contribue à dégrader leurs conditions socio-économiques (OCDE, 2012).

Par ailleurs, la détresse psychologique représente un problème de taille pour les employeurs en raison de ses effets néfastes sur le volume et les coûts de production des produits et de prestation des services. En effet, la détresse psychologique est associée au présentéisme et à la réduction du rendement des employé(e)s (Burton, Schultz, Chen, & Edington, 2008; Cocker, Martin, Scott, Venn, & Sanderson, 2013; Goetzel, Long, Ozminkowski, Wang, & Lynch, 2004; Lerner & Henke, 2008; Motowidlo, Packard, & Manning, 1986). À cela s'ajoute les absences de courte et de longue durées (Burton *et al.*, 2008; Hardy, Woods, & Wall, 2003; Kessler *et al.*, 1999), ainsi que les démissions des employé(e)s (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Lerner & Henke, 2008). Ce faisant, la détresse psychologique entraîne des coûts importants pour les organisations, que l'on pense aux coûts relatifs aux congés pour maladies et aux assurances collectives, sans oublier les coûts du remplacement des employé(e)s (attraction, sélection, embauche, formation). Par exemple, en 2001, les jours de travail

[3] L'*Enquête québécoise sur la santé de la population* (édition 2014-2015) a été menée auprès de plus de 45 000 personnes réparties dans 17 régions socio-sanitaires du Québec. La proportion de personnes qui souffrent de détresse psychologique fait référence au niveau élevé sur l'échelle de détresse psychologique (IDPSQ). Le taux de détresse psychologique se chiffre à 26% pour les personnes qui occupent un emploi.

perdus (absentéisme de courte durée) à cause de la détresse psychologique ont entraîné une perte de productivité des entreprises canadiennes de l'ordre de 6 milliards de dollars (Stephens & Joubert, 2001). En somme, la détresse psychologique constitue un phénomène inquiétant qui mérite que l'on s'attarde de près à ses causes dans les milieux de travail.

La détresse psychologique dans le secteur universitaire

La détresse psychologique dans le secteur universitaire a beaucoup retenu l'attention des chercheurs. Ils ont particulièrement étudié l'effet des caractéristiques du secteur à l'aide d'échantillons constitués d'employé(e)s occupant une diversité d'emplois (cadres, professeur(e)s, chargés de cours, personnel de soutien) (Dua, 1994 ; Mark et Smith, 2012 ; Martin, 2008 ; Sharpley *et al.*, 1996). Il ressort de ces études que les employé(e)s du secteur universitaire souffrent davantage de détresse psychologique que la population générale (Mark et Smith, 2012). Ces études montrent également que le stress éprouvé au travail est associé au niveau de détresse psychologique et que celui-ci varie en fonction de l'emploi occupé (Dua, 1994 ; Mark et Smith, 2012 ; Martin, 2008 ; Sharpley *et al.*, 1996).

En vue de mieux comprendre le phénomène de détresse psychologique dans le secteur universitaire, les chercheurs se sont également penchés sur les facteurs de risque propres à des catégories occupationnelles particulières. De nombreuses études ont ainsi été réalisées auprès des professeur(e)s (Boudrias, Desrumaux, Gaudreau, Nelson, Brunet et Savoie, 2011; Boyd, Bakker, Pignata, Winefield, Gillespie et Stough, 2011 ; Kinman, 2008 ; Kinman, Jones et Kinman, 2006 ; McClenahan, Giles et Mallett, 2007), notamment au Canada (Catano, Francis, Haines, Kirpalani, Shannon, Stringer et Lozanski, 2010) et plus particulièrement au Québec (Boas et Morin, 2014).

D'autres études ont été consacrées, du moins partiellement, au personnel de soutien (personnel non enseignant) (Biron, Brun et Ivers, 2008 ; Hogan, Carlson et Dua, 2002 ; Lopes, Araya, Werneck, Chor et Faerstein, 2010 ; Tytherleigh, Webb, Cooper et Ricketts, 2005; Winefield et Jarrett, 2001 ; Winefield, Gillespie, Stough, Dua, Hapuarachchi, Boyd, 2003) (Tableau 1.1). Ces études montrent notamment que le personnel de soutien est durement touché par la détresse psychologique (Biron, Brun et Ivers, 2008; Winefield et Jarrett, 2001). Par exemple, l'étude qu'ont réalisée Biron et ses collègues (2008) auprès de 636 employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire québécois montrait en 2008 que 40,9% d'entre eux souffraient de détresse psychologique, alors que cette proportion se chiffrait à 20,1% pour la population active du Québec au cours de cette période. Les études ont également révélé que le niveau de détresse psychologique des employé(e)s de soutien était similaire, quelle que soit

leur catégorie occupationnelle (ex. : professionnelle, technique, bureau, entretien) (Biron, Brun et Ivers, 2008; Winefield et Jarrett, 2001; Winefield, Gillespie, Stough, Dua, Hapuarachchi, Boyd, 2003).

Si l'on se penche sur les déterminants de la détresse psychologique des employé(e)s de soutien, on constate que la plupart des études sont de nature descriptive (Hogan, Carlson et Dua, 2002 ; Tytherleigh *et al.*, 2005; Winefield et Jarrett, 2001). Elles ont consisté à sélectionner un certain nombre de variables généralement reconnues comme des facteurs de risque et à mesurer le niveau d'exposition des employé(e)s pour chacune d'entre elles. Par exemple, Tytherleigh et ses collègues (2005) ainsi que Winefield et Jarrett (2001) ont examiné neuf (9) et 11 facteurs de risque, respectivement. Ces facteurs concernent, par exemple, la demande psychologique quantitative, la qualité des relations interpersonnelles, la sécurité d'emploi, et la reconnaissance. Les résultats ont montré que l'exposition à plusieurs de ces facteurs de risque variait en fonction de la catégorie occupationnelle. D'autres chercheurs sont parvenus à des résultats semblables en mesurant le niveau global de stress au travail (Hogan, Carlson et Dua, 2002). La principale limite de ces études réside dans le fait qu'elles ne mettent pas en relation les facteurs de risque présumés et le niveau de détresse psychologique observé parmi les employé(e)s : elles se bornent à évaluer le niveau d'exposition aux facteurs de risque. Par conséquent, elles ne permettent pas de déterminer si les facteurs de risque mesurés sont effectivement associés à la détresse psychologique des différents groupes d'employé(e)s de soutien.

Plus rares sont les études qui ont porté sur la relation entre les facteurs de risque et la détresse psychologique des employé(e)s de soutien (Biron, Brun et Ivers, 2008 ; Lopes, Araya, Werneck, Chor et Faerstein, 2010). Par exemple, en s'appuyant sur le modèle de Karasek et Theorell (1990), Lopes, Araya, Werneck, Chor et Faerstein (2010) ont montré que trois facteurs contribuaient à engendrer de la détresse psychologique : la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social. Quant à l'étude de Biron et ses collègues (2008), elle a fait ressortir trois (3) principaux facteurs de risque: 1) la demande psychologique quantitative, 2) la qualité des relations interpersonnelles avec le superviseur(e), et 3) la participation aux décisions.

Notre recherche se situe dans le prolongement de ces études en ce qu'elle vise à déterminer dans quelle mesure les divers facteurs de risque contribuent à engendrer de la détresse psychologique parmi les employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire québécois. Elle mobilise un large éventail de facteurs de risque et repose sur des données collectées en deux temps, ce qui contribue à

améliorer la validité des données et des résultats. Notre étude s'étend également aux conséquences qu'entraîne la détresse psychologique.

Les objectifs de l'étude

L'objectif de notre recherche consiste 1) à identifier les facteurs de risque du milieu de travail qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique, 2) à déterminer les conséquences de la détresse psychologique et, 3) à proposer des pistes concrètes de solution visant à éliminer ces facteurs ou à en atténuer les effets. Les objectifs spécifiques de la recherche sont les suivants :

1. Identifier les caractéristiques de **l'organisation du travail** (caractéristiques du travail) qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique, et ce, en fonction de la catégorie occupationnelle (professionnel, technique, bureau, métiers, chargés de cours);
2. Identifier les **formes de rétributions** (monétaires et non monétaires) qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique, et ce, en fonction de la catégorie occupationnelle (professionnel, technique, bureau, métiers, chargés de cours);
3. Identifier les éléments de **l'environnement de travail** (ex. la qualité des relations interpersonnelles dans le milieu de travail) qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique, et ce, en fonction de la catégorie occupationnelle (professionnel, technique, bureau, métiers, chargés de cours) ;
4. Déterminer les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les **comportements associés à la santé** (fatigue, insomnie, consultation d'un-e professionnel-le de la santé mentale, consommation de psychotrope) ;
5. Mettre en évidence les **stratégies** de gestion du stress qu'adoptent les employé(e)s ;
6. Déterminer les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les **comportements au travail** (absentéisme de courte et de longue durée, motivation au travail, satisfaction au travail, engagement affectif, intention de démissionner) ;
7. Proposer des pistes concrètes de **solution**.

Tableau 1.1: Les études portant sur la détresse psychologique des employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire

Auteurs	Échantillon	Mesure de santé mentale	Facteurs de risque	Principaux résultats
Biron, Brun *et* Ivers (2008)	▪ Université au Québec ▪ 25 gestionnaires ▪ 384 professeur(e)s ▪ 636 employé(e)s de soutien (bureau, professionnel, technique, etc.)	▪ Détresse psychologique ▪ IDPSQ (6 énoncés) (Santé Québec)	▪ Modèle de Cooper et Marshall (1976) ▪ 23 facteurs de risque	▪ 40,9% des participant(e)s présentent un niveau de détresse psychologique élevé ; ▪ Le niveau de détresse psychologique ne varie pas significativement en fonction du groupe occupationnel ; ▪ Principaux facteurs de risque : demande psychologique quantitative, relation avec le, la superviseur(e), participation aux décisions ; ▪ Le niveau d'exposition aux facteurs de risque varie significativement selon le groupe occupationnel.
Hogan, Carlson et Dua (2002)	▪ Université d'Hawaï ▪ 229 gestionnaires ▪ 309 professeur(e)s, chercheur(e)s ▪ 266 employé(e)s de soutien	▪ Anxiété ▪ Dépression ▪ Réactions au stress ▪ (40 énoncés) ▪ (Nowack, 1990)	▪ Modèle de Cooper et Marshall (1976) ▪ Indice global de stress	▪ Le niveau d'exposition aux facteurs de risque (indice global de stress) varie significativement selon le groupe occupationnel.
Lopes, Araya, Werneck, Chor et Faerstein (2010)	▪ Université (Brésil) ▪ 3574 répondant(e)s (personnel non enseignant)	▪ Détresse psychologique ▪ General Health Questionnaire GHQ-12	▪ Modèle de Karasek et Theorell (1990) ▪ 3 facteurs de risque	▪ Le tiers des employé(e)s souffre de détresse psychologique ; ▪ Facteurs de risque : Demande psychologique, latitude décisionnelle, soutien social.
Tytherleigh *et al.* (2005)	▪ 14 universités et un collège (Grande-Bretagne) ▪ 1329 professeur(e)s /chercheur(e)s ▪ 2092 employé(e)s de soutien (soutien académique, aux installations, bureau)	▪ Échelle de bien-être psychologique du modèle ASSET (4 énoncés)	▪ Modèle ASSET de Cartwright et Cooper, 2002	▪ Le niveau du bien-être psychologique ne varie pas significativement en fonction du groupe occupationnel ; ▪ Le niveau d'exposition aux facteurs de risque varie significativement selon le groupe occupationnel ; ▪ Facteurs de risque étudiés : relations interpersonnelles, conflit travail-famille, demande psychologique, sécurité d'emploi, autonomie, ressources, communication, salaire et avantages sociaux, satisfaction au travail, changements futurs.

Tableau 1.1. (Suite)

Auteurs	Échantillon	Mesure de santé mentale	Facteurs de risque	Principaux résultats
Winefield et Jarrett (2001)	▪ Université (Australie) ▪ 908 professeur(e)s / chercheur(e)s ▪ 1132 employé(e)s de soutien (administratif, professionnel, technique, entretien)	▪ Détresse psychologique ▪ General Health Questionnaire GHQ- 12	▪ Indice global de satisfaction au travail	▪ Niveau de détresse psychologique supérieur à la population générale ; ▪ Le niveau du bien-être psychologique ne varie pas significativement en fonction du groupe occupationnel ; ▪ Le niveau d'exposition aux facteurs de risque (indice global de satisfaction au travail) ne varie pas significativement selon le groupe occupationnel ; ▪ Malgré un niveau élevé de détresse psychologique, le niveau de satisfaction au travail demeure élevé.
Winefield, Gillespie, Stough, Dua, Hapuarachchi, Boyd (2003)	▪ 17 Universités (Australie) ▪ 3842 professeur(e)s / chercheur(e)s ▪ 4890 employé(e)s de soutien (administratif, professionnel, technique, entretien)	▪ Détresse psychologique ▪ General Health Questionnaire (GHQ-12)	▪ Nombre d'étudiant(e)s par professeur(e) ▪ Montant des investissements ▪ Données collectées à travers les entretiens	▪ Le niveau du bien-être psychologique ne varie pas significativement en fonction du groupe occupationnel ; ▪ Principaux facteurs de risque : financement et ressources insuffisants, demande psychologique, mauvaises pratiques de gestion, insécurité d'emploi, reconnaissance insuffisante.

Pourquoi se pencher sur la détresse psychologique dans le secteur universitaire ?

Au cours des deux dernières décennies, le secteur universitaire a subi des changements profonds. Les nombreuses coupes budgétaires et l'absence de réinvestissement ont forcé les directions des établissements universitaires du Québec à réduire leur personnel (ex. : suppression de postes, non-remplacement des personnes en absence de longue durée ou celles parties à la retraite) et à procéder à une réorganisation du travail. Les employé(e)s de soutien en fonction ont ainsi hérité des tâches et des responsabilités qui appartenaient aux postes supprimés ou inoccupés.

Le projet de Loi 100[4], sanctionné le 12 juin 2010, a considérablement contribué au sous-investissement récurrent et aux compressions budgétaires dans le secteur universitaire. Cette loi avait pour objet « de mettre en œuvre certaines mesures annoncées lors du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette ». Elle exigeait notamment des établissements universitaires « qu'ils adoptent des mesures réduisant les dépenses de formation, de déplacement et autres dépenses de fonctionnement de nature administrative[5] ». Elle leur demandait également « un effort de réduction des effectifs de leur personnel d'encadrement et de leur personnel administratif en privilégiant l'attrition[6] ». Ainsi, pour les années 2012-2013 et 2013-2014, les établissements universitaires se sont vu imposer des coupes budgétaires de 127 645 000 $ et 129 257 600 $, respectivement (Annexe A; Tableau A1). Les années 2014 à 2018 ont également été marquées par des coupes budgétaires totalisant près de 42,6 millions de dollars.

[4] PL 100, Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, 1re sess, 39e lég, Québec, 2010.

[5] Article 11 « Les organismes du réseau de la santé et des services sociaux, les organismes du réseau de l'éducation et les universités doivent, au terme de l'exercice débutant en 2013, avoir réduit leurs dépenses de fonctionnement de nature administrative d'au moins 10 % par rapport aux dépenses de fonctionnement de même nature engagées pendant l'exercice débutant en 2009. […] De même, les universités doivent notamment prendre les mesures nécessaires afin que, au terme de leur exercice débutant en 2010, la somme de leurs dépenses de formation et de déplacement ait été réduite de 25 % par rapport à la somme de ces dépenses de l'exercice précédent ».

[6] Article 12 « Afin de contribuer à la réduction des dépenses de fonctionnement, la taille des effectifs du personnel d'encadrement et du personnel administratif des organismes du réseau de la santé et des services sociaux, du réseau de l'éducation et des universités doit être réduite en privilégiant l'attrition. Cette réduction se poursuit jusqu'au terme de l'exercice débutant en 2013, même si les dépenses de fonctionnement ont été réduites conformément à l'article 11.

Ces coupes budgétaires ont été appariées à des réductions consécutives des subventions normées, c'est-à-dire des subventions destinées à l'enseignement (principalement la rémunération des professeur(e)s et des chargés de cours) et au soutien à l'enseignement (principalement la rémunération du personnel administratif). Le sous-financement récurrent totalisait 238,8 millions de dollars pour la période 2014-2018 (Annexe 1; Tableau A2). À cela s'est ajoutée une réduction des subventions spécifiques de l'ordre de 589 millions de dollars pour les années 2013-2018 (Annexe 1; Tableau A3), alors que le nombre d'étudiants (étudiants en équivalence au temps plein – EETP) augmentait de 6% (Annexe 1; Tableau A4). En définitive, pour les années 2013 à 2018, l'addition des coupes budgétaires, des réductions des subventions normées et des subventions spécifiques s'élève à 1,13 milliard de dollars, ce qui représente un manque à gagner de 188 millions par année.

En somme, quelques années avant les compressions budgétaires et les réductions de personnel exigées par le gouvernement, les employé-e-s de soutien étaient déjà durement touchés par la détresse psychologique. Qu'en est-il aujourd'hui ?

1. La détresse psychologique : définition et facteurs de risque

1.1 Qu'est-ce que la détresse psychologique ?

Selon l'*Organisation Mondiale de la Santé* (OMS), la santé mentale est « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (OMS, 2007). En d'autres termes, une bonne santé mentale est un état psychologique agréable qui permet de fonctionner et de surmonter les problèmes, c'est-à-dire assumer ses multiples rôles dans la société (ex. : conjoint, parent, ami, employé). L'OCDE (2012) classe les problèmes de santé mentale en deux grandes catégories : 1) les troubles mentaux qui relèvent de la psychiatrie (ex. : schizophrénie, troubles psychotiques, troubles bipolaires) et 2) la détresse psychologique. Cette recherche porte uniquement sur cette seconde catégorie.

La détresse psychologique est un état mental pénible principalement caractérisé la dépression et l'anxiété (Hardy, Woods et Wall, 2003; Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000, Ridner, 2004). De façon générale, les chercheurs reconnaissent à la détresse psychologique cinq (5) caractéristiques :

1. La tristesse : une émotion désagréable et douloureuse ; « Être au bord des larmes » ;
2. L'irritabilité : une sensibilité accrue et de vives réactions aux éléments de l'environnement ; « Avoir les nerfs à fleur de peau » ;
3. Le découragement : une fatigue démesurée, un sentiment de désespoir et d'impuissance ; « Tout semble une montagne » ;
4. La dévalorisation de soi : une remise en question de sa propre valeur, une auto-dépréciation de ses qualités et capacités et une perte d'estime de soi ; Se sentir comme si l'on était « moins que rien », comme si l'on était « bon à rien » ;
5. L'anxiété : des inquiétudes et des craintes face à ce que réserve l'avenir ; Sans cesse « craindre le pire ».

1.2 Quels sont les facteurs de risque associés à la détresse psychologique ?

Trois principaux modèles théoriques permettent de mettre en lumière les facteurs de risque du milieu de travail associés à la détresse psychologique :

- Le modèle des exigences et du contrôle (*Job demands – Control Model* ; Karasek, 1979);
- Le modèle du déséquilibre effort-récompense (Effort-Reward Imbalance – Siegrist ; 1996) ;

- La théorie de la conservation des ressources (*Conservation of Resources;* Hobfoll, 1989).

1.2.1 Le modèle de Karasek (1979) : des exigences excessives et l'insuffisance de ressources

Selon le modèle des exigences et du contrôle qu'a développé Karasek (*Job demands – Control Model* ; Karasek, 1979), les problèmes de santé mentale sont attribuables à l'accumulation de tensions qui proviennent de l'incapacité perçue ou de la crainte de ne pas être en mesure d'effectuer le travail demandé dans le temps accordé. En effet, les employé(e)s doivent s'acquitter d'un certain nombre de tâches et d'un volume de travail plus ou moins élevé, dans un laps de temps prédéterminé. Lorsqu'ils ont peur de ne pas être en mesure de répondre à ces exigences, ils ressentent du stress, un sentiment d'impuissance et de la frustration. Au fil du temps, ces états de tension engendrent des problèmes de santé mentale.

Les problèmes de santé mentale surviennent lorsque ce qui est demandé aux employé(e)s est supérieur à ce qu'ils sont capables de fournir (ou à ce qu'ils pensent être capables de fournir). Ce faisant, les employé(e)s sont plus susceptibles de développer des problèmes de santé mentale lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

1) La demande psychologique est excessive. Par exemple, la quantité de travail à effectuer est trop élevée compte tenu du temps accordé (demande quantitative); les capacités cognitives requises pour effectuer le travail (ex. concentration prolongée) sont supérieures aux efforts mentaux que sont en mesure de fournir les employé(e)s pendant la période concernée (demande qualitative);
2) La latitude décisionnelle est insuffisante. Les employé(e)s se heurtent à des contraintes qui les empêchent d'agir et les rendent impuissants. Par exemple, ils n'ont pas la possibilité de prendre des décisions (autonomie), d'utiliser leurs compétences ou d'en développer de nouvelles, ce qui leur aurait permis de poser des actions de manière à répondre aux exigences du travail.

Un grand nombre d'études soutiennent le modèle de Karasek (1979). Selon les résultats de ces études, les employé(e)s qui présentent un risque supérieur de souffrir de détresse psychologique sont ceux qui occupent un emploi combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (Barnett & Brennan, 1995; Bourbonnais, Comeau, Vezina, & Dion, 1998; Bültmann, Kant, Van Den Brandt, & Kasl, 2002; Calnan, Wainwright, Forsythe, Wall et Almond, 2001; Chung-Yan, 2010; Dollard & Bakker, 2010; Glazer & Beehr, 2005; Huang, Chen, Du, & Huang, 2012; Netemeyer, Johnston, & Burton, 1990; pour une méta-analyse, voir Stansfeld & Candy, 2006). Ces résultats confirment que la détresse psychologique découle d'un déséquilibre (réel ou perçu) entre ce qui est exigé des

employé(e)s et les ressources dont ils disposent pour s'y conformer (ex. temps, information, compétence, autonomie).

Outre la demande quantitative et qualitative, la demande psychologique concerne l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (Karasek. Brisson, Kawakami *et al.*, 1998). Selon la *théorie des rôles* (Kahn, Wolfe, Quinn *et al.*, 1964), le manque de clarté des informations reçues concernant les comportements et les résultats attendus (c.-à-d. ambiguïté de rôle) et l'incompatibilité des comportements qui sont attendus de la part des employé(e)s (c.-à-d. conflit de rôle) conduisent ces derniers à douter de leur capacité à répondre aux attentes, ce qui est générateur de stress (Kahn *et al.*, 1964). Les études ont d'ailleurs montré que la détresse psychologique est associée à l'ambiguïté et au conflit de rôle (Beehr, 1981; Glazer & Beehr, 2005; Netemeyer, Johnston & Burton, 1990; Schmidt *et al.*, 2012). Bref, une exposition plus ou moins prolongée à l'ambiguïté et au conflit de rôle a pour effet d'accroître les risques de souffrir de détresse psychologique.

Demande émotionnelle

La demande émotionnelle figure également parmi les demandes psychologiques. Elle concerne l'effort émotionnel requis (ex. : la patience, l'empathie, la maitrise de soi) en raison des interactions chargées d'émotion avec les bénéficiaires ou les clients. Ces interactions tendues sont notamment attribuables à « des receveurs de service » peu coopératifs, impatients, contrariés, en colère ou qui vivent des situations difficiles (Steinberg et Figart, 1999). La demande émotionnelle contribue à accroître le niveau de détresse psychologique (Bültmann, Kant, Van den Brandt et Kasl, 2002; Johannessen, Tynes et Sterud, 2013).

Responsabilités assumées

Selon le modèle de Karasek (1979), les problèmes de santé mentale découlent de la crainte de ne pas être en mesure d'effectuer le travail demandé, ce qui engendre des états de tension. À cette peur de ne pas réussir en raison de l'insuffisance de ressources (ex. : manque de temps, d'information, d'autonomie) s'ajoute la crainte de commettre des erreurs. Or, un niveau de responsabilités important signifie que les décisions entraînent des conséquences importantes. Plus le niveau de responsabilités est important et plus les mauvaises décisions ou les erreurs commises provoquent des conséquences graves. Par conséquent, lorsque le niveau de responsabilités à assumer est élevé, la tension que génère la peur de ne pas réussir se trouve accrue. Le niveau de responsabilités contribue ainsi à accroître les risques de souffrir de détresse psychologique. À ce sujet, les études ont montré qu'un niveau de responsabilités élevé était associé à la tension au travail (Breaux *et al.*, 2008; Hall, Royle,

Brymer, Perrewé, Ferris, & Hochwarter, 2006; Hochwarter *et al.*, 2005 ; Laird *et al.*, 2009) et à l'humeur dépressive (Lanivich *et al.*, 2010). Par exemple, l'étude qu'ont réalisée Martin et Wall (1989) a révélé que les employé(e)s risquent davantage de souffrir de détresse psychologique lorsque leurs actions entraînent des conséquences sur les coûts de production.

Tableau 1.2 : La définition des concepts les caractéristiques du travail

Concept	Définition des concepts
Demande quantitative	La quantité de travail à réaliser dans la période de temps alloué et le rythme de travail à soutenir (Karasek, 1979)
Demande qualitative	L'effort mental à fournir pour effectuer le travail : le niveau de concentration requis et la complexité du travail (Karasek, 1979)
Demande émotionnelle	L'effort émotionnel (ex. : la patience, l'empathie, la maitrise de soi) requis en raison des interactions tendues avec les bénéficiaires ou les clients (Steinberg et Figart, 1999).
Ambiguïté de rôle	L'incertitude concernant les objectifs à poursuivre, les comportements à adopter et les résultats à produire (Katz et Kahn, 1966)
Conflit de rôle	L'incompatibilité ou le caractère contradictoire des demandes provenant d'une ou de plusieurs personnes. Le fait de répondre à une demande réduit la possibilité de répondre à une autre demande (Katz et Kahn, 1966).
Responsabilités assumées	L'importance des décisions qui sont prises et de leurs conséquences. Gravité des conséquences associées aux mauvaises décisions (Hochwarter, Perrewé, Hall et Ferris, 2005)
Autonomie	La possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail (Karasek, 1979)
Utilisation et développement des compétences	La possibilité d'utiliser ses connaissances et ses habiletés et d'en développer de nouvelles (Karasek, 1979)
Ressources	Les moyens matériels (ex. outils, équipements, matières premières) et immatériels (ex. : information, coopération des collègues) nécessaires pour effectuer correctement le travail dont la disponibilité ne dépend pas de l'employé (Peters et O'Connor, 1980).

Manque de ressources

Comme le stipule le modèle de Karasek (1979), lorsque les employé(e)s n'ont pas la possibilité de prendre des initiatives et d'utiliser leurs compétences pour réaliser leurs tâches, résoudre les problèmes qu'ils rencontrent et s'acquitter du volume de travail qui leur incombe, ils éprouvent du stress, un sentiment d'impuissance et de perte de contrôle, ainsi que de la frustration. Suivant ce raisonnement, les contraintes ou le manque de ressources diverses qui entravent la réalisation des tâches seraient de nature à engendrer des tensions et de la détresse psychologique. La méta-analyse qu'ont effectuée Spector et Jex (1998) a fait ressortir l'association entre, d'une part, le manque de ressources et d'autre part, l'anxiété et la frustration. Plus récemment, des résultats similaires ont été

obtenus en ce qui concerne la dépression (Baka, 2015) et la détresse psychologique (Stetz, Castro, & Bliese, 2007).

1.2.2 Le modèle de Siegrist (1996) : l'insuffisance des récompenses

Le modèle du déséquilibre effort-récompense (Effort-Reward Imbalance - ERI) que propose Siegrist (1996) porte sur la relation entre les rétributions reçues au travail et l'état de santé mentale des employé(e)s. Selon ce modèle, les employé(e)s espèrent être rétribués à leur juste valeur. Ils comptent donc entretenir une relation d'échange réciproque avec leur employeur : ils s'attendent à être récompensés équitablement pour le travail qu'ils accomplissent. En échange de leur force de travail, ils veulent non seulement obtenir des rétributions économiques équitables (ex. : salaire, sécurité d'emploi, promotions), mais également les rétributions sociales qu'ils méritent (ex. : considération, reconnaissance). Lorsque les employé(e)s ont l'impression qu'ils donnent davantage à leur employeur par rapport à ce qu'ils reçoivent en retour, ils éprouvent un sentiment d'injustice. Ils ont alors tendance à penser que leur employeur sous-estime leurs contributions ou y accorde peu de valeur. Ils se sentent alors dépréciés et peu estimés. À plus ou moins long terme, ils en viennent à se remettre en question, à douter de leur valeur et à s'auto-déprécier, ce qui accroît leur risque de souffrir de problèmes de santé mentale (Siegrist, 1996).

Les résultats des études empiriques soutiennent la validité du modèle de Siegrist (1996). Les études ont montré que la réciprocité des échanges était un important facteur explicatif du niveau de détresse psychologique (Calnan, Wadsworth, May, Smith, & Wainwright, 2004; Calnan, Wainwright, & Almond, 2000; Jolivet *et al.*, 2010; Kikuchi *et al.*, 2010; Preckel, Meinel, Kudielka, Haug, et Fischer, 2007, Stansfeld, Fuhrer, Shipley et Marmot, 1999[7]). Mobilisant le concept de justice distributive (c.-à-d. l'équité de l'ensemble des récompenses reçues), d'autres études sont parvenues à la même conclusion (Francis et Barling, 2005; Rousseau, Salek, Aubé, et Morin, 2009; Spell et Arnold, 2007a, 2007b; Taris *et al.*, 2002; Tepper, 2001; Wood, Braeken, & Niven, 2013). Enfin, l'étude qu'ont réalisée Pellerin et Cloutier (2018) a montré que le niveau de détresse psychologique des employé(e)s variait en fonction de leur perception d'équité à l'égard de diverses formes de rétribution (sécurité d'emploi, reconnaissance et promotions) parce que l'équité des rétributions signale aux employé(e)s la valeur et la considération que leur accorde l'organisation.

[7] Pour des recensions d'écrits scientifiques sur le sujet, voir : Bonde, 2008; Siegrist, 2008; Tsutsumi & Kawakami, 2004; Van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005. Pour une méta-analyse, voir : Stansfeld et Candy, 2006.

Les rétributions sociales

Le concept de rétribution sociale mérite une attention particulière. Il s'agit des récompenses non monétaires, par exemple, la considération et la reconnaissance du ou de la superviseur(e) (Siegrist, 1996). D'une part, la reconnaissance consiste à manifester de la gratitude aux employé(e)s considérant les bons résultats qu'ils ont obtenus (Brun & Dugas, 2005 ; El Akremi *et al.,* 2009). La reconnaissance s'inscrit dans une relation d'échange résultats-reconnaissance. Elle doit donc être méritée. Sous ce rapport, voir ses accomplissements ignorés et ne pas recevoir de félicitations alors qu'elles sont pleinement méritées contribuent à engendrer une perception d'iniquité. Dans la même veine, être la cible de reproches pour des choses sur lesquelles on n'exerce pas de contrôle équivaut à une punition injustifiée et conduit à se sentir injustement traité. Ainsi, les employé(e)s qui ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils pensent mériter ou qui sont injustement blâmés sont plus sujets à se sentir dépréciés et à souffrir de détresse psychologique.

D'autre part, la considération consiste à montrer que l'on accorde de la valeur à quelqu'un ou à quelque chose. Elle peut prendre plusieurs formes selon ce qui en fait l'objet (Brun et Dugas, 2005 ; El Akremi, Sassi et Bouzidi, 2009). La *considération des personnes* (ou la reconnaissance existentielle) est le fait de montrer aux employé(e)s qu'ils sont importants pour ce qu'ils *sont*, et non pour ce qu'ils *font* pour l'organisation (Brun et Dugas, 2005). Selon Brun et Dugas, une personne se sent considérée lorsqu'elle a : « l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération » (Brun et Dugas, 2005, p. 82). Se sentir considéré, c'est avoir le sentiment qu'on a de la valeur pour ce que l'on est en tant que personne et percevoir que l'on se préoccupe de notre bien-être. La *considération de l'expertise* (ou la reconnaissance de la pratique de travail) concerne la valeur accordée aux connaissances et aux habiletés des employé(e)s (Brun et Dugas, 2005). La *considération des efforts* (ou la reconnaissance de l'investissement dans le travail) fait référence à la valeur accordée à l'intensité et à la persévérance des efforts que fournissent les employé(e)s (Brun et Dugas, 2005).

La supervision abusive

Alors que la *considération des personnes* consiste à les traiter avec politesse, dignité et respect, la supervision abusive implique diamétralement l'opposé. Il s'agit de la manifestation soutenue de comportements verbaux et non verbaux hostiles de la part du supérieur immédiat (Tepper, 2000). Cette attitude menaçante est adoptée en vue d'intimider les subordonnées, leur faire peur en vue d'obtenir leur obéissance. Les études ont montré que la supervision abusive a pour effet d'accroître la détresse psychologique (Tepper, 2000 ; Tepper, Moss, Lockhart, et Carr, 2007 ; pour une recension des écrits, voir : Tepper, 2007).

Tableau 1.3 : La définition des concepts : l'équité des rétributions économiques et sociales

Concepts	Définition des concepts
Sécurité d'emploi	La politique visant à garantir le maintien de la relation d'emploi des employé(e)s tant qu'ils répondent aux attentes en matière de rendement et font preuve de loyauté à l'égard de l'organisation (*Dictionary of Human Resource Management*, 2008)
Équité du salaire	La perception que le salaire correspond au niveau des exigences de l'emploi occupé (Scholl, Cooper et McKenna, 1987)
Équité des promotions	La perception que les promotions sont attribuées en fonction du mérite, c'est-à-dire des connaissances et des habiletés requises par le poste (Ambrose et Cropanzano, 2003)
Considération de l'expertise	La perception des employé(e)s concernant la valeur qu'accorde leur superviseur(e) à leurs connaissances et habiletés (Brun et Dugas, 2005)
Considération des efforts	La perception des employé(e)s concernant la valeur qu'accorde leur superviseur(e) à l'intensité et à la persévérance de leurs efforts (Brun et Dugas, 2005)
Reconnaissance des résultats	La gratitude manifestée aux employé(e)s en raison de leurs bons résultats (Brun et Dugas, 2005)
Reproches injustifiés	Le fait de critiquer, blâmer ou réprimander un employé sans que ce dernier l'ait mérité (Podsakoff *et al.*, 1984)
Supervision abusive (intimidation)	La manifestation soutenue de comportements verbaux et non verbaux hostiles (Tepper, 2000).

1.2.3 Le modèle de Hobfoll (1989) : la peur de perdre ce que l'on valorise

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) stipule que les individus ressentent du stress lorsqu'ils perdent leurs ressources ou lorsqu'ils ont peur de les perdre. Selon cette théorie : « les individus cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources, et ce qui est menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources » (Hobfoll, 1989, 515). Les ressources dont il est question sont de deux ordres. D'une part, les ressources « fondamentales » sont des finalités auxquelles les individus accordent une grande valeur. Y figurent principalement le bien-être psychologique (c.-à-d. un état mental agréable), l'estime de soi ainsi que l'estime des autres. D'autre part, les ressources « instrumentales » sont celles qui sont investies pour obtenir les ressources fondamentales, par exemple, le temps, l'énergie, les connaissances et les habiletés, les éléments tangibles (ex.: l'argent) et les éléments intangibles (ex.: un emploi, de l'ancienneté). Le stress est alors défini comme « une réaction à l'environnement dans lequel il existe : 1) une menace de perte nette de ressources, une perte nette de ressources ou un gain insuffisant de ressource à la suite d'un investissement de ressources » (Hobfoll, 1989, 516). En d'autres termes, le stress provient de :

1) La perte (anticipée ou réelle) de ressources fondamentales ou instrumentales. Par exemple, être dans une situation qui incite à penser que l'on pourrait perdre ce à quoi l'on tient;

2) L'insuffisance (anticipée ou réelle) de ressources instrumentales nécessaires pour acquérir ou conserver des ressources fondamentales. Par exemple, ne pas disposer des ressources nécessaires pour conserver notre qualité de vie;
3) L'investissement de ressources instrumentales sans l'obtention des ressources fondamentales espérées (c.-à-d. faible rapport coûts – bénéfices). Par exemple, consacrer du temps et de l'énergie à une activité, sans obtenir les résultats espérés.

La qualité des relations avec les collègues

Les employé(e)s souhaitent recevoir de la considération et de l'estime de la part de leurs collègues de travail. Ils ont besoin de sentir qu'ils ont de la valeur à leurs yeux. Des relations interpersonnelles désagréables sont alors perçues comme une perte d'estime des autres et contribuer à générer du stress. De même, la peur de se sentir rejeté par ses collègues est de nature à occasionner du stress. Comme le rapportent Spector et Jex (1998 : 358) « Avec le temps, le fait de ne pas s'entendre avec les autres risques de faire craindre à une personne de venir travailler et d'induire un sentiment de dépression ». Les résultats de leur méta-analyse ont révélé que les conflits interpersonnels au travail étaient intimement associés à la dépression et à l'anxiété.

Climat de compétition

Le climat de compétition concerne « le degré auquel les employé(e)s croient que les rétributions au travail dépendent de la manière dont leur rendement se compare avec celui de leurs collègues » (Brown, Cron, and Slocum, 1998). Plus les employé(e)s se sentent en compétition avec leurs collègues, plus ces derniers sont perçus comme des menaces à l'obtention de rétributions, par exemple, la reconnaissance de la part du superviseur(e). Par conséquent, le climat de compétition est associé à une augmentation du stress (Fletcher, Major et Davis; 2008). Les pratiques de gestion consistant à comparer ouvertement les résultats des employé(e)s sont susceptibles de favoriser un climat de compétition.

Harcèlement sexuel et agression sexuelle

L'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* inclut le harcèlement sexuel au travail dans la notion plus générale de harcèlement psychologique :

> « une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel ».

Le harcèlement sexuel concerne ainsi des paroles ou des comportements insultants ou blessants à caractère sexuel qui rendent la victime mal à l'aise et risque de la mener à se dévaloriser. Le harcèlement sexuel risque également de générer du stress sur une période plus ou moins longue du fait que les victimes ont peur que le harcèlement se répète. Le harcèlement sexuel est également associé à la menace de perdre des ressources diverses lorsqu'il survient dans le contexte d'un abus de pouvoir, où la personne en situation d'autorité utilise son pouvoir de récompense et de sanction pour tenter d'obtenir des faveurs sexuelles. Le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle constituent donc des menaces directes au bien-être psychologique, à l'estime de soi et au maintien de diverses ressources instrumentales et fondamentales.

Satisfaction à l'égard des tâches

Parmi les rétributions que valorisent les individus en milieu de travail figurent les rétributions intrinsèques (Locke, 1976). Elles concernent la nature des tâches à accomplir : les individus retirent des rétributions intrinsèques du fait que leurs tâches correspondent à leurs intérêts et permettent de mettre à profit leurs compétences, leur procurant ainsi du plaisir au travail et un sentiment d'accomplissement. S'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le fait d'investir des ressources instrumentales (ex. temps, énergie) pour réaliser des tâches sans que celles-ci rapportent les rétributions intrinsèques espérées (ressources fondamentales) constitue une perte nette de ressources qui est génératrice de stress.

Compatibilité des valeurs

La compatibilité des valeurs concerne le degré auquel l'employé partage les mêmes valeurs que son organisation. Celles-ci sont les croyances concernant les comportements à adopter et les objectifs qu'il est important de poursuivre (Kristof-Brown et Guay, 2011). Lorsque l'employé est en désaccord avec les valeurs de l'organisation, il se trouve à mobiliser ses ressources (ex. temps, énergie, habiletés) pour adopter des comportements qui vont à l'encontre de ses principes afin d'aider l'organisation à réaliser des objectifs qu'il réprouve. L'employé investit ainsi ses ressources instrumentales de manière à agir contre ses propres convictions. Suivant la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), il en résulterait une perte de ressources qui contribue à accroître le niveau de stress. Selon les résultats de la méta-analyse qu'ont réalisée Kristof-Brown et ses collègues (Kristof-Brown, Zimmerman et Johnson, 2005), la compatibilité des valeurs est associée à la tension au travail qu'éprouvent les employé(e)s. Les études ont également fait ressortir que l'incompatibilité des valeurs était associée à une hausse du stress au travail (Bocchino, Harman et Foley, 2003) et une augmentation du niveau de détresse psychologique (Merecz et Andysz, 2012).

Tableau 1.4 : La définition des concepts les ressources valorisées

Concepts	Définition des concepts
La qualité des relations	La perception que les interactions au travail sont agréables (Spector, 1997). La qualité des relations concerne les interactions avec les collègues, les étudiants et le personnel enseignant.
Climat de compétition	La perception que les collègues sont des rivaux qui cherchent à s'attirer les rétributions, par exemple, la reconnaissance du patron ou de la patronne (Fletcher, Major et Davis, 2008).
Harcèlement sexuel	Des paroles et des gestes à caractère sexuel répétés et non désirés (Loi sur les normes du travail du Québec).
Agression sexuelle	Un contact physique à caractère sexuel non désiré (INSPQ[8]).
Satisfaction à l'égard des tâches	L'état émotionnel résultant de la perception que les tâches sont agréables, intéressantes et valorisantes (Locke, 1976).
Compatibilité des valeurs	Le degré auquel l'employé partage avec son organisation les mêmes croyances concernant les comportements à adopter et les objectifs à réaliser (Kristof-Brown et Guay, 2011).
Conflit travail-famille	La difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison de l'insuffisance de ressources attribuable à leur utilisation dans le milieu de travail (Greenhaus et Beutell, 1985).

Conflit travail-famille

Le conflit travail-famille est la difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison d'un manque de ressources, le plus souvent le temps et l'énergie, lesquelles ont été investis dans le travail (Greenhaus et Beutell, 1985). Cette perte de ressources au profit du travail conduit à l'insuffisance des ressources nécessaires au maintien de la qualité de vie personnelle et familiale, ce qui est de nature à engendrer du stress. La méta-analyse qu'ont effectuée Amstad et ses collègues (Amstad, Mieier, Fasel, Elfering et Semmer, 2011) a fait ressortir la relation entre le conflit travail-famille d'une part, et d'autre part, le stress, la dépression et l'anxiété.

[8] INSPQ (2018). Rapport québécois sur la violence et la santé. Montréal : Institut national de santé publique du Québec. Repéré à :https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/les-agressions-sexuelles/definition-de-l-agression-sexuelle

2 Les aspects méthodologiques

2.1 Devis de recherche

Notre étude suit un devis explicatif ou corrélationnel (Bryman et Bell, 2011). Ce devis de recherche permet d'étudier simultanément un grand nombre de variables et d'en déceler les *patterns* d'association. Il permet ainsi d'étudier des phénomènes complexes comme ils se produisent naturellement. Le contrôle statistique permet de déterminer la contribution unique de chacune des variables indépendantes à l'explication de la variable dépendante, en réduisant l'interférence attribuable aux explications rivales avérées (c.-à-d. l'effet des autres facteurs de risque connus). Le contrôle statistique permet ainsi d'assurer un degré élevé de validité interne des résultats (Bryman et Bell, 2011). Cela signifie que l'on peut accorder un degré élevé de certitude au fait que c'est la variation de la valeur de la variable indépendante (ex. le facteur de risque) qui entraîne une variation de la valeur de la variable dépendante (ex. le niveau de détresse psychologique), et non la variation d'une autre variable à laquelle les deux variables seraient associées (ex. le facteur de risque et le niveau de détresse psychologique).

Par ailleurs, en vue de limiter les risques de biais associés à la variance commune, nous avons collecté les données en deux temps (Malhotra, Schaller et Patil, 2017 ; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dans un premier temps, nous avons collecté les données relatives aux facteurs de risque. Dans un deuxième temps, nous avons collecté les données concernant la détresse psychologique et ses conséquences. Ainsi, les réponses qu'ont indiquées les répondant(e)s au sujet des facteurs de risque sont moins susceptibles d'avoir influencé leurs réponses aux questions mesurant leur niveau de détresse psychologique et ses conséquences. En somme, notre devis de recherche permet d'assurer un niveau élevé de validité en réduisant les erreurs de mesure qui risqueraient de faire gonfler artificiellement la force de la relation entre les facteurs de risque et le niveau de détresse psychologique.

2.2 Technique de collecte de données

Les données de cette recherche ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire électronique anonyme (Bryman et Bell, 2011). Cette technique permet de joindre rapidement un très grand nombre de répondant(e)s à peu de frais. Elle présente également l'avantage de réduire les biais de désirabilité sociale. Ainsi, les répondant(e)s sont plus susceptibles d'indiquer des réponses qui reflètent ce qu'ils pensent, car leur identité est inconnue (Bryman et Bell, 2011).

En revanche, la principale limite du questionnaire électronique réside dans le faible taux de réponse qu'il génère (Bryman et Bell, 2007). À ce sujet, les études montrent que les enquêtes dont les données sont collectées par l'intermédiaire d'un site Internet présentent un taux de réponse plus faible que les enquêtes par questionnaire autoadministré par la poste (Hayslett et Wildemuth, 2004; Manfreda *et al.*, 2008; Shih et Fan, 2008). Si l'on se réfère aux études qui comportent une seule collecte de données (c.-à-d. un temps de mesure unique), le taux de réponse varie généralement entre 5% et 85% (Shih et Fan, 2008). Le taux de réponse moyen (et médian) se situe autour de 30% (Cook, Heath et Thompson, 2000 ; Shih et Fan, 2008). Pour 40% des études répertoriées, le taux de réponse est inférieur à 25% (Shih et Fan, 2008). Afin de favoriser un taux de réponse élevé, nous avons lancé des opérations de rappel pour les deux temps de mesure. Notre taux de réponse s'élève à 32% pour le premier questionnaire et 23,4% pour le deuxième.

2.3 Population et échantillon

Le Québec compte 19 établissements universitaires (TABLEAU 2.1). Les données de notre étude proviennent de 11 établissements de langue française dont les employé(e)s de soutien sont membres d'un syndicat affilié au Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Les 9154 employé(e)s de soutien que comptent ces établissements ont été invités à participer à notre étude. De fait, aucune technique d'échantillonnage n'a été utilisée pour sélectionner les participant(e)s dans les 11 établissements, ce qui réduit les erreurs et les biais attribuables à l'échantillonnage. Les employé(e)s de soutien occupent un emploi appartenant à l'un des quatre groupes occupationnels suivants : 1) le personnel de bureau, 2) les techniciens, 3) les professionnels et, 4) les métiers. Dans un établissement universitaire, les personnes chargées de cours ont également été invitées à participer à l'étude.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, notre étude comporte deux temps de mesure. Les employé(e)s de soutien qui ont répondu au premier questionnaire constituent l'échantillon T1. Les employé(e)s qui ont rempli le deuxième questionnaire forment l'échantillon T2. Nous avons apparié les échantillons T1 et T2 pour constituer l'échantillon final qui a servi à l'analyse des données.

Échantillon T1 : Les facteurs de risque

Les données concernant les facteurs de risque ont été collectées au mois de février 2018. Tous les employé(e)s de soutien visés par notre étude ont reçu un courriel de la part de l'équipe de recherche les invitant à participer à l'enquête. Les courriels ont été distribués au moyen des listes de diffusion des syndicats locaux. La lettre d'invitation présentait notamment le but de la recherche, et soulignait

le caractère volontaire et anonyme de la participation. Un hyperlien sécurisé vers le questionnaire sur le site de *Survey Monkey* était également fourni. Environ 30 minutes étaient nécessaires pour remplir le questionnaire. Deux opérations de rappel (après 10 jours et 15 jours) ont été effectuées par courriel pour encourager les employé(e)s à répondre au questionnaire et améliorer le taux de réponse. Des 9 154 employé(e)s invités à participer à notre étude, 2933 ont rempli le questionnaire, ce qui chiffre le taux de réponse à 32%. Pour les fins d'analyse, seulement les questionnaires entièrement complétés ont été conservés, soit 2 229 (24,4%).

Tableau 2.1 Les établissements universitaires du Québec

1 Université Bishop's
2 Université Concordia
3 Université Laval
4 Université McGill
5 Université de Montréal
6 HEC de Montréal
7 École Polytechnique de Montréal
8 Institut national de la recherche scientifique (Institut Armand-Frappier)
9 Université de Sherbrooke
10 Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
11 Université du Québec à Chicoutimi
12 Université du Québec à Montréal
13 Université du Québec en Outaouais
14 Université du Québec à Rimouski
15 Université du Québec à Trois-Rivières
16 Université du Québec – Institut national de la recherche scientifique
17 Université du Québec – École nationale d'administration publique
18 Université du Québec – École de technologie supérieure
19 Université du Québec – Télé-université

Référence : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, liste des établissements universitaires, http://www.education.gouv.qc.ca/universites/etudiants-a-luniversite/admission-a-luniversite/liste-des-etablissements-universitaires/

Échantillon T2 : La détresse psychologique et ses conséquences

Les données concernant le niveau de détresse psychologique et ses conséquences ont été collectées à l'aide du deuxième questionnaire administré au cours des mois d'avril et de mai 2018. Encore une fois, un courriel d'invitation a été expédié à tous les employé(e)s visés. Les répondant(e)s devaient consacrer environ 10 minutes à ce deuxième questionnaire. Des opérations de relance ont également été effectuées par courriel afin de favoriser un taux de réponse élevé. Au total, 2 145 répondant(e)s ont rempli le questionnaire, pour un taux de réponse de 23,4% (2 145/9 154). Parmi ceux-ci, 1763 questionnaires complets ont été retenus (19,3%).

Échantillon final : appariement des échantillons T1 et T2

Une fois les données collectées, nous avons jumelé les données du premier et du deuxième questionnaire de manière à pouvoir analyser les relations entre les facteurs de risque (T1) et le niveau de détresse psychologique (T2). Pour se faire, nous avions demandé aux répondant(e)s d'inscrire sur chacun des deux questionnaires un code qu'ils étaient les seules à connaître (code secret à 7 chiffres). Cette procédure était nécessaire afin de jumeler les données des deux échantillons (T1 et T2) tout en préservant le caractère anonyme de la participation.

Parmi les 9 154 employé(e)s de soutien invité à participer à notre étude, 921 ont dûment rempli les deux questionnaires, pour un taux de réponse de (10,1%). Les autres participant(e)s ont rempli seulement le premier questionnaire, ou seulement le deuxième.

Représentativité de l'échantillon final

Compte tenu de la taille de la population visée (9 154 employé(e)s), notre échantillon devait compter 370 participant(e)s pour être statistiquement représentatif de sa population (Krejcie et Morgan, 1970[9]). Or, notre échantillon renferme 921 répondant(e)s. Cela signifie que notre échantillon est suffisamment grand pour représenter la réalité des employé(e)s de soutien dans les 11 établissements concernés (voir Annexe B).

La représentativité de l'échantillon dépend également de l'ampleur des biais associés aux non-répondant(e)s. Ainsi, la représentativité de l'échantillon est menacée lorsque les personnes qui ont refusé de participer à l'étude présentent des caractéristiques différentes de celles qui y ont participé (Fowler, 1993). Par exemple, les données collectées risqueraient de ne pas refléter la réalité dans la mesure où l'étude aurait suscité davantage l'intérêt des employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique ou, au contraire, aurait entraîné une plus faible participation de leur part parce qu'ils n'ont pas l'énergie et la patience nécessaire pour remplir les deux questionnaires.

Afin de vérifier la présence de biais systématiques associés aux non-répondant(e)s, nous avons comparé les réponses des répondant(e)s qui ont accepté de participer à l'étude (T1 et T2) à celles des répondant(e)s qui ont quitté l'étude en refusant de répondre au deuxième questionnaire (T1

[9] Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30.

seulement) (Fowler, 1993). Le TABLEAU 2.2 présente les caractéristiques démographiques de ces deux échantillons.

Nous avons également vérifié s'il existait des différences statistiquement significatives entre ces deux échantillons en ce qui concerne les réponses obtenues pour les facteurs de risque que renferme le questionnaire 1. L'échantillon final présente un degré élevé de représentativité lorsque les personnes qui ont accepté de participer à l'étude et celles qui ont refusé de poursuivre leur participation partagent les mêmes perceptions et attitudes. Pour chacun des groupes occupationnels, nous avons réalisé des tests d'égalité de moyennes (Annexe B).

De façon générale, les résultats de ces analyses montrent que les répondant(e)s des deux échantillons partagent des perceptions similaires ($p > 0,05$), à trois exceptions près. Premièrement, les employé(e)s de bureau qui ont quitté l'étude considèrent que leur salaire est moins équitable comparativement aux employé(e)s de bureau que renferme l'échantillon final (3,69 vs 3,82). Deuxièmement, les techniciens qui ont quitté l'étude estiment avoir une moins bonne sécurité d'emploi que ceux qui ont rempli les deux questionnaires (5,71 vs 5,96). Finalement, les employé(e)s appartenant au groupe métiers qui ont mis fin à leur participation disent avoir un degré d'autonomie plus faible que leurs homologues composant l'échantillon final (3,31 vs 3,72).

En somme, les résultats des analyses ont révélé très peu de différences statistiquement significatives entre les réponses des répondant(e)s qui ont refusé de continuer de participer à l'étude (T2) et les répondant(e)s qui constituent notre échantillon final (T1 et T2). Ces résultats indiquent que les probabilités de biais systématiques sont faibles et que, par conséquent, notre échantillon présente un degré élevé de représentativité.

Tableau 2.2. Descriptions des échantillons

Variables démographiques		Échantillon final (T1 et T2)	Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)
		N=921	N=1 308
Sexe	Femmes	79,1%	72,2%
	Hommes	20,9%	27,8%
Groupes d'âge	18 -24 ans	1,2%	1,2%
	25-34 ans	20,5%	18,0%
	35 -44 ans	33,6%	32,5%
	45 -54 ans	26,3%	28,4%
	55 -64 ans	17,3%	19,2%
	65 ans et plus	1,2%	0,7%
Nombre d'années de service	Moins d'un an	4,9%	5,3%
	Plus de 1 an à 2 ans	4,5%	3,7%
	Plus de 2 ans à 5 ans	12,5%	14,7%
	Plus de 5 ans à 10 ans	30,8%	29,8%
	Plus de 10 ans à 15 ans	20,5%	21,8%
	Plus de 15 ans à 20 ans	11,2%	11,5%
	Plus de 20 ans à 25 ans	3,5%	3,1%
	Plus de 25 ans	12,1%	10,2%
Ancienneté dans le poste actuel	Moins d'un an	15,6%	14,4%
	1 à 2 ans	12,3%	9,6%
	Plus de 2 ans à 5 ans	21,6%	22,5%
	Plus de 5 ans à 10 ans	27,2%	28,2%
	Plus de 10 ans à 15 ans	11,8%	13,7%
	Plus de 15 ans à 20 ans	5,1%	5,9%
	Plus de 20 ans à 25 ans	2,2%	2,2%
	Plus de 25 ans	4,3%	3,5%
Catégorie d'emplois	Groupe bureau	44,3%	45,2%
	Groupe technique	28,4%	31,7%
	Groupe professionnel	19,5%	13,3%
	Groupe métiers	3,6%	7,2%
	Personnes chargées de cours	4,3%	2,6%
Niveau de scolarité	Aucun diplôme	0,2%	0,6%
	Diplôme d'études secondaires	14,6%	17,5%
	Diplôme d'études collégiales	37,9%	41,0%
	Diplôme d'études universitaires	47,2%	41,0%

Tableau 2.2. (Suite)

Variables démographiques		Échantillon final (T1 et T2)	Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)
	N=9154 (population)	N=921	N=1 308
Établissements universitaires	1= 21% 2= 18% 3= 2% 4= 3% 5= 2% 6= 1% 7= 12% 8= 3% 9= 21% 10= 5% 11=11%	17% 27% 3% 3% 3% 1% 8% 6% 18% 4% 11%	22% 18% 3% 2% 2% 1% 8% 4% 23% 6% 12%

2.4 Instruments de mesure

2.4.1 L'indice de détresse psychologique de santé-Québec (IDPSQ)

Les données concernant le niveau de détresse psychologique ont été collectées à l'aide de l'*Indice de Détresse Psychologique de Santé-Québec* (IDPSQ[10]) (Préville, Boyer, Potvin *et al.*, 1992). Cet indice est notamment utilisé par Statistique Canada dans le cadre de ses enquêtes sur la santé des populations. Il permet donc de comparer le taux de détresse psychologique des employé(e)s de soutien à celui observé auprès des travailleuses et travailleurs du Québec.

Sur une échelle de fréquences à cinq (5) modalités de réponse (1=Jamais, 2=Rarement, 3=Parfois, 4=La plupart du temps, 5=Tout le temps), les répondant(e)s devaient indiquer dans quelle mesure les affirmations correspondaient à leur situation (α = 0,893) :

Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé ses sensations

... Je me suis senti(e) nerveux, nerveuse

... Je me suis senti(e) désespéré(e)

[10] Il s'agit de la version française du Kessler Psychological Distress Scale « K6 » (Kessler *et al.,* 2002).

... Je me suis senti(e) triste ou déprimé(e)

... J'avais l'impression que tout était un effort

... Je me sentais bon, bonne à rien

... Je me sentais agité(e) ou ne tenant pas en place

2.4.2 Les instruments de collecte de données : les facteurs de risque et les conséquences associées à la détresse psychologique

Les instruments utilisés pour collecter les données concernant les facteurs de risque sont consignés dans les tableaux suivants :

- Les caractéristiques de l'emploi occupé (TABLEAU 2.3) ;
- L'équité des rétributions économiques et sociales (TABLEAU 2.4) ;
- Les ressources valorisées (TABLEAU 2.5).

Nous avons également collecté des données concernant les attitudes et les comportements associés à la détresse psychologique :

- Les comportements associés à la santé (TABLEAU 2.6) ;
- Les attitudes et comportements au travail (TABLEAU 2.7).

Tableau 2.3. Les facteurs de risque : Les caractéristiques de l'emploi occupé

Variables	Auteurs	Énoncés
Demande psychologique quantitative α = 0,872	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979). Version française (Larocque, Brisson *et al.*, 1998)	▪ Mon travail exige d'aller très vite ▪ On me demande de faire une quantité excessive de travail ▪ Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Demande psychologique qualitative α = 0,863	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979). Version française (Larocque, Brisson *et al.*, 1998)	▪ Mon travail exige de travailler très fort mentalement ▪ Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Demande émotionnelle α = 0,844	Institut de la Statistique du Québec - Enquête sociale et de santé (2001)	▪ Si votre travail vous amène à être en contact direct avec le public (par exemple : étudiants), vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec ce public ? 0= sans contact avec le public, 1=presque jamais, 2=rarement, 3=de temps en temps, 4= Souvent, 5=presque tout le temps
	Van Veldhoven *et al.*, 2002 (dans Xanthopoulou *et al.*, 2013)	▪ Dans votre travail, êtes-vous en contact avec une clientèle qui se plaint sans cesse, bien que vous fassiez toujours tout pour les aider ? ▪ Dans votre travail, avez-vous affaire à une clientèle exigeante ▪ 0= sans contact avec le public, 1=presque jamais, 2=rarement, 3=de temps en temps, 4= Souvent, 5=presque tout le temps
Ambiguïté de rôle α = 0,899	Instrument de mesure original en version anglaise (Rizzo *et al.,* 1970) Version française (Lachance *et al.,* 1997)	▪ Je sais exactement ce qu'on attend de moi ((INVERSÉ) ▪ Les explications concernant ce que je dois faire sont claires (INVERSÉ) ▪ Mes responsabilités sont clairement définies (INVERSÉ) 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Conflit de rôle α = 0,809	Instrument de mesure original en version anglaise (Rizzo *et al.,* 1970) Version française (Lachance *et al.,* 1997)	▪ Je dois faire des choses qui devraient être faites autrement, selon moi ▪ Je dois aller à l'encontre des règles ou des politiques pour accomplir mes tâches ▪ Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes. (Ces demandes peuvent provenir de différents groupes : supérieurs immédiats, collègues, étudiants, etc.) ▪ On me demande de faire des choses que je trouve inutiles 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Autonomie α = 0,817	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979). vf. Larocque, Brisson *et al.*, 1998)	▪ Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome ▪ J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail ▪ J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord

Utilisation et développement des compétences α = 0,801	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979). vf. Larocque, Brisson *et al.*, 1998)	▪ Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes ▪ Mon travail nécessite un niveau élevé de qualifications ▪ Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses (INVERSÉ) ▪ Mon travail nécessite que j'apprenne des choses nouvelles ▪ Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité ▪ Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés professionnelles 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Responsabilités assumées α = 0,835	Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et de l'Emploi, DARES - Enquête SUMER 2003 (France)	Une erreur dans mon travail pourrait entraîner... ... des conséquences graves pour la qualité des services ... des conséquences négatives sur le travail d'autres personnes ... des conséquences négatives pour l'image de mon organisation ... des coûts financiers importants pour mon organisation ... des conséquences négatives pour le bien-être d'autres personnes ... des conséquences dangereuses pour la sécurité d'autres personnes ... des conséquences négatives pour ma carrière (ex. changement de poste, perte d'emploi). 1= jamais à 5=tout le temps
Manque de ressources α = 0,847	Fox et Spector (1999)	▪ Souvent, je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail ▪ Les outils et l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail sont souvent inadéquats ou non disponibles ▪ Je n'ai pas reçu assez de formation pour bien faire mon travail ▪ Généralement, on ne me fournit pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail ▪ Il est souvent difficile d'obtenir des autres l'aide nécessaire pour faire mon travail ▪ Je dois constamment compter sur des personnes qui ne sont pas bien formées 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord

Tableau 2.4. Les facteurs de risque : L'équité des rétributions économiques et sociales

Variables	Auteurs	Énoncés
Sécurité d'emploi α = 0,930	Oldham, Kulik, Stepina, et Ambrose (1986)	▪ J'ai une bonne sécurité d'emploi ▪ Je pourrai garder mon emploi aussi longtemps que je le souhaite 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Équité du salaire α = 0,917	Shaw et Gupta (2001)	▪ Mon salaire est équitable si je compare avec d'autres emplois dans mon organisation ▪ Je suis payé(e) équitablement si je regarde ce qui est offert dans d'autres organisations pour le même emploi ▪ Mon salaire est équitable pour l'emploi que j'occupe 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Équité des promotions α = 0,738	Witt et Nye (1992)	▪ Les promotions sont attribuées de façon juste et équitable ▪ Les promotions sont offertes aux personnes les plus qualifiées pour le poste ▪ L'obtention d'une promotion dépend de « qui on connaît » (INVERSÉ) 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Considération de l'expertise α = 0,941	Clark et Payne (1997)	▪ Mon patron/ma patronne a du respect pour mes connaissances et mes habiletés ▪ Mon patron/ma patronne accorde de la valeur à mon expérience ▪ Mon patron/ma patronne se fie à mon jugement 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Considération des efforts α = 0,958	Instrument conçu pour les fins de cette étude.	▪ Même si je ne produis pas toujours le rendement attendu, mon patron/ma patronne reconnaît mes efforts ▪ Mon patron/ma patronne me montre qu'il/elle apprécie le temps et l'énergie que je consacre à mes tâches, même si le résultat n'est pas parfait ▪ Mon patron/ma patronne me fait savoir qu'il /elle est satisfait(e) de mon application et ma détermination au travail 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Reconnaissance des résultats α = 0,957	Podsakoff *et al.* (1984)	Mon/ma patron(ne) ▪ ... me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement ▪ ... me manifeste une reconnaissance hors de l'ordinaire lorsque mon rendement est particulièrement bon ▪ ... me félicite quand je fais un travail de meilleure qualité que la moyenne ▪ ... me complimente personnellement quand je fais un travail remarquable 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Reproches injustifiés (injustice des punitions) α = 0,912	Podsakoff *et al.* (1984)	▪ Mon patron me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas ▪ Mon patron est souvent mécontent de mon travail sans raison apparente ▪ Mon patron critique mon travail même lorsqu'il est bien fait

		▪ Je suis souvent réprimandé(e) par mon patron sans vraiment savoir pourquoi 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Supervision abusive (intimidation) α = 0,920	Tepper (2000)	Mon patron... ▪ ... me ridiculise ▪ ... me dit que ce que je pense et ressens est stupide ▪ ... m'ignore, ne m'adresse plus la parole ▪ ... me dénigre devant les autres ▪ ... me rappelle mes erreurs et mes échecs du passé ▪ ... me blâme pour se sauver de l'embarras ▪ ... fait des commentaires négatifs sur moi dans mon dos ▪ ... dirige sa colère contre moi, lorsqu'il est en colère pour une autre raison
	Einarsen, Hoel & Notelaers (2009)	▪ ... adopte des comportements intimidants (ex. : me pointer du doigt, envahir mon espace personnel, me bloquer le chemin) ▪ ... surveille trop ce que je fais pendant que je travaille 1=jamais à 5= tout le temps

Tableau 2.5. Les facteurs de risque : les ressources valorisées

Variables	Auteurs	Énoncés
Satisfaction à l'égard des tâches α = 0,939	Spector (1985)	▪ J'aime les tâches que je dois accomplir ▪ Je trouve mes tâches agréables ▪ Mon travail est intéressant 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Conflit travail-famille α = 0,817	Kopelman *et al.* (1983)	▪ Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales ▪ Après le travail, je rentre à la maison trop fatigué(e) pour faire certaines des choses que je voudrais faire ▪ Ma famille n'aime pas que je sois si préoccupé(e) par mon travail pendant que je suis à la maison ▪ Parce que mon travail est exigeant, je suis irritable à la maison 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Compatibilité des valeurs α = 0,789	Lauver et Kristof-Brown (2001)	▪ Mes valeurs correspondent aux valeurs de mon organisation ▪ Je suis d'accord avec les priorités de mon organisation
	Posner, Kouzes, et Schmidt (1985)	▪ On me demande de faire des choses qui vont à l'encontre de mes principes (INVERSÉ) 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Climat de compétition α = 0,803	Adaptation de l'instrument de Brown, Cron et Slocum (1998)	▪ Mon/ma patron(ne) compare fréquemment mon rendement à celui de mes collègues ▪ Je me sens en compétition avec mes collègues ▪ De façon générale, mes collègues sont soucieux d'être meilleurs que les autres 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Qualité des relations (collègues) α = 0,921	Spector (1985)	▪ De façon générale, j'aime les gens avec qui je travaille ▪ J'ai du plaisir avec mes collègues de travail ▪ Il y a trop d'accrochages et de chicanes au travail (INVERSÉ) 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Qualité des relations (enseignants) α = 0,888	Colquitt (2001)	Dans quelle mesure, le personnel enseignant… ▪ ..vous parle poliment ? ▪ ...vous traite avec dignité et respect (sans être hautain, sans vous dénigrer ni vous humilier) ? ▪ …se retient de faire des remarques déplacées ? 1= très peu ou pas du tout à 5=très largement

Qualité des relations (étudiant(e)s) α = 0,935	Colquitt (2001)	Dans quelle mesure, les étudiants ▪ ..vous parlent poliment ? ▪ …vous traitent avec dignité et respect ? 1= très peu ou pas du tout à 5=très largement
Harcèlement sexuel (patron/patronne)	Inspiré de la Loi sur les normes du travail du Québec[11] (CNESST)	▪ Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement sexuel de la part de votre patron ? (Ex. : commentaires, blagues, avances ou insultes répétées à caractère sexuel) 1=jamais à 5=presque chaque jour
Agression sexuelle (patron/patronne)	Inspiré de la Loi sur les normes du travail du Québec (CNESST)	▪ Au cours des 12 derniers mois avez-vous été victime d'agression sexuelle de la part de votre patron ? (Ex. : attouchements, frôlements, baisers non désirés) Oui/Non
Harcèlement sexuel (collègues)	Inspiré de la Loi sur les normes du travail du Québec (CNESST)	▪ Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement sexuel de la part de certain(e)s de vos collègues ? (Ex. : commentaires, blagues, avances ou insultes répétées à caractère sexuel) 1=jamais à 5= presque chaque jour
Agression sexuelle (collègues)	Inspiré de la Loi sur les normes du travail du Québec (CNESST)	▪ Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime d'agression sexuelle de la part de certain(e)s de vos collègues ? (Ex. : attouchements, frôlements, baisers non désirés) Oui/Non

Tableau 2.5. (Suite)

Variables	**Auteurs**	**Énoncés**
Facilité d'obtenir un congé pour raison familiale	Rothausen (1994)	▪ Il est facile d'avoir un jour de congé pour des raisons familiales en cas de besoin 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Nécessité de rapporter du travail à la maison	Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et de l'Emploi, DARES - Enquête SUMER 2003 (France)	▪ En raison de ma charge de travail, je dois emporter du travail à la maison 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Application des politiques de l'établissement concernant le temps de travail		▪ Mon patron applique de façon uniforme les politiques de l'organisation en ce qui concerne le temps de travail (horaire, congé, réduction du temps de travail, etc.) 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord

[11] Loi sur les normes du travail du Québec, LQ 2018, c N-1.1. Repéré à : http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/N-1.1.pdf

Tableau 2.6. Les comportements associés à l'état de santé

Variables	Auteurs	Énoncés (questionnaire 2)
Recours aux services d'un professionnel de la santé mentale	Inspiré de Vézina et ses collègues (2011)	▪ Au cours des 12 derniers mois, avez-vous utilisé les services du programme d'aide aux employé-e-s (PAE) ? Oui/Non ▪ Au cours des 12 derniers mois, avez-vous consulté en personne ou par téléphone un-e professionnel-le de la santé (qui ne fait pas partie du PAE) au sujet de votre santé émotionnelle ou psychologique ? Oui/Non
Consommation de psychotropes	Vézina et ses collègues (2011)	Au cours des trente derniers jours, avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments pour : ▪ Réduire l'anxiété ou la nervosité ? Oui/Non ▪ Aider à dormir ? Oui/Non ▪ Remonter le moral, tels des antidépresseurs ? Oui/Non
Absences de courte durée	Vézina et ses collègues (2011)	▪ Au cours des trente derniers jours, vous êtes-vous absenté-e du travail pour cause de fatigue ou de symptômes liés au stress ? Oui/Non ▪ Si oui, combien de jours ?
Arrêt de travail	Vézina et ses collègues (2011)	▪ Au cours de l'année dernière, avez-vous vécu un arrêt de travail pour des raisons de santé psychologique ? (ex. anxiété, dépression, épuisement professionnel) Oui/Non
Stratégie de gestion du stress	Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et de l'Emploi, DARES - Enquête SUMER 2003 (France)	Quand vous êtes stressé(e)s par votre travail, que faites-vous de préférence ? ▪ Je fais du sport *(Oui/Non)* ▪ Je vais voir le médecin *(Oui/Non)* ▪ Je lis ou j'écoute de la musique *(Oui/Non)* ▪ Je m'absente de mon travail *(Oui/Non)* ▪ Je consomme davantage de tabac ou d'alcool *(Oui/Non)* ▪ Je regarde la télévision *(Oui/Non)* ▪ Je mange *(Oui/Non)* ▪ Je dors davantage *(Oui/Non)* ▪ Autre *(Oui/Non)* ▪ Précisez_____

Tableau 2.7 Les attitudes et comportements en milieu de travail

Variables	Auteurs	Énoncés
Fatigue α = 0,915	Van Veldhoven et Broersen (2003)	▪ À la fin de la journée de travail, je me sens vraiment épuisé. ▪ Quand je rentre du travail, j'ai besoin qu'on me laisse en paix pendant un moment. ▪ Souvent, après une journée de travail, je me sens tellement fatigué que je ne peux pas m'impliquer dans d'autres activités 1= jamais à 7= tout le temps
	Burki, Knapp, Lüthi, Maslach, et Zanetti (2006)	▪ Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail 1=jamais à 7=tout le temps
Insomnie	Statistique Canada. (2011). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) - Santé mentale.	▪ Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé des problèmes à vous endormir ou à rester endormi(e) 1=jamais à 5=tout le temps
Motivation au travail α = 0,877	Brown et Leigh (1996)	▪ Je mets beaucoup d'énergie dans mon travail ▪ Je me donne pleinement au travail ▪ Je fais de mon mieux pour faire du bon travail 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Satisfaction au travail α = 0,922	Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1983)	▪ Tout bien considéré, je suis satisfait-e de mon emploi ▪ Dans l'ensemble, j'aime mon emploi ▪ En général, je suis content(e) de travailler ici 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Engagement affectif α = 0,904	Instrument original en version anglaise (Vanderberghe *et al.,* 2004) Traduction française et validation (Stinglhamber *et al.*, 2002)	▪ J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation ▪ Je suis fier, fière d'être à l'emploi de mon organisation 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Intention de quitter α = 0,936	Burke et Deszca (1986) Hom et Griffeth, 1991	▪ Je pense souvent à quitter mon emploi ▪ Si j'en avais l'occasion, je quitterais mon emploi 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord

3 Les résultats

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats. Dans un premier temps, il sera question du niveau de détresse psychologique. Nous ferons ressortir la proportion d'employé(e)s de soutien qui souffre de détresse psychologique. Nous déterminerons également dans quelle mesure le niveau de détresse psychologique des employé(e)s est associé à leurs caractéristiques sociodémographiques.

Dans un deuxième temps, nous présenterons le niveau d'exposition des employé(e)s aux divers facteurs de risque retenus. Nous en profiterons pour déterminer dans quelle mesure le niveau d'exposition varie en fonction du groupe occupationnel et de l'établissement universitaire.

Dans un troisième temps, nous mettrons en évidence les conséquences associées à la détresse psychologique.

3.1 La détresse psychologique et les caractéristiques sociodémographiques

La détresse psychologique, rappelons-le, est un état psychologique pénible marqué par l'anxiété et la dépression (c.-à-d. l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi) (Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000 ; Ridner, 2004). Dans son rapport de recherche de l'ÉQCOTESST[12], Vézina et ses collègues (2011) présentent la méthode de calcul pour déterminer le niveau de détresse psychologique. Ce calcul consiste d'abord à attribuer un nombre prédéterminé de points en fonction de la réponse inscrite par le répondant sur l'échelle de mesure (5 modalités de réponse). Ensuite, il s'agit de faire l'addition des points obtenus par le répondant pour les six énoncés portant sur la détresse psychologique (TABLEAU 3.1). Ce calcul donne un indice de détresse psychologique sur 24 points.

Le TABLEAU 3.2 présente la proportion de répondant(e)s pour chacun des quatre niveaux de détresse psychologique. On constate que plus de la moitié des répondant(e)s (53,4%) présente un niveau élevé de détresse psychologique (niveau important et très important). Ce taux est largement supérieur à celui de 29% qui a été enregistré auprès de la population active au Québec en 2014-2015 (ISQ, 2016[13]).

[12] Vézina, M., St-Arnaud, L., Stock, S., Lippel, K. et Funes, A. 2011. « Santé mentale » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.

[13] L'*Enquête québécoise sur la santé de la population* (édition 2014-2015) a été menée auprès de plus de 45 000 personnes réparties dans 17 régions socio-sanitaires du Québec. La proportion de personnes qui souffrent de

De plus, il représente une augmentation de 12,5 points de pourcentage par rapport au taux de détresse psychologique observé en 2008 auprès des employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire (40,9 % ; Biron, Brun et Ivers, 2008).

Tableau 3.1
Attribution des points en fonction de la modalité de réponse

Modalité de réponse des six énoncés	Nombre de points attribués à la modalité de réponse
Jamais	0
Rarement	1
Parfois	2
La plupart du temps	3
Tout le temps	4

Tableau 3.2
Niveau de détresse psychologique

Niveaux de détresse psychologique	Nombre de points (sur 24)	Points de pourcentage (sur 100)	% de répondant(e)s	
Niveau 1. Faible	0 à 4	0-17	30,9 %	
Niveau 2. Modéré	5 et 6	20 et 25	15,7 %	
Niveau 3. Important	7 à 12	30 et 50	39,9 %	
Niveau 4. Très important	13 à 24	55 et 100	13,5 %	53,4%
			100,0%	

Nous avons réalisé des analyses inférentielles en vue de vérifier si le niveau de détresse psychologique était associé aux caractéristiques sociodémographiques des répondant(e)s. Nous avons ainsi effectué des tests d'indépendance reposant sur la Loi du Khi-deux (seuil de signification de 5%) pour chacune des variables suivantes : le sexe, le groupe d'âge, le nombre d'années de service au sein de l'établissement, le nombre d'années d'ancienneté dans le poste, le niveau de scolarité, le groupe occupationnel et l'établissement universitaire.

détresse psychologique fait référence au niveau élevé sur l'échelle de détresse psychologique (IDPSQ). Le taux de détresse psychologique se chiffre à 26% pour les personnes qui occupent un emploi.

Tableau 3.3. Le sexe

Sexe	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
Hommes	35,6%	13,6%	33,9%	16,9%
Femmes	29,8%	15,8%	41,8%	12,6%

Note. Khi-deux = 6,153; dl=3, p=0,104 > 0,10.

Les résultats du test d'indépendance indiquent qu'il n'y a pas de lien entre le sexe du répondant(e) et son niveau de détresse psychologique. Cela signifie que la détresse psychologique touche autant les femmes que les hommes.

Tableau 3.4. Le groupe d'âge

Groupe d'âge	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
18-24 ans	20,0%	20,0%	50,0%	10,0%
25-34 ans	28,6%	15,4%	42,3%	13,7%
35-44 ans	29,0%	16,7%	41,7%	12,7%
45-54 ans	31,3%	15,5%	39,1%	14,2%
55-64 ans	36,1%	14,8%	34,2%	14,8%
65 ans et +	50,0%	10,0%	40,0%	0,0%

Note. Khi-deux = 8,165; dl=15, p=0,917 > 0,10.

Dans la même veine, il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le niveau de détresse psychologique et le groupe d'âge. En d'autres termes, la proportion d'employé(e)s souffrant de détresse psychologique est la même pour tous les groupes d'âge.

Tableau 3.5. Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans ou moins

	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
Au moins un enfant âgé de 5 ans ou moins	32,1%	16,4%	39,0%	12,6%
Aucun enfant de ce groupe d'âge	31,2%	15,4%	39,9%	13,6%

Note. Khi-deux = 0,221; dl=3, p=0,974 > 0,10.

Tableau 3.6. Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 6 ans à 12 ans

	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
Au moins un enfant âgé de 6 à 12 ans	27,4%	14,2%	45,3%	13,2%
Aucun enfant de ce groupe d'âge	30,6%	16,1%	39,6%	13,7%

Note. Khi-deux = 2,048; dl=3, p=0,562 > 0,10.

Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans et moins ou de 6 à 12 ans n'est pas statistiquement lié au niveau de détresse psychologique.

Tableau 3.7. Le nombre d'années de service au sein de l'établissement

	Niveau de détresse psychologique			
Nombre d'années de service	**Niveau 1 Faible**	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
Moins de 1 an	41,9%	11,6%	39,5%	7,0%
De 1 à 2 ans	29,3%	19,5%	43,9%	7,3%
Plus de 2 ans à 5 ans	30,9%	15,5%	40,0%	13,6%
Plus de 5 ans à 10 ans	32,1%	14,4%	36,1%	17,3%
Plus de 10 ans à 15 ans	27,1%	18,8%	42,5%	11,6%
Plus de 15 ans à 20 ans	29,6%	16,3%	41,8%	12,2%
Plus de 20 à 25 ans	46,7%	13,3%	26,7%	13,3%
Plus de 25 ans	27,5%	14,7%	45,0%	12,8%

Note. Khi-deux = 17,731; dl=21, p=0,666 > 0,10.

Les résultats obtenus indiquent que le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction du nombre d'années de service qu'ont cumulé les employé(e)s au sein de leur établissement. Ces résultats laissent croire qu'une courte exposition aux facteurs de risque est susceptible d'engendrer de la détresse psychologique.

Tableau 3.8. Le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel

Nombre d'années d'ancienneté	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Moins de 1 an	34,5%	12,9%	40,3%	12,2%
De 1 à 2 ans	28,8%	15,3%	37,8%	18,0%
Plus de 2 ans à 5 ans	28,9%	15,8%	42,6%	12,6%
Plus de 5 ans à 10 ans	31,1%	17,6%	35,7%	15,6%
Plus de 10 ans à 15 ans	26,9%	17,3%	45,2%	10,6%
Plus de 15 ans à 20 ans	36,4%	13,6%	38,6%	11,4%
Plus de 20 à 25 ans	38,9%	11,1%	44,4%	5,6%
Plus de 25 ans	30,8%	15,4%	43,6%	10,3%

Note. Khi-deux = 11,337; dl=21, p=0,956 > 0,10.

Dans la même veine, le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel n'est pas lié au niveau de détresse psychologique des employé(e)s.

Tableau 3.9. Le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Diplôme d'études secondaires	33,1%	13,1%	41,5%	12,3%
Diplôme d'études collégiales	33,3%	15,2%	37,2%	14,3%
Diplôme d'études universitaires	28,3%	17,1%	41,6%	13,1%

Note. Khi-deux = 7,603; dl=9, p=0,575 > 0,10. Aucun répondant dans la catégorie « aucun diplôme »

Les résultats montrent qu'il n'existe pas de relation statistiquement significative entre le niveau de détresse psychologique et le niveau de scolarité des employé(e)s.

Tableau 3.10. Le groupe occupationnel

Groupe occupationnel	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Groupe bureau	32,0%	16,2%	38,6%	13,2%
Groupe technique	31,0%	12,3%	42,9%	13,9%
Groupe professionnel	26,0%	19,7%	40,5%	13,9%
Groupe métiers	28,1%	12,5%	43,8%	15,6%
Personnes chargées de cours	42,1%	18,4%	28,9%	10,5%

Note. Khi-deux = 9,568; dl=12, p=0,654 > 0,10.

Les résultats indiquent que le niveau de détresse psychologique ne dépend pas du groupe occupationnel auquel appartiennent les employé(e)s. En d'autres termes, la proportion d'employé(e)s de soutien qui souffrent de détresse psychologique est similaire, quel que soit leur groupe occupationnel.

Tableau 3.11. L'établissement universitaire

Établissement universitaire	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	**Niveau 2 Modéré**	**Niveau 3 Important**	**Niveau 4 Très important**
Établissement 1	28,2%	15,4%	45,5%	10,9%
Établissement 2	27,5%	15,6%	40,2%	16,8%
Établissement 3	41,7%	20,8%	29,2%	8,3%
Établissement 4	26,7%	23,3%	33,3%	16,7%
Établissement 5	27,3%	4,5%	59,1%	9,1%
Établissement 6	26,5%	20,4%	40,8%	12,2%
Établissement 7	50,7%	11,3%	31,0%	7,0%
Établissement 8	32,3%	16,8%	38,5%	12,4%
Établissement 9	20,6%	8,8%	44,1%	26,5%
Établissement 10	32,6%	16,8%	37,9%	12,6%
Établissement 11	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%
Total	30,9%	15,7%	39,9%	13,5%

Note. Khi-deux = 37,093; dl=30, p=0,174 > 0,10.

Finalement, le niveau de détresse psychologique n'est pas associé à l'établissement universitaire dans lequel travaillent les employé(e)s. La proportion d'employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique est semblable dans les 11 établissements universitaires.

En somme, un (1) employé de soutien sur deux (2) souffre de détresse psychologique (53,4%). Les analyses d'indépendance utilisant la Loi du Khi-deux ont permis de montrer que le niveau de détresse psychologique des employé(e)s ne varie pas en fonction de leurs caractéristiques sociodémographiques. Les résultats ont notamment mis en évidence que le niveau de détresse psychologique ne dépend ni du groupe occupationnel auquel appartiennent les employé(e)s ni de leur établissement universitaire.

3.2 Les résultats descriptifs : les facteurs de risque

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives pour chacun des facteurs de risque : le taux d'accord avec les énoncés proposés, la moyenne et l'écart-type. Ces statistiques permettent de connaître le niveau de présence des différentes variables, ou en d'autres termes, le niveau d'exposition des répondant(e)s aux divers facteurs de risque.

Le taux d'accord avec les énoncés proposés est le pourcentage des répondant(e)s qui ont indiqué être « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés lorsque l'échelle de mesure comporte cinq (5) modalités de réponse (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plus ou moins d'accord, 4= d'accord, 5= entièrement d'accord). Le taux d'accord comprend également la catégorie de réponse « plutôt d'accord » lorsque l'échelle de mesure comporte sept (7) modalités de réponses (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plutôt en désaccord, 4= plus ou moins, 5= plutôt d'accord, 6= d'accord, 7= entièrement d'accord).

La première série de tableaux présente les résultats concernant les facteurs de risque associés à la détresse psychologique pour l'ensemble des répondant(e)s.

La deuxième série de tableaux présente les résultats en fonction du groupe occupationnel et indique s'il existe des différences statistiquement significatives quant aux niveaux d'exposition observés pour les cinq (5) groupes occupationnels.

La troisième série de tableaux est consacrée au niveau d'exposition aux divers facteurs de risque en fonction de l'établissement universitaire auquel appartiennent les employé(e)s de soutien.

Finalement, la quatrième série de tableaux traite des conséquences associées à la détresse psychologique.

3.2.1 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque

Tableau 3.12. Les facteurs de risque : les caractéristiques des emplois

Facteurs de risque	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Demande psychologique quantitative Exemple d'énoncé : On me demande de faire une quantité excessive de travail	47,2%	3,12	0,97
Demande psychologique qualitative Exemple d'énoncé : Mon travail exige de travailler très fort mentalement	63,2%	3,56	0,95
Demande émotionnelle Exemple d'énoncé : Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec ce public ?	27%	3,46	1,13
Ambiguïté de rôle Exemple d'énoncé : Je sais exactement ce qu'on attend de moi (échelle inversée)	15,3%	2,96	1,28
Conflit de rôle Exemple d'énoncé : Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes	27,7%	3,37	1,22
Responsabilités assumées Exemple d'énoncé : Une erreur dans mon travail pourrait entraîner des conséquences graves pour la qualité des services	18%	2,43	0,73
Autonomie Exemple d'énoncé : Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	68,1% (31,9%)	3,49	0,85
Utilisation et développement des compétences Exemple d'énoncé : Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	78,5% (21,5%)	3,56	0,70
Manque de ressources Exemple d'énoncé : Souvent, je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	13,4%	2,83	1,13

Faits saillants

- Les facteurs de risque auxquels les répondant(e)s sont le plus exposés sont la demande quantitative et la demande qualitative ;
- Près de la moitié des répondant(e)s (47,2%) estime que leur charge de travail est trop grande et que le temps dont ils disposent pour faire leur travail est insuffisant ;
- Près des deux tiers des répondant(e)s considèrent que leur travail est très exigeant mentalement (concentration requise sur de longues périodes, interruptions fréquentes) ;

- En revanche, moins du tiers des employé(e)s disent manquer d'autonomie au travail et moins du quart indique ne pas avoir la possibilité d'utiliser leurs compétences ou d'en développer de nouvelles.

Tableau 3.13. Les facteurs de risque : Les rétributions économiques et sociales

Facteurs de risque	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Sécurité d'emploi Exemple d'énoncé : J'ai une bonne sécurité d'emploi	82,8% (17,2%	5,62	1,72
Équité du salaire Exemple d'énoncé : Mon salaire est équitable pour l'emploi que j'occupe	74% (26%)	3,75	1,00
Équité des promotions Exemple d'énoncé : Les promotions sont attribuées de façon juste et équitable	35,6% (64,4%)	2,86	1,05
Considération de l'expertise Exemple d'énoncé : Mon/ma partron-patronne a du respect pour mes connaissances et mes habiletés	78,7% (21,3%)	3,82	0,97
Considération des efforts Exemple d'énoncé : Même si je ne produis pas toujours le rendement attendu, mon patron/ma patronne reconnaît mes efforts	60,6% (39,4%)	3,35	1,11
Reconnaissance des résultats Exemple d'énoncé : Mon/ma partron-patronne me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement	60,6% (39,4%)	3,26	1,09
Reproches injustifiés Exemple d'énoncé : Mon patron / ma patronne me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas	5,4%	1,67	0,76
Supervision abusive / intimidation Exemple d'énoncé : Mon patron / ma patronne me dénigre devant les autres	2,1%	1,30	0,53

Faits saillants

- Le principal facteur de risque concerne l'attribution des promotions. Seulement le tiers des employé(e)s estiment que l'attribution des promotions est juste et équitable, c'est-à-dire que les promotions sont accordées en fonction des qualifications requises pour l'emploi.
- Le patron ou la patronne joue un rôle important dans l'exposition des employé(e)s aux facteurs de risque. Par exemple, plus du tiers des répondant(e)s mentionnent ne pas recevoir suffisamment de considération de leur patron(ne) pour les efforts, le temps et l'énergie investis dans leur travail. De même, plus du tiers des répondant(e)s rapportent que leur patron(ne) ne reconnaît pas leurs bons résultats.

Tableau 3.14. Les facteurs de risque : Les ressources valorisées

Facteurs de risque	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Satisfaction à l'égard des tâches Exemple d'énoncé : J'aime les tâches que je dois accomplir	83,1% (16,9%)	3,91	0,77
Conflit travail – famille Exemple d'énoncé : Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	29,6%	2,61	0,96
Climat de compétition Exemple d'énoncé : Je me sens en compétition avec mes collègues	8,8%	1,97	0,86
Compatibilité des valeurs Exemple d'énoncé : Mes valeurs correspondent aux valeurs de mon organisation	72% (28%)	4,87	1,19
Qualité des relations (collègues) Exemple d'énoncé : De façon générale, j'aime les gens avec qui je travaille	89% (11%)	4,15	0,75
Qualité des relations (enseignants) Exemple d'énoncé : Dans quelle mesure le personnel enseignant que vous côtoyez dans votre travail vous traite avec dignité et respect ?	84,1% (15,9%)	3,99	0,78
Qualité des relations (étudiants) Exemple d'énoncé : Dans quelle mesure, les étudiants vous traitent avec dignité et respect ?	87,1% (12,9%)	4,10	0,72
Harcèlement sexuel (patron/patronne) Énoncé : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement sexuel de la part de votre patron ? (Ex. : commentaires, blagues, avances ou insultes répétées à caractère sexuel)	0,8%	1,01	0,15
Agression sexuelle (patron/patronne) Énoncé : Au cours des 12 derniers mois avez-vous été victime d'agression sexuelle de la part de votre patron ? (Ex. : attouchements, frôlements, baisers non désirés)	2,7%	s.o.	s.o.
Harcèlement sexuel (collègues) Énoncé : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime de harcèlement sexuel de la part de certain(e)s de vos collègues ? (Ex. : commentaires, blagues, avances ou insultes répétées à caractère sexuel)	4,3%	1,06	0,30
Agression sexuelle (collègues) Énoncé : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été victime d'agression sexuelle de la part de certain(e)s de vos collègues ? (Ex. : attouchements, frôlements, baisers non désirés)	4,5%	s.o.	s.o.

Faits saillants

- Les principaux facteurs de risque sont le conflit travail-famille et la compatibilité des valeurs.
- Près du tiers des répondant(e)s ont de la difficulté à concilier les exigences de leur travail et celles de leur vie personnelle. Leur horaire de travail est contraignant pour leurs responsabilités familiales, et il requiert toute leur énergie ou les préoccupe alors qu'ils sont à la maison;
- Plus du quart des répondant(e)s considèrent que leurs valeurs et celles de leur établissement sont différentes et ils ne sont pas d'accord avec les priorités de leur établissement;
- Près du cinquième (16,9%) des répondant(e)s disent ne pas aimer leurs tâches : ils les trouvent inintéressantes, désagréables et ils ont peu de plaisir à les accomplir;
- Les résultats montrent que les relations interpersonnelles au travail sont bonnes, voire excellentes, pour la plupart des répondant(e)s. Ils apprécient généralement leurs collègues, ils considèrent que les enseignants les traitent avec respect et politesse, et se sentent respectés par les étudiants avec lesquels ils interagissent;
- Une faible proportion de répondant(e)s rapporte avoir été victimes de harcèlement sexuel et/ou d'agressions sexuelles.

Tableau 3.14. (Suite)

Facteurs de risque	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Facilité d'obtenir un congé pour raison familiale Énoncé : Il est facile d'avoir un jour de congé pour des raisons familiales en cas de besoin	81% (19%)	4,12	0,95
Nécessité de rapporter du travail à la maison Énoncé : En raison de ma charge de travail, je dois emporter du travail à la maison	11,5%	1,83	1,14
Application des politiques de l'établissement concernant le temps de travail Énoncé : Mon patron applique de façon uniforme les politiques de l'organisation en ce qui concerne le temps de travail (horaire, congé, réduction du temps de travail, etc.)	69,7% (30,3%)	3,78	1,13

Faits saillants

- Près du tiers des répondant(e)s (30,3%) estiment que leur patron(ne) n'applique pas de façon uniforme et équitable les politiques concernant le temps de travail de leur établissement.
- Le cinquième des répondant(e)s (19%) considèrent qu'il est difficile d'obtenir une journée de congé lorsqu'ils en ont besoin en raison d'obligations personnelles ou familiales.
- Il a été précédemment souligné que près de la moitié des répondant(e)s ont une charge de travail excessive (demande quantitative). Il appert que le dixième des répondant(e)s (11,5%) sentent l'obligation de rapporter du travail à leur domicile pour le compléter afin de venir à bout de leur charge de travail.

3.2.2 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque en fonction du groupe occupationnel

Nous avons réalisé des tests d'analyse de variance (ANOVA) afin de déterminer si le niveau d'exposition aux facteurs de risque est significativement différent en fonction du groupe occupationnel auquel appartiennent les employé(e)s de soutien. Nous avons également effectué des analyses de *Scheffe*. Ce test permet de comparer le niveau d'exposition estimé pour un groupe occupationnel à celui de chacun des autres groupes. Il permet ainsi de déterminer le ou les groupes occupationnels dont le niveau d'exposition pour un facteur de risque est statistiquement différent de celui des autres groupes.

Tableau 3.15. Les facteurs de risque : les caractéristiques des emplois

Facteurs de risque	Pourcentage d'accord (moyenne)	Groupes occupationnels					Niveau de signification du test
		Groupe bureau	Groupe technique	Groupe professionnel	Métiers	Chargés de cours	
Demande quantitative Ex. : On me demande de faire une quantité excessive de travail	47,2% (3,12)	n.s.	n.s.	61,8% (3,40)	n.s.	41% (2,89)	p=0,001
Demande qualitative Ex. : Mon travail exige de travailler très fort mentalement	63,2% (3,56)	n.s.	n.s.	85,4% (4,12)	21,9% (2,89)	84,6% (4,13)	p=0,000
Demande émotionnelle Ex. : Vivez-vous des situations de tension dans vos rapports avec ce public ?	27,0% (3,46)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	p=0,214
Ambiguïté de rôle Ex. : Je sais exactement ce qu'on attend de moi (échelle inversée)	15,3% (2,96)	n.s.	n.s.	24,3%	28,1% (3,52)	5,1% (2,84)	p=0,000
Conflit de rôle Ex. : Je reçois des demandes incompatibles de deux ou plusieurs personnes	27,7% (3,37)	n.s.	n.s.	32,8% (3,67)	59,4% (4,02)	n.s.	p=0,000
Responsabilités assumées Ex. : Une erreur dans mon travail pourrait entraîner des conséquences graves pour …	18% (2,43)	n.s.	n.s.	n.s.	46,9% (3,13)	n.s.	p=0,000
Autonomie Ex. : Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome	68,1% (3,49)	60,4% (3,29)	n.s.	n.s.	n.s.	89,7% (3,95)	p=0,000
Utilisation et dévelop. des compétences Ex. : Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes	78,5% (3,56)	66,1% (3,27)	n.s.	97,2% (4,01)	n.s.	100% (4,12)	p=0,000
Manque de ressources Ex. : Souvent, je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	13,4% (2,83)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	p=0,06

Note : Résultats statistiquement non significatifs (n.s.).

Faits saillants

- Pour la plupart des facteurs de risque, le niveau d'exposition des employé(e)s de soutien dépend du groupe occupationnel auquel ils appartiennent. Cela signifie que le niveau d'exposition aux facteurs de risque est différent selon le groupe occupationnel.
- Le niveau d'exposition aux facteurs de risque est généralement différent pour trois groupes occupationnels : le groupe professionnel, le groupe métiers et le groupe chargés de cours.
- Le groupe professionnel présente un niveau d'exposition plus élevé que les autres groupes occupationnels pour quatre (4) facteurs de risque : la demande quantitative (61,8%), la demande qualitative (85,4%), l'ambiguïté de rôle (24,3%), et le conflit de rôle (32,8%). En revanche, les employé(e)s du groupe professionnel considèrent avoir davantage l'opportunité d'utiliser et de développer leurs compétences (97,2%).
- Le groupe des chargés de cours présente généralement un niveau d'exposition plus faible aux facteurs de risque que les autres groupes occupationnels : demande quantitative (41%), ambiguïté de rôle (5,1%), autonomie (89,7%), utilisation des compétences (100%), exception faite de la demande qualitative (84,6%).
- Le groupe métiers présente un niveau supérieur d'exposition à l'ambiguïté de rôle (28,1%), au conflit de rôle (59,4%) et aux responsabilités assumées (46,9%). Le niveau de demande qualitative (21,9%) est plus faible pour ce groupe occupationnel.
- Le groupe bureau présente un degré d'autonomie (60,4%) plus faible que les autres groupes ainsi des possibilités plus limitées d'utiliser et de développer leurs compétences (66,1%).

Tableau 3.16 Les facteurs de risque : L'équité des rétributions économiques et sociales

Facteurs de risque	Pourcentage d'accord (moyenne)	Groupes occupationnels					Niveau de signification du test
		Groupe bureau	Groupe technique	Groupe professionnel	Métiers	Chargés de cours	
Sécurité d'emploi Ex. : J'ai une bonne sécurité d'emploi	82,8% (5,62)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	55,6% (3,40)	P=0,000
Équité du salaire Ex. : Mon salaire est équitable pour l'emploi que j'occupe	74% (3,75)	n.s.	n.s.	n.s.	58,1% (3,20)	54,1% (3,28)	P=0,000
Équité des promotions Ex. : Les promotions sont attribuées de façon juste et équitable	35,6% (2,86)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,314
Considération de l'expertise Ex. : Mon/ma partron-patronne a du respect pour mes connaissances et mes habiletés	78,7% (3,82)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,093
Considération des efforts Ex. : Même si je ne produis pas toujours le rendement attendu, mon patron/ma patronne reconnaît mes efforts	60,6% (3,35)	n.s.	n.s.	n.s.	38,7% (2,81)	45,9% (2,79)	P=0,001
Reconnaissance des résultats Ex. : Mon/ma partron-patronne me fait toujours des commentaires positifs lorsque j'ai un bon rendement	60,6% (3,26)	n.s.	n.s.	n.s.	41,9% (2,93)	32,4% (2,64)	P=0,002
Reproches injustifiés Ex. : Mon patron / ma patronne me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas	5,4% (1,67)	n.s.	n.s.	n.s.	12,9% (2,14)	n.s.	P=0,014
Supervision abusive / intimidation Ex. : Mon patron / ma patronne me dénigre devant les autres	2,1% (1,30)	n.s.	n.s.	n.s.	9,7% (1,57)	n.s.	P=0,011

Note : n.s. = non significatif

Faits saillants

- Le niveau d'exposition à plusieurs facteurs de risque diffère pour deux groupes occupationnels, soit le groupe métiers et le groupe chargés de cours ;
- Le groupe métiers présente un degré d'exposition plus élevé pour cinq (5) des huit (8) facteurs de risque : l'équité du salaire (58,1%), la considération des efforts (38,7%), la reconnaissance des résultats (41,9%), les reproches injustifiés (12,9%) et la supervision abusive (9,7%) ;
- Le groupe des chargés de cours montre un niveau d'exposition plus élevé que les autres groupes occupationnels, et ce, pour quatre facteurs de risque. Ils considèrent avoir une moins bonne sécurité d'emploi (55,6%), un salaire moins équitable (54,1%), moins de considération pour leurs efforts (45,9%) et moins de reconnaissance pour leurs résultats (32,4%) comparativement aux autres groupes occupationnels.

Tableau 3.17. Les facteurs de risque : les ressources valorisées

Facteurs de risque	Pourcentage d'accord (moyenne)	Groupes occupationnels					Niveau de signification du test
		Groupe bureau	Groupe technique	Groupe professionnel	Métiers	Chargés de cours	
Satisfaction à l'égard des tâches Ex. : J'aime les tâches que je dois accomplir	83,1% (3,91)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,080
Conciliation travail – famille Ex. : Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	29,6% (2,61)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,410
Climat de compétition Ex. : Je me sens en compétition avec mes collègues	8,8% (1,97)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,451
Compatibilité des valeurs Ex. : Mes valeurs correspondent aux valeurs de mon organisation	72% (4,87)	n.s.	n.s.	n.s.	48,4% (4,10)	n.s.	P=0,001
Qualité des relations (collègues) Ex. : De façon générale, j'aime les gens avec qui je travaille	89% (4,15)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,262
Qualité des relations (enseignants) Ex. : Dans quelle mesure le personnel enseignant que vous côtoyez dans votre travail vous traite avec dignité et respect ?	84,1% (3,99)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,110
Qualité des relations (étudiants) Ex. : Dans quelle mesure, les étudiants vous traitent avec dignité et respect ?	87,1% (4,10)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,445
Harcèlement sexuel (patron / patronne)	0,8% (1,01)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,729
Agression sexuelle - (patron / patronne)	2,7%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,595
Harcèlement sexuel – (collègues)	4,3% (1,06)	n.s.	n.s.	n.s.	32,3% (1,45)	n.s.	P=0,000
Agression sexuelle – (collègues)	4,5%	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	P=0,743

Note : n.s. = non significatif

Faits saillants

- Le degré d'exposition aux facteurs de risque ne varie pas de manière significative en fonction des groupes occupationnels pour la plupart des facteurs de risque présentés. À titre d'exemple, les problèmes de conciliation travail-famille concernent environ le tiers des répondant(e)s dans chacun des groupes occupationnels;
- Le groupe métiers présente toutefois deux différences statistiquement significatives. D'abord, près des trois quarts des répondant(e)s sont d'accord avec les valeurs de leur organisation, alors que cette proportion est seulement de la moitié (48,4%) pour les employé(e)s du groupe métiers.
- Également, près du tiers (32,4%) des répondant(e)s du groupe métier rapportent avoir été victimes du harcèlement sexuel de la part de leurs collègues de travail. C'est environ huit fois plus que pour le reste des répondant(e)s (4,3%).

Tableau 3.18. Les facteurs qui expliquent le conflit travail-famille

Facteurs de risque	Pourcentage d'accord (moyenne)	Groupes occupationnels					Niveau de signification du test
		Groupe bureau	Groupe technique	Groupe professionnel	Métiers	Chargés de cours	
Facilité d'obtenir un congé pour raison familiale Il est facile d'avoir un jour de congé pour des raisons familiales en cas de besoin	81% (4,12)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	44,8% (3,29)	P=0,000
Nécessité de rapporter du travail à la maison En raison de ma charge de travail, je dois emporter du travail à la maison	11,5% (1,83)	n.s.	n.s.	29,3% (2,57)	n.s.	67,6% (4,00)	P=0,000
Application des politiques de l'établissement concernant le temps de travail Mon patron applique de façon uniforme les politiques de l'organisation en ce qui concerne le temps de travail (horaire, congé, réduction du temps de travail, etc.)	69,7% (3,78)	n.s.	n.s.	n.s.	48,4% (3,23)	n.s.	P=0,005

Faits saillants

- En ce qui concerne les facteurs qui expliquent la présence d'un conflit travail-famille, le niveau d'exposition dépend du groupe occupationnel ;
- Trois facteurs présentent des différences statistiquement significatives pour le groupe professionnel, le groupe métiers et le groupe chargés de cours ;
- Les employé(e)s du groupe métiers sont moins nombreux proportionnellement à indiquer que leur superviseur(e) respectif applique les politiques de l'établissement concernant le temps de travail ;
- Les chargés de cours considèrent qu'il est moins facile d'obtenir un congé pour raison familiale (44,8%) comparativement aux autres groupes occupationnels ;
- En ce qui concerne la nécessité de rapporter du travail à la maison, la proportion d'employé(e)s du groupe professionnel et du groupe chargés de cours est significativement plus élevée (67,6%);

3.2.3 Le niveau d'exposition aux facteurs de risque en fonction de l'établissement universitaire

Afin de déterminer si le niveau d'exposition aux facteurs de risque est significativement associé à l'établissement universitaire, nous avons effectué des tests d'analyse de variance (ANOVA). Nous avons également réalisé des analyses de *Scheffe*, afin de mettre en évidence les établissements universitaires qui présentent des niveaux d'exposition statistiquement différents des autres établissements universitaires.

Tableau 3.19. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : les caractéristiques des emplois

	Ensemble des établissements Moyenne (écart-type)	**É.1**	**É. 2**	**É. 3**	**É. 4**	**É. 5**	**É. 6**	**É. 7**	**É. 8**	**É. 9**	**É. 10**	**É. 11**	**Niveau de signification du test**
Demande quantitative	3,12 (0,97)	3,07 (0,96)	3,24 (1,00)	2,99 (0,92)	3,44 (1,00)	3,43 (0,95)	3,37 (0,97)	2,83 (0,87)	2,99 (0,85)	3,00 (1,05)	3,13 (1,01)	2,92 (1,19)	0,745
Demande qualitative	3,56 (0,95)	3,34 (0,96)	3,66 (0,95)	3,19 (0,94)	3,58 (0,92)	3,60 (0,84)	4,10 (0,83)	3,73 (0,94)	3,54 (0,87)	3,08 (1,06)	3,54 (0,95)	3,31 (1,46)	**0,000**
Demande émotionnelle	3,46 (1,13)	3,4 (1,18)	3,58 (1,08)	3,22 (1,04)	3,74 (0,76)	3,48 (1,11)	3,58 (1,41)	3,64 (0,99)	3,31 (1,16)	3,51 (1,37)	3,26 (1,08)	3,76 (1,10)	0,964
Ambiguïté de rôle	2,96 (1,28)	3,12 (1,27)	3,17 (1,36)	2,15 (0,87)	2,7 (1,33)	2,59 (0,72)	3,03 (1,34)	2,56 (1,13)	2,88 (1,25)	3,39 (1,48)	2,73 (1,10)	2,88 (1,08)	0,103
Conflit de rôle	3,37 (1,22)	3,51 (1,24)	3,55 (1,16)	2,63 (0,94)	3,34 (1,19)	3,68 (1,03)	3,74 (1,35)	2,98 (1,33)	3,20 (1,20)	3,65 (1,40)	3,10 (1,12)	3,09 (1,02)	0,172
Responsabilités assumées	2,43 (0,73)	2,40 (0,81)	2,45 (0,70)	2,16 (0,87)	2,46 (0,87)	2,25 (0,50)	2,62 (0,73)	2,39 (0,78)	2,41 (0,74)	2,37 (0,71)	2,46 (0,62)	2,69 (0,49)	0,607
Autonomie	3,49 (0,85)	3,25 (0,88)	3,55 (0,86)	3,76 (0,67)	3,61 (0,75)	3,45 (0,51)	3,59 (0,84)	3,71 (0,82)	3,45 (0,88)	3,11 (0,94)	3,59 (0,79)	4,00 (0,69)	**0,000**
Utilisation et dévelop. des compétences	3,56 (0,70)	3,38 (0,69)	3,67 (9,71)	3,57 (0,76)	3,69 (0,61)	3,21 (0,60)	3,74 (0,71)	3,79 (0,66)	3,52 (0,65)	3,27 (0,77)	3,58 (0,64)	3,48 (1,08)	0,277
Manque de ressources	2,83 (1,13)	2,94 (1,17)	2,95 (1,11)	2,40 (0,72)	2,68 (1,15)	2,83 (0,93)	3,07 (1,09)	2,64 (1,09)	2,69 (1,20)	3,11 (1,37)	2,59 (0,99)	2,81 (0,91)	0,804

É.= Établissement

Faits saillants

- Pour les neuf (9) facteurs de risque, seulement deux présentent des différences statistiques significatives en fonction de l'établissement universitaire : la demande qualitative (p = 0,000) et l'autonomie (p = 0,000);
- En ce qui concerne la demande qualitative, un seul établissement universitaire présente un niveau moyen d'exposition (4,10) statistiquement différent des niveaux enregistrés (3,56) pour les autres établissements universitaires. Des analyses supplémentaires montrent que la différence observée pour cet établissement ne concerne que les employé(e)s du groupe bureau[14]. En d'autres termes, le niveau d'exposition à la demande qualitative est similaire dans tous les établissements universitaires, sauf pour le groupe bureau pour lequel il existe une différence significative dans un des établissements.
- Dans la même veine, le niveau d'autonomie est statistiquement plus élevé (4,0) dans un établissement universitaire que dans les autres (3,49). Toutefois, lorsque l'on tient compte du groupe occupationnel, les résultats ne sont plus significatifs. En d'autres termes, le degré d'autonomie des employé(e)s du groupe bureau, technique, professionnel et métiers ne varie pas en fonction de l'établissement universitaire[15].

[14] Résultats des analyses concernant la relation entre l'établissement universitaire et le niveau d'exposition à la demande qualitative : pour les employé(e)s du groupe bureau (F=1,913, p=0,042) ; du groupe technique (F=1,649 ; p=0,094) ; du groupe professionnel (F=1,554 ; p=0,153) ; du groupe métiers (F=1,393, p=0,254).

[15] Résultats des analyses concernant la relation entre l'établissement universitaire et le degré d'autonomie pour les employé(e)s du groupe bureau (F=1,836, p=0,053) ; du groupe technique (F=0,601 ; p=0,812) ; du groupe professionnel (F=0,654 ; p=0,711) ; du groupe métiers (F=1,924, p=0,110).

Tableau 3.20. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : les rétributions économiques et sociales

	Ensemble des établissements Moyenne (écart-type)	**É. 1**	**É. 2**	**É. 3**	**É. 4**	**É. 5**	**É. 6**	**É. 7**	**É. 8**	**É. 9**	**É. 10**	**É. 11**	**Niveau de signification du test**
Sécurité d'emploi	5,62 (1,72)	5,69 (1,53)	5,37 (1,93)	5,24 (1,86)	6,38 (1,07)	6,25 (1,31)	5,73 (1,82)	4,87 (2,10)	6,00 (1,25)	5,35 (1,74)	5,92 (1,63)	4,43 (2,54)	**0,000**
Équité du salaire	3,75 (1,00)	3,73 (0,94)	3,53 (1,08)	4,19 (0,72)	3,89 (1,01)	3,78 (0,80)	4,19 (0,81)	3,84 (0,97)	3,78 (0,98)	3,38 (0,98)	3,97 (0,94)	4,10 (1,15)	0,414
Équité des promotions	2,86 (1,05)	2,67 (0,99)	2,74 (1,00)	3,57 (1,04)	2,90 (1,18)	3,08 (0,71)	3,10 (1,10)	3,12 (1,03)	2,94 (1,05)	2,31 (1,13)	2,99 (1,00)	3,29 (1,35)	0,323
Considération de l'expertise	3,82 (0,97)	3,66 (1,05)	3,78 (0,98)	4,17 (0,61)	3,92 (0,89)	4,02 (0,63)	3,80 (0,83)	3,92 (0,91)	3,86 (0,95)	3,12 (1,41)	4,09 (0,75)	4,43 (0,46)	**0,000**
Considération des efforts	3,35 (1,11)	3,20 (1,20)	3,28 (1,15)	3,94 (0,54)	3,56 (1,07)	3,47 (0,87)	3,40 (0,90)	3,32 (1,15)	3,38 (1,11)	2,91 (1,40)	3,66 (0,89)	3,71 (0,41)	0,232
Reconnaissance des résultats	3,26 (1,09)	3,15 (1,16)	3,17 (1,14)	3,87 (0,60)	3,53 (0,99)	3,26 (0,93)	3,29 (0,96)	3,15 (1,13)	3,30 (1,08)	2,98 (1,31)	3,51 (0,91)	3,79 (0,60)	0,445
Reproches injustifiés	1,67 (0,76)	1,75 (0,84)	1,70 (0,78)	1,53 (0,73)	1,32 (0,49)	1,80 (0,79)	1,70 (0,78)	1,55 (0,57)	1,68 (0,75)	2,17 (0,98)	1,48 (0,52)	1,39 (0,43)	**0,000**
Supervision abusive / intimidation	1,30 (0,53)	1,39 (0,62)	1,33 (0,56)	1,06 (0,17)	1,13 (0,26)	1,36 (0,61)	1,25 (0,49)	1,15 (0,35)	1,32 (0,57)	1,56 (0,64)	1,15 (0,29)	1,23 (0,17)	0,214

É.= Établissement

Faits saillants

- Pour les huit (8) facteurs de risque, trois (3) présentent des différences statistiques significatives en fonction de l'établissement universitaire : la sécurité d'emploi (p = 0,000), la considération de l'expertise (p = 0,000) et les reproches injustifiés (p = 0,000).
- En ce qui concerne la sécurité d'emploi (4,43 vs 5,62) et la considération de l'expertise (4,43 vs 3,82), un seul établissement universitaire présente un niveau moyen d'exposition statistiquement différent de celui enregistré pour les autres établissements universitaires. Pour la sécurité d'emploi, des analyses supplémentaires montrent que ces différences ne concernent que les employé(e)s du groupe bureau et du groupe professionnel[16]. En ce qui a trait à la considération de l'expertise, les différences observées pour l'établissement universitaire en question concernent les employé(e)s du groupe bureau et ceux du groupe technique[17].
- De même, le niveau d'exposition aux reproches injustifiés est statistiquement supérieur dans un établissement universitaire (2,17) comparativement aux autres établissements (1,67). Les analyses complémentaires font ressortir des différences significatives uniquement pour les employé(e)s du groupe bureau[18].

[16] Résultats des analyses concernant la relation entre l'établissement universitaire et la sécurité d'emploi pour les employé(e)s du groupe bureau (F=1,997, p=0,033) ; du groupe technique (F=1,764 ; p=0,068) ; du groupe professionnel (F=2,169 ; p=0,04) ; du groupe métiers (F=1,287, p=0,300).

[17] Résultats des analyses concernant la relation entre l'établissement universitaire et la considération de l'expertise pour les employé(e)s du groupe bureau (F=3,397, p=0,000) ; du groupe technique (F=1,990 ; p=0,035) ; du groupe professionnel (F=0,636 ; p=0,726) ; du groupe métiers (F=1,753, p=0,146).

[18] Résultats des analyses concernant la relation entre l'établissement universitaire et les reproches injustifiées pour les employé(e)s du groupe bureau (F=2,437, p=0,008) ; du groupe technique (F=1,701 ; p=0,081) ; du groupe professionnel (F=0,954 ; p=0,474) ; du groupe métiers (F=0,859, p=0,552).

Tableau 3.21. Les résultats descriptifs en fonction de l'établissement universitaire : les ressources valorisées

	Ensemble des établissements Moyenne (écart-type)	**É. 1**	**É. 2**	**É. 3**	**É. 4**	**É. 5**	**É. 6**	**É. 7**	**É. 8**	**É. 9**	**É. 10**	**É. 11**	**Niveau de signification du test**
Satisfaction à l'égard des tâches	3,91 (0,77)	3,81 (0,78)	3,79 (0,80)	4,29 (0,64)	4,16 (0,64)	4,03 (0,80)	3,95 (0,71)	4,19 (0,60)	3,98 (0,79)	3,61 (0,86)	3,98 (0,69)	3,94 (0,78)	0,216
Conflit travail – famille	2,61 (0,96)	2,75 (0,98)	2,72 (0,98)	1,87 (0,56)	2,61 (1,04)	2,58 (0,82)	2,80 (0,91)	2,47 (0,88)	2,52 (0,97)	2,72 (0,84)	2,34 (0,94)	2,86 (1,21)	0,086
Climat de compétition	1,97 (0,86)	1,96 (0,86)	2,03 (0,87)	1,86 (0,95)	1,75 (0,57)	2,50 (1,25)	1,99 (0,77)	1,85 (0,70)	2,00 (0,91)	2,20 (0,86)	1,74 (0,79)	2,00 (0,38)	0,290
Compatibilité des valeurs	4,87 (1,19)	4,68 (1,38)	4,82 (1,11)	5,67 (1,02)	5,03 (1,04)	4,71 (0,99)	4,99 (1,26)	5,08 (1,20)	4,90 (1,17)	4,40 (1,55)	4,91 (1,01)	5,29 (0,81)	0,064
Qualité des relations (collègues)	4,15 (0,75)	4,21 (0,72)	4,06 (0,87)	4,32 (0,55)	4,31 (0,68)	3,82 (0,58)	4,19 (0,62)	4,19 (0,64)	4,17 (0,71)	3,92 (0,81)	4,31 (0,73)	4,21 (0,57)	0,760
Qualité des relations (enseignants)	3,99 (0,78)	4,00 (0,78)	4,03 (0,70)	4,17 (0,56)	3,96 (0,79)	3,74 (0,74)	3,79 (0,72)	4,16 (0,77)	3,94 (0,91)	3,86 (0,64)	4,00 (0,92)	4,10 (0,71)	0,926
Qualité des relations (étudiants)	4.10 (0,72)	4,10 (0,75)	4,11 (0,67)	4,30 (0,57)	4,10 (0,65)	3,82 (0,80)	4,03 (0,66)	4,09 (0,73)	4,14 (0,78)	3,91 (0,61)	4,09 (0,74)	4,21 (0,49)	0,769
Harcèlement sexuel (patron / patronne)	1,01 (0,15)	1,00 (0,08)	1,03 (0,23)	1,00 (0,00)	1,08 (0,39)	1,00 (0,00)	1,02 (0,14)	1,00 (0,00)	1,00 (0,00)	1,00 (0,00)	1,00 (0,00)	1,00 (0,00)	0,948
Agression sexuelle – (patron / patronne)	s.o.	3,3%	3,0%	0,0%	7,7%	0,0%	2,0%	1,4%	1,2%	3,0%	4,4%	0,0%	0,726[1]
Harcèlement sexuel – (collègues)	1,06 (0,30)	1,07 (0,31)	1,09 (0,37)	1,10 (0,44)	1,04 (0,20)	1,00 (0,00)	1,08 (0,34)	1,01 (0,12)	1,02 (0,14)	1,19 (0,59)	1,03 (0,23)	1,17 (0,41)	0,872
Agression sexuelle – (collègues)	s.o. (s.o.)	4,6%	4,2%	4,5%	7,7%	21,1%	6,1%	1,4%	2,5%	3,1%	6,7%	0,0%	0,067[1]

É.= Établissement ; [1]Test du Khi-deux

Faits saillants

- Pour les onze (11) facteurs de risque, il n'existe aucune différence statistiquement significative en fonction de l'établissement universitaire ($p > 0,05$). En d'autres termes, le niveau d'exposition estimé pour chacun des facteurs de risque est similaire à travers les onze (11) établissements universitaires.

En résumé, pour les 28 facteurs de risque retenus, les résultats des analyses ont révélé que quatre (4) présentaient des différences statistiquement significatives en fonction de l'établissement universitaire, soit une (1) caractéristique du travail[19] (autonomie) et trois (3) rétributions économiques et sociales (sécurité d'emploi, considération de l'expertise et reproches injustifiés). Si l'on considère séparément chacun de ces facteurs de risque, les différences obtenues ne concernent qu'un (1) seul établissement universitaire. Cela signifie que pour 24 facteurs de risque, les niveaux d'exposition sont similaires pour les onze (11) établissements universitaires. Pour chacun des quatre (4) autres facteurs de risque, un (1) seul établissement universitaire présente des résultats significativement différents des dix (10) autres.

De façon plus précise, l'établissement E11 présente des niveaux d'exposition différents des autres établissements en ce qui concerne trois (3) des facteurs de risque (autonomie, sécurité d'emploi, considération de l'expertise) pour un ou plusieurs groupes occupationnels, notamment les employé(e)s du groupe bureau.

L'établissement E9 présente un résultat différent de celui enregistré par les autres établissements universitaires en ce qui concerne les réponses des employé(e)s du groupe bureau relativement aux reproches injustifiés.

[19] La différence observée pour l'établissement E6 n'est plus significative lorsque l'on tient compte du groupe occupationnel.

3.3 Les résultats descriptifs : les conséquences associées à la détresse psychologique

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives pour chacune des conséquences associées à la détresse psychologique : le taux d'accord avec les énoncés proposés, la moyenne et l'écart-type.

Les échelles qui ont été utilisées pour mesurer les conséquences varient en fonction de la conséquence observée. Par conséquent, selon l'échelle utilisée, la manière de calculer le pourcentage de répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés est différente.

En ce qui concerne la fatigue, l'échelle de mesure comportait sept (7) modalités de réponse (1-jamais, 2-rarement, 3-parfois, 4-souvent, 5-très souvent, 6- la plupart du temps, et 7-tout le temps). Le taux d'accord correspond au pourcentage des répondant(e)s qui ont indiqué les catégories de réponse 5, 6 et 7. L'insomnie a été mesurée à l'aide d'une échelle comptant cinq (5) modalités de réponses (1-jamais, 2-rarement, 3-parfois, 4-la plupart du temps, 5-tout le temps). Les modalités 4 et 5 ont été retenues pour calculer le pourcentage de répond en accord avec l'énoncé.

Une échelle de mesure dichotomique (oui/non) a été utilisée pour mesurer le fait de s'être absenté du travail pour des raisons de santé mentale, le fait d'avoir vécu un arrêt de travail, et le fait d'avoir consulté un professionnel de la santé mentale. Nous avons donc calculé le pourcentage de réponse affirmative. En ce qui concerne la consommation de psychotropes, les répondant(e)s devaient indiquer à l'aide d'une échelle de mesure dichotomique (oui/non) s'ils prenaient des médicaments *tous les jours ou quelquefois par semaine*.

En ce qui a trait à la motivation et la satisfaction au travail, le taux d'accord avec les énoncés proposés correspond au pourcentage des répondant(e)s qui ont indiqué être « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés sur une échelle comportant cinq (5) modalités de réponse (1-entièrement en désaccord, 2- en désaccord, 3- plus ou moins d'accord, 4- d'accord, 5- entièrement d'accord). Pour l'engagement affectif et l'intention de quitter, nous avons calculé le pourcentage de répondant(e)s qui ont choisi les trois modalités de réponses « plutôt d'accord », « d'accord », et « entièrement d'accord » sur une échelle à sept (7) modalités de réponse (1-entièrement en désaccord, 2- en désaccord, 3- plutôt en désaccord, 4- plus ou moins, 5- plutôt d'accord, 6- d'accord, 7- entièrement d'accord).

Tableau 3.22. Les comportements associés à la santé mentale

Comportements associés à la santé mentale	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Fatigue Exemple d'énoncé : À la fin de la journée de travail, je me sens vraiment épuisé(e)	22,8%	3,30	1,32
Insomnie Énoncé : Indiquez à quelle fréquence AU COURS DU DERNIER MOIS vous avez éprouvé des problèmes à vous endormir ou à rester endormi(e) (réponses retenues : la plupart du temps ; tout le temps)	28,7%	2,89	1,07
Absence Énoncé : Au cours des TRENTE (30) derniers jours, vous êtes-vous absenté-e du travail pour cause de fatigue ou de symptômes liés au stress ?	25,6%	s.o.	s.o.
Nombre de jours d'absence Énoncé : Si oui, combien de jours ?	s.o.	3,31	6,1
Arrêt de travail : Énoncé : Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu un arrêt de travail pour des raisons de santé psychologique ? (ex. anxiété, dépression, épuisement professionnel	10,5%	s.o.	s.o.

Faits saillants

- Plus du quart des répondant(e)s éprouvent des problèmes d'insomnie. Ils ont ainsi de la difficulté à s'endormir ou à rester endormis, la plupart du temps ou tout le temps.
- Près du quart des répondant(e)s ressentent une fatigue intense. Ainsi, à la fin d'une journée de travail, ils sont épuisés et trop fatigués pour faire d'autres activités. Ils sont également fatigués lorsqu'ils se lèvent le matin.
- Le quart des répondant(e)s disent s'être absentés pour des raisons reliées à la fatigue ou au stress au cours des trente derniers jours précédant la collecte de données. Ceux qui se sont absentés ont été absents du travail 3,31 jours au cours de cette période, consécutivement ou non.
- Au cours de la dernière année, un (1) répondant sur dix (10) a vécu un arrêt de travail en raison de problèmes qui sont liés à la santé mentale.

Tableau 3.22. (Suite)

Comportements associés à la santé mentale	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Consommation de psychotropes[1]			
Médicaments pour réduire l'anxiété ou la nervosité	16,4%	s.o.	s.o.
Médicaments pour aider à dormir	23,4%	s.o.	s.o.
Médicaments pour remonter le moral (tels des antidépresseurs)	16,5%	s.o.	s.o.
Prendre au moins un type de médicaments (réduire l'anxiété, aider à dormir, remonter le moral)	33,9%	s.o.	s.o.
Consultation d'un professionnel de la santé mentale - PAE Au cours des 12 derniers mois, avez-vous utilisé les services du programme d'aide aux employé-e-s (PAE) ?	15,5%	s.o.	s.o.
Consultation d'un professionnel de la santé mentale – excluant le PAE Au cours des 12 derniers mois, avez-vous consulté en personne ou par téléphone un-e professionnel-le de la santé (qui ne fait pas partie du PAE) au sujet de votre santé émotionnelle ou psychologique	24,9%	s.o.	s.o.
Consultation d'un professionnel de la santé mentale – PAE ou autres	31,9%	s.o.	s.o.
Consultation d'un professionnel de la santé mentale – PAE ET autres	8,6%	s.o.	s.o.

[1] Énoncé : « Au cours des trente derniers jours, avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments pour… »

Faits saillants

- Le tiers des répondant(e)s consomment au moins un type de médicaments (pour aider à dormir, pour l'anxiété ou pour remonter le moral) sur une base régulière, soit quelques fois par semaine ou à tous les jours.
- Près du quart des répondant(e)s prennent des médicaments pour aider à dormir (23,4%). Il s'agit du type de médicaments le plus utilisé.
- Au cours de la dernière année, le tiers (31,9%) des répondant(e)s ont consulté un professionnel de la santé mentale, soit par l'intermédiaire du programme d'aides aux employé(e)s (PAE) (15,5%), soit un professionnel du réseau de la santé (24,9%). Les employé(e)s ont donc davantage tendance à consulter un professionnel du réseau de la santé qu'un professionnel du PAE de leur établissement universitaire.
- Une faible proportion des employé(e)s (8,6%) a consulté, à la fois, un professionnel de la santé mentale du PAE et du réseau de la santé.

Tableau 3.23. Comportements en milieu de travail

Comportements en milieu de travail	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Moyenne	Écart-type
Satisfaction au travail Exemple d'énoncé : Tout bien considéré, je suis satisfait-e de mon emploi	86,1% (13,9%)	4,02	0,80
Engagement affectif Exemple d'énoncé : J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon organisation	75,2% (24,8%)	5,11	1,43
Motivation au travail Exemple d'énoncé : Je me donne pleinement au travail	97,3% (2,7%)	4,46	0,61
Intention de quitter Exemple d'énoncé : Je pense souvent à quitter mon emploi	26,5%	3,04	1,78

Faits saillants

- Plus du quart des répondant(e)s ont l'intention de quitter leur emploi. Ils y songent souvent et, s'ils en avaient l'occasion, ils quitteraient effectivement leur emploi.
- Le quart des répondant(e)s disent ne pas avoir un sentiment d'appartenance envers leur organisation. Ils ne sont pas particulièrement fiers ni attachés à leur organisation.
- La quasi-totalité des répondant(e)s (97,3%) dit fournir leurs pleins efforts au travail : ils y consacrent de l'énergie et font de leur mieux pour fournir une bonne qualité de travail.
- Plus des trois quarts des répondant(e)s se disent satisfaits de leur emploi et de leurs conditions de travail.

Tableau 3.24. Les stratégies de gestion du stress

Stratégies de gestion du stress	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés
Quand vous êtes stressé(e)s par votre travail, que faites-vous de préférence ? (Oui/Non)	
Je fais du sport	60,1%
Je lis ou j'écoute de la musique	79,9%
Je consomme davantage de tabac ou d'alcool	25,3%
Je regarde la télévision	67,1%
Je mange	51,3%
Je dors davantage	41,9%
Je fais des activités avec d'autres personnes	50,7%
Je fais des exercices de relaxation	39,3%
Je réduis mes activités à l'extérieur du travail pour me reposer	58,2%
Je modifie des choses au travail pour que ce soit moins stressant	52,9%
Je demande de l'aide pour réaliser mes activités à l'extérieur du travail	25,7%
Je parle de mon travail et de ce que je ressens pour me défouler	71,5%

Faits saillants

- Plusieurs stratégies sont employées par les répondant(e)s lorsqu'ils se sentent stressés par leur emploi. Parmi les plus populaires figurent : la lecture ou l'écoute de musique (79,9%), le défoulement en discutant de leur travail avec quelqu'un (71,5%), le visionnement d'émissions à la télévision (67,1%) et la pratique d'une activité physique ou d'un sport (60,1%).
- Environ la moitié des répondant(e)s évacuent le stress en privilégiant le repos que ce soit en dormant davantage (41,9%) ou en réduisant les activités sociales pour pouvoir se reposer (58,2%).
- Le quart des répondant(e)s utilisent le tabac ou l'alcool pour réduire leur stress.

3.4 L'effet des facteurs de risque sur la détresse psychologique

Cette section est consacrée à la relation entre les facteurs de risque et la détresse psychologique. Dans un premier temps, nous avons effectué des tests de corrélations afin d'estimer la force de la relation entre chacun des facteurs de risque et la détresse psychologique. Ce test permet de savoir dans quelle mesure la variation de chacun des facteurs de risque est associée à la variation du niveau de détresse psychologique.

Nous avons ensuite réalisé une régression linéaire multiple pour chacun des trois modèles retenus. Ce type d'analyse permet de déterminer dans quelle mesure chacun des facteurs de risque contribue à expliquer la variation du niveau de détresse psychologique. En vue de faciliter l'interprétation des coefficients de détermination, nous avons transformé l'indice de détresse psychologique (originalement sur 24 points), pour obtenir un indice sur 100 points. De cette façon, le coefficient de détermination représente le nombre de points de pourcentage par lequel augmente ou diminue l'indice de détresse psychologique lorsque l'exposition au facteur de risque augmente d'un niveau sur l'échelle de mesure à cinq (5) ou sept (7) niveaux. Par exemple, le coefficient de détermination calculé pour la demande quantitative est de 3,75. Cela signifie que chaque fois que la demande quantitative augmente d'un (1) niveau (sur l'échelle de 1 à 5), le niveau de détresse psychologique augmente de 3,75 points de pourcentage. Par conséquent, la contribution maximale de la demande quantitative s'élève à 18,75 points de pourcentage de détresse psychologique (3,75 points * 5 niveaux). La redéfinition de l'indice de détresse psychologique sur 100 points permet de mieux comprendre de quelle manière chacun des facteurs de risque contribue à engendrer de la détresse psychologique. De plus, nous avons standardisé les coefficients de détermination de manière à comparer l'effet des facteurs de risque mesuré à l'aide d'échelle de mesure qui comportent un nombre différent de niveaux (5 ou 7 niveaux).

Pour chacune des trois régressions, nous avons introduit des variables de contrôle, soit les caractéristiques sociodémographiques des répondant(e)s : le sexe, l'âge, la scolarité, le nombre d'années de service au sein de l'établissement universitaire et le nombre d'années d'ancienneté cumulées dans le poste actuel.

Tableau 3.25. L'effet des caractéristiques de l'emploi sur le niveau de détresse psychologique

Facteurs de risque	Statistiques bivariées	Statistiques multivariées Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de corrélation	Coefficients de détermination	Écart-type	Coefficients de détermination standardisés (5 niveaux)
Demande quantitative	**0,348	***3,75	0,805	3,75
Demande qualitative	**0,203	*1,62	0,803	1,62
Demande émotionnelle	**0,252	0,587	0,599	
Ambiguïté de rôle	**0,318	*1,431	0,589	2,00
Conflit de rôle	**0,359	*1,468	0,626	2,06
Responsabilités assumées	**0,252	**2,990	0,891	2,990
Autonomie	**-0,244	**-2,003	0,842	-2,003
Utilisation et développement des compétences	**-0,102	***-4,578	1,099	-4,578
Manque de ressources	**0,390	**2,067	0,746	2,89

Note. *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, années de service et ancienneté dans le poste actuel).

Faits saillants

- L'équation de régression est statistiquement significative (F=21,674, p=0,000). Dans leur ensemble, les facteurs de risque expliquent 27,1% de la variance du niveau de détresse psychologique (R^2=0,271);
- Les facteurs de risque retenus sont associés à la détresse psychologique, à l'exception de la demande émotionnelle (p>0,05). Cela signifie que le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction de la variation de la demande émotionnelle;
- Les deux principaux facteurs de risque sont la demande quantitative ainsi que l'utilisation et le développement des compétences.

Tableau 3.26. L'effet des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique

Facteurs de risque	Statistiques bivariées	Statistiques multivariées Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de corrélation	Coefficients de détermination	Écart-type	Coefficients de détermination standardisés (5 niveaux)
Sécurité d'emploi	-0,050	0,065	0,422	
Équité du salaire	**-0,140	-0,134	0,736	
Équité des promotions	**-0,232	**-1,990	0,722	-1,990
Considération de l'expertise	**-0,345	***-4,249	1,156	-4,249
Considération des efforts	**-0,237	*-3,526	1,413	-3,526
Reconnaissance des résultats	**-0,267	*-2,757	1,404	-2,757
Reproches injustifiés	**0,302	*2,777	1,253	2,777
Supervision abusive	**0,326	**4,675	1,807	4,675

Note. *p<0,05, **p<0,01. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, années de service et ancienneté dans le poste actuel).

Faits saillants

- L'équation de régression est statistiquement significative (F=21,730, p=0,000). Dans leur ensemble, les facteurs de risque expliquent 17,9% de la variance du niveau de détresse psychologique (R^2=0,179);
- Les facteurs de risque retenus sont associés à la détresse psychologique, à l'exception de la sécurité d'emploi et de l'équité du salaire (p>0,05);
- Les trois principaux facteurs de risque sont la considération de l'expertise, la considération des efforts et la supervision abusive. Ce sont les facteurs pour lesquels une augmentation d'un niveau sur l'échelle de mesure contribue le plus à la variation de la détresse psychologique.

Tableau 3.27. L'effet des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique

Facteurs de risque	Statistiques bivariées	Statistiques multivariées Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de corrélation	Coefficients de détermination	Écart-type	Coefficients de détermination standardisés (5 niveaux)
Satisfaction à l'égard des tâches	**-0,367	***-4,156	0,848	-4,156
Conflit travail – famille	**0,514	***8,113	0,677	8,113
Climat de compétition	**0,346	***2,810	0,773	2,810
Compatibilité des valeurs	**-0,284	*-1,152	0,570	1,61
Qualité des relations (collègues)	**-0,264	-1,035	0,851	
Qualité des relations (enseignants)	**-0,243	-1,051	0,907	
Qualité des relations (étudiants)	**-0,204	0,132	0,964	
Harcèlement sexuel (patron / patronne)	0,004	2,746	3,765	
Agression sexuelle – (patron / patronne)	-0,035	-1,75	4,030	
Harcèlement sexuel – (collègues)	0,023	-1,86	1,890	
Agression sexuelle – (collègues)	0,000	-8,051	3,210	

Note. *p<0,05, **p<0,01. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, années de service et ancienneté dans le poste actuel).

Faits saillants

- L'équation de régression est statistiquement significative (F=25,705, p=0,000). Dans leur ensemble, les facteurs de risque expliquent 35,9% de la variance du niveau de détresse psychologique (R^2=0,359);
- Seulement quatre (4) des facteurs de risque retenus sont associés à la détresse psychologique : la satisfaction à l'égard des tâches, le conflit travail-famille, le climat de compétition et la compatibilité des valeurs;
- Les deux principaux facteurs de risque sont le conflit travail-famille et la satisfaction à l'égard des tâches.

Tableau 3.28. Les facteurs qui expliquent le conflit travail - famille

Facteurs de risque	Statistiques bivariées	Statistiques multivariées Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de corrélation	Coefficients de détermination	Écart-type	Coefficients de détermination standardisés (5 niveaux)
Demande quantitative	**0,549	***5,968	0,417	5,968
Facilité à obtenir un congé pour des raisons familiales	**-0,361	***-2,909	0,422	-2,909
Nécessité de rapporter du travail à la maison	**0,377	***2,042	0,364	2,042
Application des politiques concernant le temps de travail	**-0,288	***-1,936	0,343	-1,936

Note. *p<0,05, **p<0,01. L'indice de conflit travail- famille est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, années de service et ancienneté dans le poste actuel).

Faits saillants

- Compte tenu de l'effet important que produit le conflit travail-famille sur le niveau de détresse psychologique, nous avons réalisé une régression multiple en vue de déterminer les facteurs à l'origine du conflit travail-famille.
- L'équation de régression est statistiquement significative (F=65,311, p=0,000). Dans leur ensemble, les facteurs de risque expliquent 41,5% de la variance du conflit travail-famille (R^2=0,415);
- Rappelons que le conflit travail-famille a été mesuré à l'aide d'un indice comportant quatre (4) questions qui reflète le manque de ressources (ex. temps, énergie) pour assumer correctement le rôle dans la sphère personnelle ou familiale[20].
- Tous les facteurs de risque retenus contribuent à engendrer un conflit travail-famille;
- Le principal facteur de risque associé au conflit travail-famille est la demande quantitative.

[20] 1) Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales ; 2) Après le travail, je rentre à la maison trop fatigué(e) pour faire certaines des choses que je voudrais faire ; 3) Ma famille n'aime pas que je sois si préoccupé(e) par mon travail pendant que je suis à la maison 4) Parce que mon travail est exigeant, je suis irritable à la maison.

3.5 L'importance relative des facteurs de risque

Dans la section consacrée aux résultats descriptifs, nous avons présenté les résultats concernant l'exposition des employé(e)s de soutien aux divers facteurs de risque. Par exemple, nous avons montré que 47,2% des répondant(e)s étaient exposés à une quantité excessive de travail à effectuer. La proportion d'employé(e)s exposés à un facteur de risque permet d'en déterminer l'importance sous l'angle de l'*étendue* du problème.

Dans la section portant sur l'effet des facteurs de risque, nous avons ensuite déterminé la contribution de chacun des facteurs de risque à l'augmentation du niveau de détresse psychologique. Par exemple, nos résultats ont montré qu'une demande quantitative de niveau 5 sur l'échelle de mesure correspondait à une augmentation de 18,75 points de pourcentage de la détresse psychologique (5 niveaux * 3,75 points). Ces résultats mettent en évidence l'importance de l'*effet* de chacun des facteurs de risque sur le niveau de détresse psychologique des employé(e)s.

Afin de déterminer l'importance relative des facteurs de risque, il est pertinent de tenir compte, à la fois, de la proportion d'employé(e)s exposés au facteur de risque et de l'effet que produit ce dernier sur le niveau de détresse psychologique. Pour ce faire, nous avons multiplié le *pourcentage* d'employé(e)s exposés par l'*effet* que produit le facteur de risque sur le niveau de détresse psychologique (c.-à-d. le coefficient de détermination standardisé). Le TABLEAU 3.28 présente les résultats obtenus. Les facteurs de risque sont présentés en ordre décroissant d'importance.

Tableau 3.29. L'importance relative des facteurs de risque associés à la détresse psychologique

Facteurs de risque	Pourcentage des répondant(e)s en accord avec les énoncés proposés	Effets (nombre de points de détresse accumulé par niveau du facteur	Importance du facteur (nombre absolu)
Conflit travail – famille	29,6%	8,113	240,145
Demande quantitative	47,2%	3,749	176,953
Considération des efforts	60,6% (39,4%)	-3,526	138,924
Équité des promotions	35,6% (64,4%)	-1,990	128,156
Reconnaissance des résultats	60,6% (39,4%)	-2,757	108,626
Utilisation et développement des compétences	78,5% (21,5%)	-4,578	98,427
Demande qualitative	63,2%	1,516	95,811
Considération de l'expertise	78,7% (21,3%)	-4,249	90,504
Satisfaction à l'égard des tâches	83,1% (16,9%)	-4,156	70,236
Autonomie	68,1% (31,9%)	-2,003	63,896
Conflit de rôle	27,7%	2,06	57,062
Responsabilités assumées	18,0%	2,990	53,820
Compatibilité des valeurs	72% (28%)	-1,61	45,05
Ambiguïté de rôle	15,3%	2,00	30,600
Manque de ressources	13,4%	2,067	27,698
Climat de compétition	8,8%	2,810	24,728
Reproches injustifiés	5,4%	2,777	14,996
Supervision abusive / intimidation	2,1%	4,675	9,818
Demande émotionnelle	27,0%	n.s.	
Équité du salaire	74,0% (26%)	n.s.	
Sécurité d'emploi	82,8% (17,2%)	n.s.	
Qualité des relations -enseignants	84,1% (15,9%)	n.s.	
Qualité des relations - étudiants	87,1% (12,9%)	n.s.	
Qualité des relations- collègues	89,0% (11%)	n.s.	
Agression sexuelle – collègues	4,5%	n.s.	
Harcèlement sexuel – collègues	4,3%	n.s.	
Agression sexuelle - patron / patronne	2,7%	n.s.	
Harcèlement sexuel - patron / patronne	0,8%	n.s.	

Note. : Résultat statistiquement non significatif (n.s.)

Faits saillants

- Le conflit travail-famille et la demande quantitative (surcharge de travail) sont les deux principaux facteurs de risque associés à l'augmentation de la détresse psychologique parmi les employé(e)s de soutien. Or, la demande quantitative alimente de façon importante le conflit travail-famille. Elle produit ainsi un effet direct et indirect (à travers le conflit travail-famille) sur le niveau de détresse psychologique. La demande quantitative se révèle donc le facteur de risque le plus important.

- Le manque de considération et de reconnaissance ainsi que les injustices relatives à l'attribution des promotions contribuent également de façon importante à engendrer de la détresse psychologique.
- L'impossibilité d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles figure également parmi les facteurs importants lorsque l'on tient compte du niveau d'exposition et de l'effet que produisent les facteurs de risque.

3.6 L'effet de la détresse psychologique sur les comportements

Cette section traite de la relation entre la détresse psychologique et les comportements. Afin de déterminer dans quelle mesure la détresse psychologique était associée aux comportements retenus dans le cadre de cette étude, nous avons effectué des tests de corrélations. Nous avons ensuite effectué une série de régressions linéaires en vue de déterminer l'effet de la détresse psychologique sur les comportements.

Afin de faciliter l'interprétation des coefficients de détermination, nous avons transformé les échelles de mesure de conséquences pour obtenir un indice sur 100 points (à l'exception du nombre de jours d'absence). L'indice de détresse psychologique est l'indice original sur 24 points. Pour chacune des conséquences étudiées, nous avons introduit des variables de contrôle de la régression, soit les caractéristiques sociodémographiques des répondant(e)s : le sexe, l'âge, la scolarité, le nombre d'années de service au sein de l'établissement universitaire et le nombre d'années d'ancienneté cumulées dans le poste actuel.

Pour les variables mesurées à l'aide d'une échelle de mesure dichotomique (oui / non), nous avons effectué des tests d'indépendance reposant sur la Loi du Khi-deux.

Tableau 3.30. Conséquences associées à la détresse psychologique

Conséquences associées à la détresse psychologique	Statistiques bivariées	Statistiques multivariées Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de corrélation	Coefficients de détermination	Écart-type	Variance expliquée par la détresse psychologique
Fatigue (indice sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	***0,668	***3,786	0,143	$R^{2=}$45,9% F=119,900***
Insomnie (sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	***0,361	***1,699	0,152	$R^{2=}$13,8% F=21,538***
Motivation au travail (sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	*-0,065	-0,133	0,088	$R^{2=}$4,0% F=5,917
Satisfaction au travail (sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	***-0,462	***-1,561	0,104	$R^{2=}$22,2% F=40,262***
Engagement affectif (sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	***-0,282	***-1,272	0,141	$R^{2=}$13,0% F=21,098***
Intention de quitter (sur 100) Détresse psychologique (indice sur 24)	***0,437	***2,403	0,166	$R^{2=}$23,2% F=42,835***
Nombre de jours d'absence Détresse psychologique (indice sur 24)	***0,297	***0,350	0,082	$R^{2=}$9,6%*** F=3,777

Note. *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, L'indice utilisé pour les conséquences est sur 100 points, à l'exception du nombre de jours d'absence. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, années de service et ancienneté dans le poste actuel).

Faits saillants

- La détresse psychologique est significativement associée aux divers comportements, à l'exception de la motivation au travail. Les employé(e)s de soutien présentent le même niveau de motivation au travail, quel que soit leur niveau de détresse psychologique (sur 24).
- La détresse psychologique contribue davantage à engendrer de la fatigue (45,9%), de l'insatisfaction au travail (22,2%) et l'intention de quitter (23,2%).
- Toute chose étant égale par ailleurs, un employé présentant un niveau de détresse psychologique très important (de 13 à 24 points sur 24), verrait sa satisfaction au travail se réduire de 20,29 à 37,46 points de pourcentage (13 * -1,561 à 24 * -1,561).

Tableau 3.31. La relation entre la détresse psychologique et les absences

		Absence[1]		
		Oui	Non	Total
Détresse psychologique	Niveau 1 et 2 : Faible et modéré	9,4%	90,6%	100%
	Niveau 3 et 4 : Important et très important	39,8%	60,2%	100%

[1]Au cours des TRENTE (30) derniers jours, vous êtes-vous absenté-e du travail pour cause de fatigue ou de symptômes liés au stress ? Khi-deux = 108,104; dl=1; p=0,000.

Faits saillants

- 25,6% des employé(e)s de soutien se sont absentés pour cause de fatigue ou de symptômes liés au stress.
- Le niveau de détresse psychologique est significativement associé au fait de s'absenter.
- Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique, 39,8% se sont absentés comparativement à 9,4% pour les autres employé(e)s. À ce sujet, les résultats qu'ont obtenus Vézina et ses collègues (EQCOTESST, 2011) indiquent que parmi les employé(e)s qui présentaient des symptômes dépressifs, 42,2% se sont absentés du travail pour cette raison.

Tableau 3.32. La relation entre la détresse psychologique et les arrêts de travail

		Arrêt de travail[1]		
		Oui	Non	Total
Détresse psychologique	Niveau 1 et 2 : Faible et modéré	4,8%	95,2%	100%
	Niveau 3 et 4 Important et très important	15,3%	84,7%	100%

[1]Au cours des 12 derniers mois, avez-vous vécu un arrêt de travail pour des raisons de santé psychologique ? (ex. anxiété, dépression, épuisement professionnel ? Khi-deux = 26,005; dl=1; p=0,000.

Faits saillants

- 10,4% des employé(e)s de soutien ont vécu un arrêt de travail au cours des 12 derniers mois.
- Le niveau de détresse psychologique est significativement associé au fait d'avoir vécu un arrêt de travail.
- Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique, 15,3% ont vécu un arrêt de travail comparativement à 4,8% pour les autres employé(e)s.

Tableau 3.33. La relation entre la détresse psychologique et la consultation d'un professionnel de la santé mentale

		Consultation d'un professionnel[1]		
		Oui (PAE[1]; autres[2])	Non (PAE; autres)	Total
Détresse psychologique	Niveau 1 et 2 Faible et modéré	18,2% (10% ; 12,5%)	81,8% (90%; 87,5%)	100%
	Niveau 3 et 4 Important et très important	43,9% (20,2%; 35,8%)	56,1% (79,8%; 64,2%)	100%

[1]Au cours des 12 derniers mois, avez-vous utilisé les services du programme d'aide aux employé-e-s (PAE). [2] Au cours des 12 derniers mois, avez-vous consulté en personne ou par téléphone un-e professionnel-le de la santé (qui ne fait pas partie du PAE) au sujet de votre santé émotionnelle ou psychologique ? PAE : Khi-deux = 17,535; dl=1; p=0,000. Réseau de la santé: Khi-deux = 63,145; dl=1; p=0,000. Ensemble des consultations : Khi-deux = 88,098; dl=1; p=0,000.

Faits saillants

- 32% des employé(e)s de soutien ont consulté un professionnel de la santé mentale, soit par l'intermédiaire du PAE (15,5%), soit un professionnel du réseau de la santé (25,1%).
- Le niveau de détresse psychologique est significativement associé à la consultation d'un professionnel de la santé, que ce soit par l'entremise du PAE ou dans le réseau de la santé.
- Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique, 43,9% ont consulté un professionnel de la santé mentale comparativement à 18,2% pour les autres employé(e)s. Ces résultats corroborent ceux qu'ont obtenus Vézina et ses collègues (EQCOTESST, 2011) : parmi les travailleurs et travailleuses au Québec qui présentaient des symptômes dépressifs, 53,9% avaient consulté, au cours des 12 derniers mois, un professionnel de la santé en raison de ces problèmes.

Tableau 3.34. La relation entre la détresse psychologique et la consommation de psychotropes

	Consommation de psychotropes (tous les jours ou quelques fois par semaine)			
	Pour aider à dormir	Pour réduire l'anxiété et la nervosité	Pour remonter le moral	Au moins un type de médicaments
Détresse psychologique	Oui	Oui	Oui	Oui
Niveau 1 et 2 faible et modéré	13,5%	7,8%	8,3%	21,8%
Niveau 3 et 4 Important et très important	31,9%	23,9%	23,6%	44%
Statistique du test				
Khi-deux	41,226	40,942	37,049	48,433
Degrés de liberté	1	1	1	1
Niveau de signification	0,000	0,000	0,000	0,000

[1]Au cours des trente derniers jours, avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments 1) pour aider à dormir, 2) pour réduire l'anxiété et la nervosité, 3) pour remonter le moral tel des antidépresseurs.

Faits saillants

- Au total, 33,6% des employé(e)s ont consommé au moins un type de psychotrope, soit des médicaments pour aider à dormir (23,3%), pour réduire l'anxiété et la nervosité (16,4%) ou pour remonter le moral (16,5%).
- Le niveau de détresse psychologique est associé à la consommation pour les trois types de médicaments.
- Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique, 44% ont consommé au moins un type de médicaments, et ce, tous les jours ou quelques fois par semaine (37,5% des employé(e)s présentant un niveau important de détresse et 63% de ceux qui présentent un niveau très important de détresse). Ces résultats vont dans le même sens que ceux qu'ont obtenus Vézina et ses collègues (EQCOTESST, 2011) : 21,6% des travailleurs et travailleuses dont le niveau de détresse psychologique était important consommaient des psychotropes alors que cette proportion atteignait 50,1% pour les travailleurs et travailleuses qui présentaient un niveau de détresse très important.
- Parmi les employé(e)s qui souffrent de détresse psychologique : près du tiers prennent des médicaments pour les aider à dormir; près du quart prennent des médicaments pour réduire l'anxiété et la nervosité ; près du quart consomment des médicaments pour remonter le moral.

4 Les pistes de solution

Notre étude a mis en évidence un taux de détresse psychologique très préoccupant : 53,4% des employé(e)s de soutien dans les 11 établissements universitaires concernés souffrent de détresse psychologique. Notre étude a également fait ressortir les facteurs de risque associés à la détresse psychologique. Ces facteurs doivent donc constituer la cible des interventions à réaliser en vue de prévenir la détresse psychologique en milieu de travail et d'améliorer l'état de santé mentale des employé(e)s de soutien. En effet, les interventions doivent viser à éliminer ou à en atténuer les effets des facteurs qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique.

Les facteurs de risque que nous avons dégagés sont similaires à travers les établissements universitaires. Le niveau d'exposition des employé(e)s de soutien à ces facteurs dépend toutefois du groupe occupationnel. Les facteurs de risque peuvent être regroupés en trois catégories : 1) les caractéristiques du travail, 2) la politique en matière de promotion, et 3) le rôle de supervision.

4.1 Les caractéristiques des emplois

L'organisation du travail consiste à répartir et coordonner les tâches requises par le système de production/prestation à travers les emplois et les postes et ce, dans le temps et l'espace. L'organisation du travail concerne ainsi : 1) la division du travail et 2) les modes de coordination du travail (ex. : supervision directe, ajustement mutuel) (Lawrence et Lorsch, 1967; Pugh, Hickson, Hinings *et al.*, 1968; Woodward, 1965). Ce faisant, l'organisation du travail détermine le nombre d'emplois, le nombre de postes par emploi, et les caractéristiques de ces emplois : la nature des tâches à effectuer, le nombre de tâches, la quantité de travail, le rythme de travail, le niveau de responsabilité, le degré d'autonomie, etc. Dans la mesure où les facteurs de risque sont des caractéristiques des emplois occupés, il semble judicieux de revoir l'organisation du travail.

4.1.1 La demande quantitative : le facteur de risque le plus important

Nos résultats ont fait ressortir que la demande quantitative est le principal facteur de risque associé à la détresse psychologique. Une demande quantitative excessive fait référence à une quantité trop importante de travail à effectuer dans le temps accordé. Elle peut être attribuable : 1) au nombre de

tâches à effectuer, 2) au nombre de fois que les tâches doivent être répétées, et 3) au rythme de travail qu'il est nécessaire de soutenir. Une réorganisation du travail devrait viser à :

- Éliminer les tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée ou qui sont redondantes ;
- Modifier les tâches pour les rendre plus efficaces (réduire le temps requis pour les compléter et éliminer les temps morts) ;
- Utiliser une technologie plus efficace et former les employé(e)s (réduire le temps requis pour effectuer les tâches ;
- Réduire le nombre de tâches ou le volume de travail à accomplir en répartissant le travail entre un plus grand nombre de postes (embaucher du personnel).

Concernant ce dernier aspect, rappelons que les coupes budgétaires dans le secteur universitaire et la Loi 100 ont forcé la direction des établissements à réduire leur personnel (suppression de postes) ou le nombre d'heures à rémunérer (non-remplacement des personnes en absence de longue durée). Selon toute vraisemblance, cette situation n'est pas étrangère à la demande excessive de travail que nous avons observée. Il semble donc pertinent de procéder à l'embauche d'employé(e)s de soutien en quantité suffisante et de s'assurer que les personnes en congé de longue durée soient remplacées pendant leur absence. Or, ces actions ont un coût et, par conséquent, ne peuvent pas être envisagées sans un réinvestissement dans les universités. Il est également important de tenir compte de l'augmentation de l'effectif étudiant et des services dont ils ont besoin.

Par ailleurs, l'analyse des processus de travail qu'exige une réorganisation du travail ne peut être effectuée sans la participation active des employé(e)s puisqu'ils ont une connaissance approfondie des processus de travail.

4.1.2 La demande qualitative

La demande qualitative excessive survient lorsque la nature du travail exige de l'employé un degré de concentration trop élevé (c.-à-d. degré d'attention pour observer, écouter, comprendre des situations complexes, expliquer, résoudre des problèmes complexes) au cours d'une période prolongée. Le contexte dans lequel le travail est effectué est également susceptible d'entraîner des difficultés de concentration et, du coup, de demander à l'employé de fournir davantage d'efforts mentaux (ex. : interruptions fréquentes, alternance rapide entre deux tâches de nature différente, etc.). Afin de réduire la demande qualitative, les actions suivantes devraient être entreprises :

- Répartir différemment les tâches de manière à assurer que le degré de concentration exigé varie au cours d'un quart de travail : les tâches qui exigent une concentration intense devraient être suivies de tâches moins exigeantes sur le plan cognitif (c.-à-d. variété des tâches) ;
- Réserver des plages horaires pour réaliser uniquement les tâches qui exigent un degré élevé de concentration (ce qui permet de réduire les interruptions et l'alternance des tâches).
- Réduire la demande quantitative de sorte que les employé(e)s puissent prendre leurs pauses et se reposer pendant l'heure des repas.

4.1.3 Le conflit de rôle

Le conflit de rôle concerne l'incompatibilité ou le caractère contradictoire des demandes provenant d'une ou de plusieurs personnes. Ces demandes contradictoires placent les employé(e)s devant un dilemme : le fait de répondre correctement à une demande les empêche de répondre correctement à d'autres demandes. Il serait alors approprié de :

- Réduire la demande quantitative de sorte que les attentes à l'égard de la qualité du travail (qui exige de consacrer du temps) ne soient pas en contradiction avec la quantité de travail et la rapidité d'exécution attendues ;
- Préciser les rapports hiérarchiques de façon à ce que les employé(e)s ne relèvent que d'un(e) seul(e) patron(ne), lequel est responsable d'établir les priorités en collaboration avec chacun de ses employé(e)s ;
- S'assurer que les méthodes de travail à adopter et les attentes demeurent constantes lorsqu'il y a un changement de patron(ne) (documentation, formation du ou de la patron(ne)).

4.1.4 Le manque d'autonomie

Le manque d'autonomie fait référence aux possibilités limitées de prendre des décisions concernant son propre travail. Il se traduit par le peu d'occasions de prendre des décisions, que ce soit en ce qui concerne les tâches à réaliser, l'ordre dans lequel elles seront réalisées ou la manière de les réaliser. Afin d'accroître le degré d'autonomie des employé(e)s, plusieurs options sont possibles :

- Élaborer en collaboration avec les employé(e)s des plans de travail hebdomadaires en fonction des priorités et des échéances, ce qui leur permettrait de décider des tâches à faire chaque jour ;
- Vérifier la pertinence des règles et des procédures qui encadrent la réalisation du travail, et le cas échéant, les assouplir ou les remplacer par des lignes directrices qui permettent aux employé(e)s de prendre certaines décisions ;
- Fournir aux employé(e)s des lignes directrices leur permettant de résoudre certains problèmes sans qu'ils soient tenus de faire approuver leurs décisions par leur patron(ne).

4.1.5 Le niveau des responsabilités assumées

Le niveau des responsabilités concerne l'importance des décisions qui sont prises et des conséquences qu'elles entraînent. Plus le niveau de responsabilités est important et plus les conséquences des mauvaises décisions sont graves, ce qui contribue à engendrer du stress et de la détresse psychologique. La question des responsabilités invite donc à s'interroger sur ce qui incite les employé(e)s à craindre de commettre des erreurs ou de prendre de mauvaises décisions[21]. Il peut s'agir notamment de : 1) la pression du temps : être forcé de prendre une décision sans avoir consacré le temps nécessaire pour bien comprendre la situation ; 2) la difficulté à analyser une situation en raison de difficultés de concentration, de manque de connaissances ou d'habiletés ; 3) la modification fréquente des règles et des procédures à suivre et le manque d'information en la matière ; 4) la peur de devoir reprendre le travail pour rectifier la décision (ce qui aurait pour effet d'accroître la demande quantitative). Quatre principales interventions devraient être envisagées :

- Réduire la demande quantitative ;
- Réduire la demande qualitative ;
- Former les employé(e)s ;
- Améliorer la communication concernant les modifications apportées aux politiques, directives, procédures et méthode de travail.

4.1.6 Les possibilités limitées d'utiliser ses compétences et d'en développer de nouvelles

Nos résultats ont montré que les employé(e)s qui ont peu de possibilités d'utiliser et de développer leurs compétences sont plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique. En d'autres termes, les tâches qu'ils accomplissent actuellement mobilisent un nombre restreint de leurs connaissances et habiletés. Ils n'ont pas la possibilité d'utiliser leurs ressources pour réaliser leur travail et répondre à la demande, ni l'occasion de relever des défis (c.-à-d. atteindre des objectifs ambitieux grâce à leurs capacités), ce qui leur aurait permis d'éprouver un sentiment de compétence et de fierté. Dans la même veine, ils n'ont pas la chance d'acquérir des connaissances et de développer de nouvelles habiletés qui favoriserait ce sentiment de compétence. Des changements devraient être apportés à l'organisation du travail et à la politique en matière de promotion :

[21] Les mauvaises décisions entraîneraient des conséquences négatives sur : 1) la qualité des services, 2)le travail d'autres personnes, 3) l'image de l'établissement, 4)les coûts financiers, 5) le bien-être d'autres personnes, 6) la sécurité d'autres personnes, 7) sur la carrière.

- Revoir la répartition des tâches de manière à accroître la variété des tâches, c'est-à-dire des tâches qui font appel à des connaissances et des habiletés différentes ;
- Recourir à la rotation des tâches dans les équipes de travail de manière à favoriser la variété des tâches à travers l'alternance entre les employé(e)s ;
- Former les employé(e)s en vue de développer les compétences requises par les nouvelles tâches ;
- Évaluer les compétences des employé(e)s et leur potentiel en vue de leur offrir une promotion, le cas échéant.

4.1.7 L'ambiguïté de rôle

L'ambiguïté de rôle est l'incertitude ressentie concernant les objectifs à poursuivre, les méthodes de travail à respecter, les comportements à adopter et les résultats à produire. De façon générale, la clarification du rôle se trouve sous la responsabilité des superviseur(e)s. Or, les études montrent que, de façon générale, les superviseur(e)s possèdent une connaissance superficielle du travail de leurs subordonnés (Ilgen *et al.*, 1981 ; Grant, 1998).

- Former les nouveaux superviseur(e)s au sujet des processus de travail sous leur supervision et des tâches et responsabilités de leurs subordonnés ;
- Mettre en place des moyens de communication efficaces et rapides permettant d'informer les superviseur(e)s au sujet des changements des politiques, directives, procédures et processus de travail ;
- Former les superviseur(e)s au sujet de la clarification de rôle ;
- Confier formellement aux superviseur(e)s la responsabilité de la clarification de rôle auprès de leurs subordonnés ;

4.1.8 Le manque de ressources

Le manque de ressources constitue une contrainte qui entrave la réalisation des tâches. Le manque de ressource peut provenir : 1) de l'impossibilité d'obtenir l'information nécessaire pour faire le travail, car l'employé qui dispose de l'information est débordé de travail ; 2) de l'inaccessibilité aux équipements ou aux outils adéquats et en bon état de fonctionnement ; 3) d'une formation insuffisante ou inadéquate concernant une nouvelle technologie (ex. logiciel, plateforme) ; 4) du fait que les dossiers et les informations nécessaires pour le travail ne sont pas de la qualité désirée, car ils proviennent de nouveaux employé(e)s qui n'ont pas reçu une formation adéquate.

- Réduire la demande quantitative ;
- Fournir l'équipement et les outils nécessaires en bon état de fonctionnement ;
- Fournir une formation adéquate lorsque des changements sont introduits ;

- Clarifier le rôle des nouveaux employé(e)s dans le cadre de leur formation initiale à l'emploi.

4.1.9 L'insatisfaction à l'égard des tâches

La satisfaction à l'égard des tâches est un état émotionnel positif qui repose sur la perception que les tâches sont agréables, intéressantes et valorisantes. Cela suppose que la nature des tâches correspond à ce que les employé(e)s se plaisent à faire, des tâches qui coïncident avec leurs intérêts et leurs préférences (Locke, 1976). Ils en retirent alors des rétributions intrinsèques telles que du plaisir et un sentiment d'accomplissement.

- Revoir la répartition des tâches de manière à accroître[22] :
    - la variété des tâches (c.-à-d. des tâches de nature différente) ;
    - l'autonomie (c.-à-d. la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire le travail)
    - l'intégralité des tâches (c.-à-d. le résultat du travail est une réalisation concrète - qui permet à l'employé de ressentir de la fierté - plutôt qu'une étape parmi d'autres) ;
- Sensibiliser les employé(e)s à l'utilité et l'importance de leur travail, à la manière dont leur travail contribue au bien-être des autres employé(e)s de l'organisation, du personnel enseignant et des étudiants ;
- Tenir compte des intérêts et des préférences des employé(e)s lors de mouvements latéraux de personnel et de l'attribution de promotions.

4.1.10 Le conflit travail famille

Nous avons inclus le conflit-travail famille dans cette section puisqu'il est intimement associé aux caractéristiques du travail. Le conflit travail-famille est la difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison d'un manque de ressources, lesquelles ont été investies dans le travail. Ce conflit est attribuable au manque de temps, par exemple, un horaire de travail incompatible avec certaines activités personnelles ou familiales. Il provient également de la quantité insuffisante d'énergie disponible après la journée de travail pour assumer correctement les responsabilités familiales. Notre étude a mis en évidence quatre (4) facteurs qui contribuent à accroître le conflit travail-famille :

- La demande quantitative ;
- La nécessité de rapporter du travail à la maison (intimement liée à la demande quantitative);
- La difficulté d'obtenir un congé pour des raisons familiales ;

[22] Hackman et Oldham (1976).

- Inapplication des politiques de l'établissement concernant le temps de travail (horaire, congé, réduction du temps de travail, etc.).

L'application des politiques concernant le temps de travail et l'attribution de congés est sous la responsabilité des superviseur(e)s. Les problèmes qu'ont rapportés les employé(e)s en la matière peuvent donc s'expliquer par trois principaux facteurs. D'une part, il est possible que des superviseur(e)s ne soient pas en mesure d'accorder des congés ou d'appliquer les politiques concernant les horaires et la réduction du temps de travail en raison du manque de personnel. En effet, il est impératif d'assurer un nombre minimal d'heures de travail pour maintenir la prestation et la qualité des services et ces heures sont réparties à travers les employé(e)s en fonction. D'autre part, il se peut que des superviseur(e)s soient mal informés du contenu des politiques concernant le temps de travail. Finalement, il semble concevable que des superviseur(e)s favorisent certains employé(e)s au détriment de d'autres.

- Réduire la demande quantitative ;
- Évaluer la pertinence des heures d'ouverture des services ;
- Offrir la possibilité de travailler un certain nombre d'heures à domicile (sur une base régulière ou ponctuelle) ;
- Informer les superviseur(e)s au sujet des politiques en matière de temps de travail ;
- Informer les employé(e)s concernant les critères, règles et procédures de la politique en matière de temps de travail ;
- Sensibiliser les superviseur(e)s à l'importance d'appliquer la politique de façon juste et équitable ;
- Permettre aux employé(e)s de faire de l'exercice sur leur lieu de travail en favorisant l'accès au centre sportif des établissements. Cela permet aux employé(e)s de réaliser une de leurs activités personnelles et de dégager du temps pour assumer leurs responsabilités familiales après le travail. Cela contribue également à améliorer la santé physique et psychologique des employé(e)s (Gilbert *et al.*, 2018).

4.2 La politique en matière de promotion

4.2.1 La perception de justice à l'égard de l'attribution des promotions

Notre étude a montré que l'iniquité des promotions figure parmi les principaux facteurs qui engendrent de la détresse psychologique parmi les employé(e)s de soutien. La perception d'équité à l'égard des promotions fait référence à la croyance que les promotions sont attribuées en fonction du mérite, c'est-à-dire en fonction des connaissances et des habiletés requises pour occuper le poste (Ambrose et

Cropanzano, 2003). Cette croyance dépend largement des caractéristiques du système d'attribution des promotions. D'une part, l'organisation doit offrir des possibilités de promotions, c'est-à-dire pourvoir un nombre suffisant de postes à travers des promotions. La question de la pertinence d'adopter une politique en matière de promotion sera traitée un peu plus loin.

D'autre part, la perception d'équité à l'égard des promotions dépend de l'évaluation que font les employé(e)s de la justice du *processus* d'attribution des promotions. La justice du processus, également désignée par le terme « justice procédurale », concerne la perception de justice concernant les règles et les procédures qui sont suivies pour déterminer les rétributions, dans le cas présent, pour attribuer les promotions (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2005; Cropanzano & Greenberg, 1997; Konovsky, 2000; Sweeney & McFarlin, 1993). En d'autres termes, les employé(e)s jugent si les règles et les procédures d'attribution des promotions sont adéquates pour identifier le meilleur candidat pour pourvoir le poste. Lorsque les employé(e)s estiment que c'est effectivement le cas, ils sont incités à croire que la décision finale (c.-à-d. le candidat sélectionné) est équitable. Par conséquent, l'organisation doit s'assurer que les divers éléments composant son processus d'attribution de promotions respectent les critères de justice à partir desquels les employé(e)s portent un jugement sur le processus. Ces critères font l'objet du TABLEAU 4.1.

Tableau 4.1 Les critères de justice en matière de promotions

Éléments du processus	Critères de justice	Explications
Politique de promotion	**Possibilités d'obtenir une promotion** Les employé(e)s doivent avoir suffisamment de possibilités d'avancement de carrière.	▪ Les employé(e)s ont tendance à penser qu'il est injuste de leur refuser la possibilité d'obtenir des promotions en offrant les postes à des personnes provenant de l'extérieur de l'organisation; ▪ La perception d'injustice est d'autant plus grande lorsque les employé(e)s ont occupé le poste de façon temporaire et sont néanmoins jugé(e)s inaptes à une promotion qui leur permettrait d'occuper le poste de façon permanente.
Comité de sélection	**Crédibilité des membres du comité de sélection** Les membres du comité de sélection doivent être compétents et impartiaux de manière à remplir correctement leur fonction.	▪ Les membres du comité doivent posséder une bonne connaissance de l'emploi à pourvoir; ▪ Les membres du comité doivent posséder les compétences nécessaires pour administrer les instruments de sélection (ex. : entrevues) et évaluer les candidatures; ▪ Les membres du comité doivent être indépendants des candidats (absence de conflits d'intérêts) ; ▪ La composition du comité doit rester inchangée d'un candidat à l'autre.
Choix des critères de sélection	**Pertinence des critères de sélection** Les critères de sélection doivent représenter les qualifications réellement requises pour être en mesure de réaliser les tâches et assumer les responsabilités du poste à pourvoir.	▪ La détermination des critères de sélection doit reposer sur les compétences requises pour réaliser les tâches de l'emploi, ce qui implique qu'une analyse de l'emploi a été effectuée préalablement (c.-à-d. collecte d'information sur les tâches et responsabilités actuelles) et que le profil de compétences a été élaboré; ▪ Les critères de sélection doivent représenter les connaissances et les habiletés qui sont réellement nécessaires pour réaliser les tâches et assumer les responsabilités du poste, et que doivent posséder les candidats *au moment de leur entrée en fonction* (pertinence) o Les critères de sélection concernent *uniquement* les connaissances et habiletés *pertinentes* (exclusivité); o Les critères de sélection concernent l'*ensemble* des connaissances et habiletés *pertinentes* (exhaustivité); o La scolarité et la formation exigées correspondent *réellement* aux connaissances et habiletés exigées; o La nature et la durée de l'expérience requise correspondent réellement aux connaissances et habiletés exigées (le nombre d'années d'expérience n'est pas excessif);

Information au sujet du processus d'attribution de promotions	**Transparence du processus d'attribution de promotions** Accessibilité aux informations concernant le processus de sélection et les postes à pourvoir.	▪ Les employé(e)s doivent facilement avoir accès aux informations concernant : o Les postes à pourvoir, leur description et les connaissances et habiletés requises; o Les étapes du processus de sélection, leurs objectifs et leur durée; o Les critères de sélection. ▪ Les informations doivent être 1) exactes, 2) exhaustives et 3) compréhensible. ▪ Les candidats doivent avoir la possibilité de poser des questions concernant les divers aspects du processus de sélection, par exemple, au sujet du déroulement des entrevues
Instruments de sélection	**Pertinence des instruments de sélection** Les instruments de sélection doivent permettre d'obtenir de l'information fiable concernant les critères de sélection retenus (et seulement ces critères)	▪ Les instruments de sélection doivent permettre de mesurer *correctement* et *uniquement* les connaissances et les habiletés des candidats qui correspondent aux critères de sélection retenus; ▪ Les questions personnelles ou sans lien avec le poste sont perçues comme injustes et intrusives; ▪ Les instruments de mesure qui permettent aux candidats de transmettre des informations erronées entraînent des perceptions d'injustice (ex. : tests de sélection qui permettent aux candidats de truquer ou de fausser leurs réponses).
	Possibilité de montrer ses compétences Les instruments de sélection doivent donner aux candidats la possibilité de montrer leurs compétences pour le poste	▪ Les instruments de sélection doivent permettre de collecter une information *complète* concernant les connaissances et les habiletés des candidats qui correspondent aux critères de sélection retenus; ▪ Les instruments de sélection doivent mesurer les connaissances et les habiletés qui sont représentatives de ce qui est exigé pour le poste (c.-à-d. en nombre suffisant) ; ▪ Les entrevues trop structurées ne permettent pas aux candidats de pleinement s'exprimer et de faire valoir leurs compétences, ce qui entraîne des perceptions d'injustice.
	Utilisation uniforme des instruments de sélection Les mêmes instruments de sélection doivent être utilisés pour tous les candidats	▪ Les mêmes instruments de sélection doivent être utilisés pour tous les candidats pour le poste et dans les mêmes conditions (ex. : temps accordé, interruptions, bruit, etc.)
Interaction avec les membres du comité de sélection	**Qualité des interactions** Les interactions avec les membres du comité de sélection doivent être cordiales, avant, pendant ou après l'administration des instruments de sélection	▪ Les membres du comité de sélection doivent traiter les candidats avec politesse, dignité, respect, et empathie ; ▪ Les membres du comité de sélection doivent offrir aux candidats la possibilité d'exprimer leur opinion et d'apporter des informations complémentaires.

Évaluation des candidatures	**Uniformité des critères de sélection** Les mêmes critères de sélection doivent être utilisés pour évaluer les informations au sujet de tous les candidats pour un poste	▪ Les informations au sujet des divers candidats doivent être évaluées à l'aide des mêmes critères de sélection; ▪ L'importance des critères de sélection doit être la même pour tous les candidats; ▪ Les critères de sélection doivent être évalués de façon indépendante : la grille d'évaluation doit permettre d'accorder un pointage pour chacun des critères de sélection et d'inscrire une justification.
Information au sujet des résultats	**Transparence des résultats** Les candidats doivent avoir accès à leurs résultats et doivent obtenir les explications justifiant la décision (en cas d'une décision défavorable)	Le candidat doit avoir accès à l'information suivante : ▪ les résultats qu'il a obtenus; ▪ une rétroaction sur ses forces; ▪ une rétroaction sur ses faiblesses et la manière dont il peut s'améliorer pour un processus ultérieur; ▪ les raisons qui expliquent la décision négative (l'écart entre les résultats obtenus par le candidat et les critères de sélection).
Procédure d'appel	**Rectification en cas d'erreur** La possibilité de faire réviser les résultats obtenus, de faire corriger les erreurs commises et de corriger la décision, le cas échéant	▪ Une procédure doit accorder aux candidats la possibilité de vérifier si des erreurs ont été commises et, le cas échéant, de les corriger.

Bauer et al, 2001 ; Cropanzano et Wright, 2003 ; Gilliland, 1993 ; McEnrue, 1989 ; Singer, 1992 ; Viswesvaran et Ones, 2004.

Des chercheurs se sont penchés sur la perception des employé(e)s à l'égard de divers instruments de sélection. Le TABLEAU 4.2 rapporte les principaux résultats. Comme le montre ce tableau, l'entrevue est l'instrument de sélection qui favorise le plus la perception de justice. Or, en vue d'acquérir une information précise, fiable, pertinente et exhaustive au sujet des candidats, l'entrevue doit être suffisamment structurée (validité prédictive). En revanche, elle doit être assez souple pour accorder au candidat la possibilité de faire valoir ses compétences (perception de justice). On constate également que trois instruments de sélection compromettent la justice du processus d'attribution des promotions : les tests d'aptitudes générales, les tests d'intégrité et les tests de personnalité.

Tableau 4.2 Les perceptions de justice à l'égard de divers instruments de sélection

Instrument de sélection (en ordre décroissant de perception de justice)	Perception de justice	Fiabilité des informations obtenues Validité prédictive
Entrevue	**Perception de justice** dans la mesure où 1) l'entrevue permet au candidat de s'exprimer et d'apporter des informations complémentaires, 2) les évaluateurs sont cordiaux. Elle doit donc être assez souple.	L'entrevue structurée présente une **bonne validité prédictive**
Échantillon de travail (test d'exécution)	**Perception de justice**	**Bonne validité prédictive**
Dossier de réalisations (C.V.)	**Perception de justice**	**Bonne validité prédictive**
Test de compétence	**Perception de justice**	**Bonne validité prédictive**
Vérification des références	**Perception de justice**	Validité prédictive non démontrée (biais de clémence)
Test de capacités cognitives (ex. Test de Q.I.)	Perception d'injustice	**Bonne validité prédictive**
Test d'honnêtté	Perception d'injustice	Validité prédictive non démontrée
Test de personnalité	Perception d'injustice	Validité prédictive non démontrée

Kravits, Stinson, Chavez (1996); pour une recension des écrits : Cropanzano et Wright (2003).

4.2.2 La pertinence des pratiques de promotion

La gestion des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités visant à assurer à l'organisation un nombre suffisant de travailleuses et travailleurs de la qualité désirée et à les inciter à adopter les comportements permettant de réaliser les objectifs de l'organisation. Les pratiques RH doivent ainsi favoriser l'attraction, la motivation et le développement du personnel, et ce, de manière à favoriser son rendement et sa rétention (au cours d'une période jugée optimale).

Dans cette optique, les pratiques de dotation (qui inclut les pratiques de promotions) visent à s'assurer que le candidat retenu pour un poste possède les caractéristiques suivantes :

1. Il est motivé à réaliser les tâches et à assumer les responsabilités qui lui incomberont (ex. : intérêt pour la nature du travail à réaliser; valeurs compatibles avec celles de l'organisation) (MOTIVATION) ;
2. Il possède les compétences requises (ex. connaissances, habiletés techniques, habiletés relationnelles) ou la capacité de les développer (COMPÉTENCES REQUISES);
3. Il présente des attentes que l'organisation est en mesure de combler (ex. : rétributions intrinsèques, économiques[23] et sociales) (RÉTENTION).

Les pratiques de dotation concernent principalement le recrutement et la sélection. Le recrutement consiste à procurer aux candidats potentiels l'information pertinente au sujet des postes à pourvoir de manière à les inciter à poser leur candidature. L'une des décisions les plus importantes concerne l'identification du bassin de recrutement (interne ou externe). Quant à la sélection, elle consiste à acquérir les informations les plus fiables possible au sujet des caractéristiques des candidats (intérêts, valeurs, compétences et attentes). Elle concerne également l'évaluation des candidats en fonction des critères de sélection prédéterminés, de manière à choisir le meilleur candidat pour le poste, et ce, en tenant compte à la fois du rendement futur et de la rétention.

L'identification du bassin de recrutement pour le poste à pourvoir est directement associée aux **possibilités de promotions** qu'offre l'organisation à ses employé(e)s. D'une part, le bassin de recrutement peut être le marché du travail *externe*, c'est-à-dire les personnes qui travaillent pour d'autres organisations ou qui cherchent activement du travail. D'autre part, il peut s'agir du marché du travail *interne* (*internal labor market - ILM*), c'est-à-dire les personnes qui occupent déjà un poste dans l'organisation. Les postes vacants sont alors pourvus à travers des mouvements latéraux de personnel et des promotions.

[23] Les rétributions économiques concernent principalement : le salaire, les régimes d'assurance et de retraite, la sécurité d'emploi, les possibilités de promotions, les horaires, les congés et les vacances.

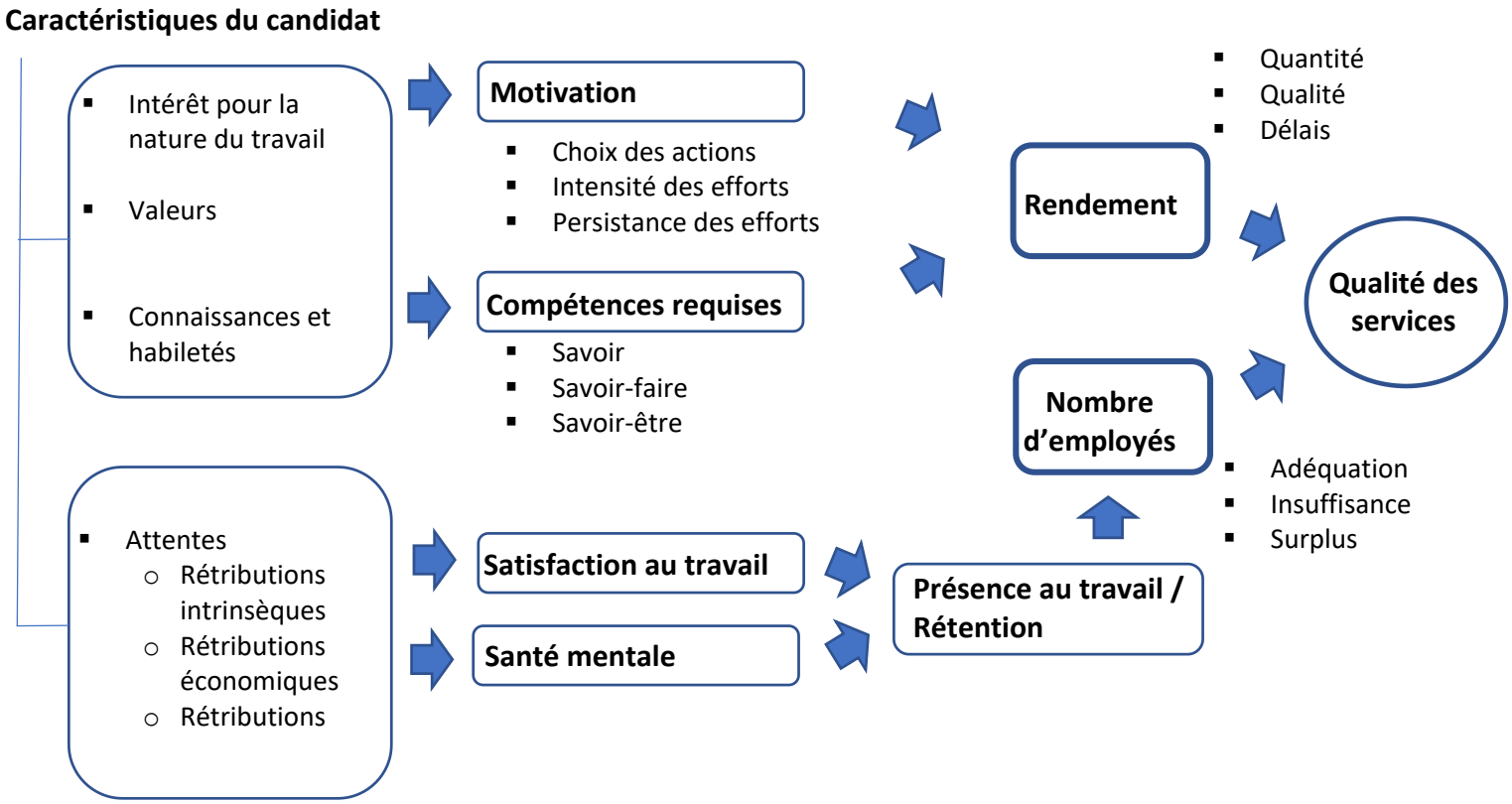

Figure 1. L'effet des pratiques de dotation sur la qualité des services

Le choix du bassin de recrutement (interne ou externe) repose sur cinq (5) principaux éléments[24] :

1. La disponibilité de la main-d'œuvre
    a. La capacité d'attirer des candidats externes qui possèdent les caractéristiques désirées;
    b. La disponibilité de candidats internes qui possèdent les caractéristiques désirées ou la capacité d'acquérir les connaissances et les habiletés requises.
2. L'importance relative du capital humain *générique* et *spécifique*
    a. La capacité de faire le travail repose principalement sur des connaissances et des habiletés qui peuvent être acquises dans un établissement d'enseignement ou à travers l'expérience cumulée dans un poste similaire dans diverses organisations (capital humain générique[25]);
    b. La capacité de faire le travail repose principalement sur une bonne connaissance des procédures, des systèmes, et du fonctionnement de l'organisation (capital humain spécifique[26]).
3. Le temps requis pour acquérir le capital humain *générique* et *spécifique*
    a. Le temps requis pour acquérir les compétences génériques est relativement long (ce qui contribue à prolonger la courbe d'apprentissage du poste, soit le temps nécessaire à un employé pour réaliser correctement toutes les tâches de son emploi sans avoir à demander des explications sur la manière d'y parvenir);
    b. Le temps requis pour acquérir les compétences spécifiques est relativement long (ce qui contribue à prolonger la courbe d'apprentissage du poste).
4. Les coûts de dotation (voir le TABLEAU 4.3)
    a. Les coûts d'acquisition à l'externe;
    b. Les coûts d'acquisition à l'interne;
5. L'importance de la rétention du personnel
    a. La stabilité du personnel a peu d'importance pour le maintien de la qualité des services.
    b. La stabilité du personnel est importante pour le maintien de la qualité des services. (De façon générale, les candidats internes sont moins susceptibles de quitter l'organisation à court terme que les candidats externes).

[24] Bamberger et Meshoulam (2000) ; Baron et Kreps (1999) ; Belcourt, McBey, Hong et Yap (2013).

[25] Le capital humain générique concerne les compétences *transférables* d'une organisation à une autre. Ces compétences permettent aux travailleurs et travailleuses d'effectuer les tâches de leur emploi dans d'autres organisations.

[26] Le capital humain spécifique concerne les compétences *non transférables* d'une organisation à une autre. Ces compétences permettent aux travailleurs et travailleuses d'effectuer les tâches de leur emploi actuel, mais ne sont d'aucune utilité dans une autre organisation parce qu'elles concernent les directives, les procédures et les façons de faire particulières de l'organisation.

Tableau 4.3. Le calcul des coûts de dotation

Étapes du processus de dotation	Exemples d'activités et de tâches à considérer dans le calcul des coûts
Recrutement	▪ Préparation de l'affichage ▪ Coûts de l'affichage externe
Sélection	▪ Collecte d'information sur les candidats - C.V., entrevue, tests de compétence, etc. ▪ Évaluation des informations en fonction des critères de sélection - Évaluation individuelle, réunion de sélection
Embauche	▪ Ouverture du dossier d'employé ▪ Explications du contrat de travail
Formation	▪ Programme d'orientation ▪ Formation subventionnée à l'externe ▪ Formation sur le tas (*learning by doing*)
Apprentissage de l'emploi (période d'adaptation)	▪ Coûts de la perte de productivité au cours de la période d'apprentissage de l'emploi ▪ Coûts des salaires du personnel supplémentaire pour pallier la perte de productivité

Cascio et Boudreau (2008).

4.2.3 Les pratiques de promotions : les avantages

Les pratiques de promotions et de mouvements latéraux de personnel présentent les avantages suivants :

- Elles soustraient l'organisation aux problèmes de manque de personnel attribuables à une pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail externe;
- De façon générale, les possibilités de promotions figurent parmi les rétributions économiques que recherchent les employé(e)s. Elles permettent ainsi à l'employeur d'améliorer sa capacité d'attraction pour les postes d'entrée. Les possibilités de promotion permettent également de favoriser une bonne santé mentale, la satisfaction au travail, et par ricochet, la présence au travail et la rétention des employé(e)s.
- Parce que les candidats font déjà partie de l'effectif de l'organisation, les informations les concernant sont plus fiables que celles acquises au sujet des candidats externes. L'organisation dispose du temps nécessaire pour évaluer les intérêts de ses employé(e)s, leurs valeurs, leurs compétences et leur potentiel. Le risque d'erreur est un élément important à considérer lorsque l'employeur offre la sécurité d'emploi;
- Les candidats provenant de l'effectif de l'organisation présentent des risques plus faibles de quitter l'organisation à court terme que les candidats qui proviennent du marché du travail externe. À ce sujet, les études montrent que le tiers des employé(e)s qui quittent volontairement leur travail le font dans les six premiers mois après leur embauche et la moitié avant la fin de la première année (Ehrenberg et Smith, 2003).

- La formation étant planifiée ou offerte par l'organisation, elle est plus susceptible de répondre aux besoins de compétences des employé(e)s, c'est-à-dire leur permettre de développer les connaissances et les habiletés indispensables pour occuper le poste;
- Le fait de pourvoir les postes à l'interne permet de préserver et de renforcer la culture de l'organisation. Celle-ci est définie comme « un cadre de référence commun incluant, entre autres éléments, les croyances, les valeurs et les normes, exprimées par des symboles et des artéfacts à travers lesquels les membres de l'organisation donnent du sens à leur monde et par lequel leur action est guidée » (Demers, 2007 : 77). Ces croyances, valeurs et normes signalent les comportements attendus et dénoncent les comportements jugés inacceptables, ce qui a pour effet de mobiliser les efforts du personnel vers la réalisation d'objectifs communs. La culture organisationnelle se révèle particulièrement importante lorsque l'on compte sur l'engagement et le professionnalisme des employé(e)s pour offrir un service de qualité.
- Le fait de pourvoir les postes à l'interne permet également de créer du capital social, c'est-à-dire des interrelations entre les employé(e)s qui favorisent le partage des ressources, la coopération, l'entraide et la résolution de problèmes. Cet aspect est particulièrement important lorsque les processus de prestation des services sont complexes et dépendent de la contribution de plusieurs employé(e)s occupant des emplois différents.

4.2.4 Les pratiques de promotions : les conditions de succès

Afin que les pratiques de promotions procurent les avantages désirés, les conditions de succès

suivantes doivent être réunies :

- Des trajectoires de promotions clairement définies;
- Un effectif comptant suffisamment d'employé(e)s dont les caractéristiques (ex. potentiel de développement) en font des candidats aptes à obtenir une promotion ;
- Une planification des ressources humaines: prévision des besoins et de la disponibilité en personnel (ex. potentiel de développement) à court, moyen, et long terme (ex. : inventaire de compétences, diagramme de remplacement);
- Un processus d'évaluation des besoins de formation; Planification du développement et de la formation ; Activités de développement (ex. : formation par un établissement d'enseignement, formation en ligne, formation par un collègue ou par le superviseur(e), rotation d'emplois, projets spéciaux);
- Un personnel en nombre suffisant afin de maintenir la prestation des services au cours de la période de formation des employé(e)s retenus pour une promotion ;
- Un personnel en nombre suffisant pour leur permettre de consacrer du temps à aider les employé(e)s nouvellement promus à se familiariser avec leur nouveau rôle, leurs responsabilités, leurs tâches, les méthodes de travail à adopter, les normes de rendement et les résultats attendus, ainsi que les comportements appropriés. Rappelons à cet égard que l'ambiguïté de rôle est de facteur de risque associé à la détresse psychologique.
- Une relation d'emploi à long terme. L'organisation doit être en mesure de préserver la santé de ses employé(e)s et de favoriser leur satisfaction au travail de manière à les conserver. Un faible taux de roulement volontaire contribue à réduire les pertes de compétences, maintenir le qualité des services et obtenir un meilleur retour sur investissement (coûts de dotation).

4.3 Les rétributions sociales provenant du ou de la superviseur(e)

Le superviseur(e) est le représentant de l'employeur auprès des employé(e)s et, à ce titre, la principale source de rétributions sociales. De façon générale, le rôle d'un-e superviseur(e) consiste à :

- Répartir le travail entre ses employé(e)s, fixer leurs objectifs et échéances en fonction des objectifs de l'unité et coordonner le travail;
- S'assurer que les employé(e)s possèdent les informations et les ressources nécessaires pour réaliser leurs objectifs de rendement (par exemple : attentes claires, encouragement, aide à la résolution de problèmes, outils, équipements) ;
- Évaluer le rendement des employé(e)s, leur donner une rétroaction sur les points à améliorer et la manière d'y arriver, manifester de la gratitude et de la reconnaissance ;
- Régler les conflits, gérer les absences et la discipline.
- Veiller au bien-être des employé(e)s et à la satisfaction de leurs besoins à travers la considération et l'écoute.

Notre étude a montré que l'ensemble des rétributions sociales dont les superviseur(e)s sont responsables sont associées à la détresse psychologique des employé(e)s de soutien : la considération des personnes, de l'expertise et des efforts des employé(e)s;

4.3.1 La considération des personnes

La considération des personnes consiste à montrer aux employé(e)s qu'on leur accorde de la valeur et que l'on se préoccupe de leur bien-être. À l'extrême, le manque de considération se traduit par le mépris et la supervision abuse. Celle-ci concerne la manifestation soutenue de comportements verbaux et non verbaux hostiles de la part du supérieur immédiat et visant à obtenir l'obéissance par la peur. En vue de favoriser la considération des personnes, les interventions suivantes sont appropriées :

- Revoir le processus de sélection afin d'accorder des postes de superviseur(e) aux personnes qui possèdent, à la fois, les connaissances, les habiletés techniques et compétences relationnelles ;
- Former les superviseur(e)s sur les questions de l'écoute, du respect, de l'empathie ;
- Sensibiliser les superviseur(e)s à l'importance de traiter leurs employé(e)s de façon équitable, sans préférence ni favoritisme ;
- Appliquer les politiques en matière de temps de travail afin de mieux répondre aux besoins des employé(e)s;
- Sensibiliser les superviseur(e)s à l'importance de consulter leurs employé(e)s lorsqu'ils envisagent d'apporter des changements qui les concernent;
- S'assurer que les superviseur(e)s possèdent une connaissance approfondie des processus de travail de sorte qu'ils puissent aider les employé(e)s à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail;

- Former les superviseur(e)s en matière de prévention en santé mentale de manière à les outiller pour 1) reconnaître les signes de détresse psychologique chez leurs employé(e)s et 2) diriger les employé(e)s vers les ressources d'aide pertinentes.

4.3.2 La considération de l'expertise

La considération de l'expertise concerne la valeur qu'accordent les superviseur(e)s aux connaissances et habiletés de leurs employé(e)s. Elle consiste, par exemple, à faire confiance au jugement des employé(e)s, sans constamment remettre en question leur façon de faire. Les superviseurs devraient donc recevoir une formation concernant l'importance de la consultation et la participation des employés :

- Consulter les employé(e)s pour obtenir leur avis ou leurs conseils sur des questions dans leur domaine d'expertise ;
- Encourager les employé(e)s à proposer des idées pour améliorer l'efficacité du travail ;

4.3.3 La considération des efforts

La considération des efforts concerne la valeur qu'accorde le superviseur(e) à l'intensité et à la persévérance des efforts de ses employé(e)s. Il s'agit de la gratitude exprimée pour le temps et l'énergie que les employé(e)s ont consacrés à leur travail, par exemple à résoudre un problème, même si les résultats attendus n'ont pas été obtenus. Des actions devraient être posées en vue de :

- Sensibiliser les superviseur(e)s à l'importance de la considération des efforts ;
- Former les superviseur(e)s sur la rétroaction positive.

4.3.4 Reconnaissance des bons résultats et les reproches injustifiés

La reconnaissance consiste à témoigner de la gratitude aux employé(e)s pour les remercier d'avoir produit les résultats souhaités. Pour ce faire, la première étape à franchir consiste à prendre connaissance des comportements et résultats des employé(e)s et à déterminer s'ils correspondent à ce qui était attendu. Les félicitations adressées à tous les employé(e)s, sans tenir compte de leurs résultats, ne sont pas interprétées comme de la reconnaissance et sont sans valeur pour les employé(e)s. En revanche, adresser des critiques aux employé(e)s et les blâmer pour des événements sur lesquels ils n'ont pas d'influence entraînent des perceptions d'injustice et le sentiment d'être dénigré. En somme, la rétroaction négative, la rétroaction positive et la reconnaissance doivent être justifiées par les comportements et les résultats des employé(e)s.

Il est donc important d'évaluer correctement le rendement des employé(e)s, que ce soit de manière informelle et régulière, ou à travers un processus formel périodique. Les employé(e)s ont tendance à penser que leur rendement a été évalué de façon juste et équitable lorsque[27] :

- Le superviseur(e) utilise les mêmes critères d'évaluation pour tous ses employé(e)s ;
- Les critères utilisés représentent des aspects sur lesquels les employé(e)s ont le contrôle (c.-à-d. les comportements et les résultats attendus ont été clairement précisés ; les résultats attendus sont sous le contrôle des employé(e)s ; les employé(e)s disposent des ressources nécessaires pour faire leur travail ; les employé(e)s ont obtenu l'aide de leur superviseur(e) lorsque nécessaire) ;
- Le superviseur(e) dispose d'information fiable concernant les comportements et les résultats des employé(e)s, et ces derniers ont la possibilité de présenter leur version des faits ;
- Le superviseur(e) évalue de façon objective les comportements et résultats des employé(e)s, sans favoritisme.

Afin d'aider les superviseur(e)s à évaluer de façon juste et équitable les contributions de leurs employé(e)s et à leur manifester de la reconnaissance, il est judicieux d'entreprendre les actions suivantes :

- Élaborer des outils d'évaluation du rendement;
- Former les superviseur(e)s sur l'évaluation du rendement, la rétroaction, et la reconnaissance.

[27] Cook et Crossman, 2004; Erdogan, Kraimes et Liden, 2000; Folger et Konovsky, 1989; Giles et Mossholder, 1990; Greenberg, 1986a,b ; Jawahar, 2007; Korsgaard et Roberson, 1995; Leventhal, 1980; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Thurston et McNall, 2010.

Conclusion

Notre étude portait sur la détresse psychologique, un état psychologique pénible caractérisé par l'anxiété et la dépression (*c.-à-d.* l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi). Elle visait trois (3) objectifs :

- Identifier les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique des employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire ;
- Identifier les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les comportements liés à la santé (ex. : consultation d'un psychologue, consommation de psychotropes) ;
- Identifier les effets qu'exerce la détresse psychologique sur les attitudes et comportements au travail (ex. : absentéisme, satisfaction au travail, intention de démissionner).

En vue de réaliser ces objectifs, trois différentes perspectives théoriques ont été empruntées. La première examinait le lien entre l'organisation du travail et la détresse psychologique en s'appuyant sur le modèle demande-contrôle de Karasek (1979). Selon ce modèle, des demandes excessives (charge de travail et niveau de concentration requis) et une faible latitude décisionnelle (faible utilisation des compétences, peu d'autonomie) sont associées à l'apparition de la détresse psychologique parmi les travailleuses et travailleurs. Cette perspective a permis de mettre en relation les caractéristiques des emplois et la détresse psychologique.

La seconde perspective portait sur la relation entre les contributions des employé(e)s et les rétributions que leur offre leur employeur. De manière plus spécifique, le modèle efforts-récompenses de Siegrist (1996) stipule que la détresse psychologique est issue d'un sentiment de dévalorisation du soi attribuable à une relation d'échange inéquitable avec l'employeur. Ainsi, lorsqu'un employé donne davantage à son employeur (ex. : efforts, énergie) que les bénéfices qu'il en retire (ex. : sécurité d'emploi, promotion, reconnaissance), il en vient à penser que ses contributions ont peu de valeur pour son employeur. Il en résulte une autodépréciation qui augmente le risque de souffrir la détresse psychologique. Cette perspective a permis de faire ressortir l'influence qu'exerce l'iniquité perçue des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique.

La dernière perspective concerne les ressources des employé(e)s et leur besoin de les conserver. Le modèle de conservation des ressources de Hobfoll (1989) stipule que le stress qu'éprouvent les individus provient de la perte réelle ou de la peur de perdre ce à quoi ils tiennent, notamment leur bien-être psychologique, l'estime de soi et l'estime des personnes à qui ils accordent de l'importance. Cette perspective théorique a permis de mettre en évidence l'effet que produisent les ressources valorisées du milieu de travail sur la détresse psychologique.

La population visée par la recherche était constituée des 9 154 employé(e)s de soutien membres d'un syndicat affilié au SCFP et représentés par le CPSU. Tous ces membres, issus de 11 établissements universitaires québécois, ont été invités par courriel à participer à l'étude en répondant à des questionnaires anonymes autoadministrés par voie électronique (plateforme Survey Monkey). Dans le premier questionnaire, les employé(e)s devaient se prononcer sur leur perception des facteurs de risque présents dans leur milieu de travail. Le second questionnaire portait, quant à lui, sur la détresse psychologique (mesurée à l'aide de l'*Indice de Détresse Psychologique de Santé-Québec* - IDPSQ) et les conséquences qui y sont associées. L'appariement des données provenant des deux questionnaires a permis de constituer un échantillon comptant 921 employé(e)s, ce qui représente un taux de réponse de 10,1%.

Quelle proportion des employé(e)s de soutien souffre de détresse psychologique ?

Les résultats de l'étude montrent que 53,4% des employé(e)s de soutien souffrent d'un niveau important et très important de détresse psychologique. Ce taux ne varie pas de manière statistiquement significative selon l'établissement universitaire. De plus, il est plus élevé que celui enregistré pour la population québécoise (29% ; ISQ, 2016) et celui estimé il y a dix ans pour les employé(e)s de soutien dans le secteur universitaire québécois (40,9% ; Biron, Brun et Ivers, 2008).

Quels sont les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique ?

La proportion d'employé(e)s exposé(e)s aux facteurs de risque et la contribution de ces derniers à la variation de la détresse psychologique ont permis de faire ressortir les facteurs de risque les plus importants. Ces facteurs ont été regroupés en trois (3) catégories : 1) les caractéristiques des emplois, 2) la politique en matière de promotion et 3) le rôle de supervision.

Les caractéristiques des emplois

La demande quantitative est le facteur de risque le plus important. En effet, près de la moitié (47,2%) des employé(e)s de soutien doivent effectuer une quantité excessive de travail, ce qui contribue à accroître leur niveau de détresse psychologique. La demande quantitative a également pour effet d'intensifier le conflit travail – famille (29,6%), lequel arrive au deuxième rang des facteurs de risque. Le manque d'autonomie (31,9%) et les possibilités limitées d'utiliser ses compétences et d'en développer des nouvelles (21,5%) figurent également parmi les principaux facteurs de risque.

La politique en matière de promotion

Les deux tiers des répondant(e)s (64,4%) estiment que les promotions ne sont pas attribuées de manière juste et équitable, c'est-à-dire en fonction des compétences requises.

Le rôle de supervision : les rétributions sociales provenant du superviseur ou de la superviseure

La manière dont les superviseur(e)s encadrent et supervisent leurs subordonné(e)s est à l'origine de l'exposition de ces derniers à plusieurs facteurs de risque. Note étude a fait ressortir que la détresse psychologique était intimement liée à l'insuffisance de trois formes de rétribution sociale : la reconnaissance ; la considération à l'égard de l'expertise et la considération à l'égard des efforts.

Quelles sont les principales conséquences de la détresse psychologique sur les comportements reliés à la santé ?

De manière générale, la détresse psychologique entraine des conséquences importantes sur les comportements reliés à la santé. Nos résultats ont montré que près de la moitié des employé(e)s souffrant de détresse psychologique consomment sur une base régulière au moins un type de psychotrope (c.-à-d. des médicaments pour réduire l'anxiété, pour aider à dormir ou pour remonter le moral). De même, près de la moitié des employé(e)s touchés par la détresse psychologique souffrent d'une fatigue démesurée, éprouvent des problèmes d'insomnie et ont consulté un(e) professionnel(le) de la santé mentale au cours des 12 derniers mois (incluant les professionnel(le)s du PAE). Les absences de courte durée sont plus nombreuses parmi les employé(e)s souffrant de détresse psychologique et 16,8 % de ces employé(e)s disent avoir vécu un arrêt de travail au cours des 12 derniers mois.

Quelles sont les principales conséquences de la détresse psychologique sur les attitudes et les comportements reliés au travail ?

Les résultats montrent que la détresse psychologique contribue à engendrer de l'insatisfaction au travail, à diminuer l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et à accroître l'intention de quitter son emploi. Toutefois, la motivation au travail ne varie pas de manière significative en fonction du niveau de détresse psychologique des employé(e)s : qu'ils soient en bonne santé psychologique ou pas, les employé(e)s font tout ce qu'ils peuvent pour faire du bon travail.

Quelles sont les pistes de solution proposées pour éliminer les facteurs de risque ou en atténuer les effets ?

Plusieurs interventions sont identifiées afin d'éliminer les facteurs de risque ou d'en atténuer les effets. Afin d'agir sur le principal facteur de risque, soit réduire la demande quantitative, la principale solution proposée réside dans l'embauche d'employé(e)s de soutien et le remplacement des personnes en absence de longue durée de manière à alléger les tâches du personnel en fonction. Il est également primordial de revoir la répartition des tâches entre les employé(e)s et d'éliminer les tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée. La réduction de la demande quantitative permettrait également de réduire l'exposition des employé(e)s à d'autres facteurs de risque, dont le conflit travail-famille. Toutefois, cette solution ne saurait être envisageable sans un réinvestissement dans le secteur universitaire, considérant les coupes exigées par la Loi 100.

En ce qui concerne l'équité des promotions, il semble important de revoir les pratiques de développement et de promotions actuelles. Les éléments du processus d'attribution des promotions (politiques, critères de sélection, évaluation des candidatures, etc.) devraient ainsi respecter les critères de justice qu'utilisent les employé(e)s pour porter un jugement sur le caractère juste et équitable de l'attribution des promotions.

Finalement, en ce qui a trait aux rétributions sociales provenant des superviseur(e)s (considération, reconnaissance), plusieurs solutions ont été proposées. En amont, la sélection des superviseur(e)s devrait être basée sur des compétences à la fois techniques et relationnelles. Également, des formations devraient être offertes aux superviseur(e)s afin de développer leurs compétences en matière d'évaluation du rendement, de reconnaissance, et de considération.

Le rapport fait mention de plusieurs autres interventions spécifiques pour agir sur les principaux facteurs de risque. Il faut toutefois rappeler qu'une intervention peut avoir des effets positifs sur plusieurs facteurs de risque simultanément, d'où l'importance de considérer globalement la situation pour choisir les actions à prioriser.

Les résultats de notre étude montrent que les employé(e)s du secteur universitaire sont exposé(e)s à plusieurs facteurs de risque qui contribuent à accroître leur niveau de détresse psychologique. En effet, 53,4% des employé(e)s de soutien présentent un niveau de détresse psychologique important ou très important. Les interventions proposées visent donc la réduction voire la suppression des facteurs de risque présents dans le milieu de travail. Il convient toutefois de souligner que la mise en œuvre de ces interventions n'aurait pas pour effet de réduire immédiatement le niveau de détresse psychologique des employé(e)s : le rétablissement des employé(e)s n'est pas instantané et demande un certain temps.

Remerciements

De prime abord, nous tenons à offrir nos remerciements au Conseil provincial du secteur universitaire (CPSU) et au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) de nous avoir permis de réaliser cette étude.

Un merci tout spécial va à Madame Carole Neill, Présidente du CPSU, grâce à qui ce projet a pu voir le jour. Merci pour votre confiance affirmée.

Nous remercions aussi le Service à la collectivité de l'UQAM pour leur rôle essentiel concernant le volet administratif du projet de recherche. Nos remerciements à Madame Aline Pajot, Madame Liette Garceau, Madame Carmen Fontaine et Monsieur Martin Larose pour la coordination du projet.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement chacun(e) des président(e)s des différentes sections locales ayant pris part à l'étude. Votre soutien précieux et efficace tout au long de la collecte de données nous a grandement aidées dans la réalisation de la recherche.

Finalement, nous tenons à offrir toute notre reconnaissance aux répondant(e)s qui ont pris de leur temps pour remplir les questionnaires. Votre participation a été indispensable à la réalisation de ce projet et nous vous en remercions. Vous avez contribué à l'avancement des connaissances sur la détresse psychologique en milieu de travail.

Références bibliographiques

A dictionary of human resource management (2008). Security of Employment. In E. Heery, & M. Noon. (Eds.). Oxford: Oxford University Press. doi: 10.1093/acref/9780199298761.001.0001

Ambrose, M.L., et Cropanzano, R. (2003). A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 266-275. doi: · 10.1037/0021-9010.88.2.266

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology*, *16*(2), 151-169. doi: 10.1037/a0022170

Barnett, R. C. et Brennan, R. T. (1995). The relationship between job experiences and psychological distress: A structural equation approach. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 259-276. doi: 10.1002/job.4030160307

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, *41*(3), 29-53. doi : · 10.2307/41165996

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, *54*(2), 387-419. doi : 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x

Beehr, T. A. (1981). Work-role stress and attitudes toward co-workers. *Group and Organization Management*, 6(2), 201-210. doi: 10.1177/105960118100600206

Belcourt, M., McBey, K.J., Hong, Y., & Yap, M. (2013). *Strategic Human Resources Planning*, 5th ed. ITP Nelson.

Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work*, *30*(4), 511-522.

Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2014). Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *15*(6), 201-219. doi: 10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p201-219

Baka, L. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic process of Job Demands-Resources model. *International journal of occupational medicine and environmental health*, *28*(2), 335-346. doi: 10.13075/ijomeh.1896.00246

Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452204680

Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *55*(4), 203-214. doi : 10.1037/1061-4087.55.4.203

Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and environmental medicine*, 65(7), 438-445. doi : 10.1136/oem.2007.038430

Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, *18*(4), 372-395. doi: 10.1037/a0025353

Bourbonnais, R., Comeau, M., Vezina, M., & Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. *American journal of industrial medicine*, 34(1), 20-28. doi: 10.1002/(SICI)1097-0274(199807)34:1%3C20::AID-AJIM4%3E3.0.CO;2-U

Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied psychology*, *60*(1), 112-140. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x

Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & organizational studies*, *15*(2), 111-122. doi: 10.1177/1548051808321787

Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: a synthesis of styles*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *The Journal of Marketing*, 88-98. doi: 10.2307/1252289

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, *81*(4), 358-368.

Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Bryman, A. et Bell, E. (2007). The nature of quantitative research. Dans *Business research methods* (153-178) Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. et Bell, E. (2011). *Business research methods*, 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Bültmann, U., Kant, I. J., Van Den Brandt, P. A., et Kasl, S. V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological medicine*, 32(02), 333-345. doi: 10.1017/S0033291701005098

Burke, R. J., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, *39*(6), 487-501. doi: 10.1177/001872678603900601

Burki, A., Knapp, T.; Lüthi, A., Maslach, C., Zanetti, D. (2006). Burn-out : l'épuisement professionnel. Presses du Belvédère.

Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, *1*(2), 78-94. doi: 10.1108/17538350810893883

Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A., & 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. doi: 10.1080/14034940310001668

Calnan, M., Wainwright, D., & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: a study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, *14*(4), 297-311. doi : 10.1080} 02678370110040920

Calnan, M., Wainwright, D., Forsythe, M., Wall, B., & Almond, S. (2001). Mental health and stress in the workplace: the case of general practice in the UK. *Social science & medicine*, *52*(4), 499-507. doi: 10.1016/S0277-9536(00)00155-6

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. et Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members Dans S.E. Seashore, *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, (p. 71-138). New York: John Wiley and Sons Inc.

Cascio, W.F et Boudreau, J.W. (2008). *Investing in people : financial impact of human resource initiatives.* Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.

Catano, V., Francis, L., Haines, T., Kirpalani, H., Shannon, H., Stringer, B., & Lozanzki, L. (2010). Occupational stress in Canadian universities: A national survey. *International Journal of Stress Management*, *17*(3), 232-257. doi: 10.1037/a0018582

Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 237-251. doi: · 10.1037/a0019823

Clark, M.C. et Payne, R.L. (1997). The nature and structure of worker's trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-227. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V

Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A., & Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise owner/managers. *International journal of environmental research and public health*, *10*(10), 5062-5082. doi: 10.3390/ijerph10105062

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Cook, J., et Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology, 19*(5), 526-541. doi: 10.1108/02683940410543605

Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, *60*(6), 821-836. doi: 10.1177/00131640021970934

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, *12*, 317-372.

Cropanzano R, et Wright, T.A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, *13*, 7-39. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00097-9

Demers, C. (2007). Organizational Change Theories. Los Angeles: Sage Publications.

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 579-599. doi: 10.1348/096317909X470690

Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, *32*(1), 59-78. doi: 10.1348/096317909X470690

Ehrenberg, R.G. & Smith, R.S. (2003) Modern labor economics: theory and public policy, 8ième edition, Boston: Addison Wesley.

Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, *23*(1), 24-44. doi : 10.1080/02678370902815673

El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 662-684. doi : 10.7202/038878ar

Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal account. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, no. 2, p. 205-222. doi: 10.1177/0021886301372004

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, *19*(2), 170-187. doi: 10.1108/02683940410526127

Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(7), 899-922. doi: 10.1002/job.503

Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal,* vol.32, no 1, p. 115-130. doi: 10.5465/256422

Fowler Jr, F.J. (1993). *Survey research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Fox, S. et Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, *20*(6), 915-931. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6

Francis, L. et Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 250-261. doi : 10.1037/h0087260

Gilbert, M., Bilsker, D., Shain, M. et Samra, J. (2018). Protégeons la santé mentale au travail, Réponses proposées par PSMT. https://www.psmt.ca/resources

Giles, W.F. et Mossholder, K.W. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal or Applied Psychology, 75*(4), 371-377. doi: 10.1037/0021-9010.75.4.371

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, *18*(4), 694-734. doi : 10.5465/amr.1993.9402210155

Glazer, S. et Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487. doi: 10.1002/job.326

Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *46*(4), 398-412. doi: 10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd

Gouvernement du Québec (2010). Plan de réduction du personnel et des dépenses de nature administrative, Lignes directrices à l'intention des universités. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Repéré à : http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Plan-reduction-personnel-universites.pdf

Greenberg, J. (1986a). Determinant of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340-342.

Greenberg, J. (1986b). Organizational performance appraisal procedures: What makes them fair?. *Research in Organizational Behavior*, *1*, 25-41.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, *10*(1), 76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352

Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance,* 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, *11*(1), 87-99. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.87

Hardy, G. E., Woods, D. et Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.

Harvey, S., Courcy, F., & Petit, A. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

Hayslett, M. M., & Wildemuth, B. M. (2004). Pixels or pencils ? The relative effectiveness of Web-based versus paper surveys. *Library & Information Science Research*, *26*(1), 73-93.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, *44*(3), 513-524. doi: 10.1016/j.lisr.2003.11.005

Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(5), 517-534. doi: 10.1002/job.324

Hogan, J. M., Carlson, J. G., & Dua, J. (2002). Stressors and stress reactions among university personnel. *International Journal of stress management*, *9*(4), 289-310. doi: 10.1023/A:1019982316327

Hom, P.W., et Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, *76*(3), 350-366. doi: 10.1037/0021-9010.76.3.350

Huang, Y.-H., Chen, C.-H., Du, P.-L. et Huang, I.-C. (2012). The causal relationships between job characteristics, burnout, and psychological health: a two-wave panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2108-2125. doi : 10.1080/09585192.2011.610934

INSPQ (2018). *Rapport québécois sur la violence et la santé*. Montréal : Institut national de santé publique du Québec. Repéré à :https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/les-agressions-sexuelles/definition-de-l-agression-sexuelle

Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Report*, 39, 1215-1228. doi : 10.2466/pr0.1976.39.3f.1215

Institut de la statistique du Québec - ISQ. (2001). *Enquête sociale et de santé 1998*, 2e édition, Québec.

Institut de la statistique du Québec (2016). L'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015 : pour en savoir plus sur la santé des Québécois. Résultats de la deuxième édition, Québec, Institut de la statistique du Québec, 208 p.

Johannessen, H. A., Tynes, T., & Sterud, T. (2013). Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway. *Journal of occupational and environmental medicine*, *55*(6), 605-613. doi : 10.1097/JOM.0b013e3182917899

Jawahar, I M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, *28*(4), 735-754. doi: 10.1007/s12122-007-9014-1

Jolivet, A., Caroly, S., Ehlinger, V., Kelly-Irving, M., Delpierre, C., Balducci, F., ... & Lang, T. (2010). Linking hospital workers' organisational work environment to depressive symptoms: a

mediating effect of effort–reward imbalance? The ORSOSA study. *Social science & medicine*, *71*(3), 534-540. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.04.003

Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). (2e édition, 1978). The social psychology of organizations. New York : John Wiley & Sons.

Korsgaard, M. et Roberson, L. (1995). Procedural Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions. *Journal of Management*, *21*(4), 657 – 669. doi: 10.1177/014920639502100404

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, *24*(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, *3*(4), 322-355. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322

Karasek, R., Theorell, T. (1990) *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Book Inc., New York, 381 pages.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., ... & Wang, P. (1999). Depression in the workplace: effects on short-term disability. *Health affairs*, *18*(5), 163-171. Doi: 10.1377/hlthaff.18.5.163

Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L. et Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological medicine*, *32*(06), 959-976. doi: 10.1017/S0033291702006074

Kikuchi, Y., Nakaya, M., Ikeda, M., Narita, K., Takeda, M. et Nishi, M. (2010). Effort–reward imbalance and depressive state in nurses. *Occupational medicine*, *60*(3), 231-233. doi: 10.1093/occmed/kqp167

Kinman, G. (2008). Work stressors, health and sense of coherence in UK academic employees. *Educational Psychology*, *28*(7), 823-835. doi: 10.1080/01443410802366298

Kinman, G., Jones, F., & Kinman, R. (2006). The well-being of the UK academy, 1998–2004. *Quality in higher education*, *12*(1), 15-27. doi: 10.1080/13538320600685081

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of management*, *26*(3), 489-511. doi : 10.1016/S0149-2063(00)00042-8

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational behavior and human performance*, *32*(2), 198-215. doi: 10.1016/0030-5073(83)90147-2

Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of management*, *21*(4), 657-669. doi : 10.1177/014920639502100404

Kravitz, D. A., Stinson, V., & Chavez, T. L. (1996). Evaluations of tests used for making selection and promotion decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, *4*, 24–34. doi: 10.1111/j.1468-2389.1996.tb00045.x

Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*, 607-610. doi: 10.1177/001316447003000308

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman et Johnson. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/12171-001

Lachance, L., Tétreau, B., & Pépin, D. (1997). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo *et al.*(1970). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *29*(4), 283-287. doi : 10.1037/0008-400X.29.4.283

Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of occupational health psychology*, *14*(1), 70-83. doi: 10.1037/a0012567

Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). PE Fit as moderator of the accountability–employee reactions relationships: Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(3), 425-436. doi: · 10.1016/j.jvb.2010.05.004

Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek" Job Content Questionnaire". *Revue d'epidemiologie et de santé publique*, *46*(5), 371-381.

Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior*, *59*(3), 454-470. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Bu). Boston.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.

Loi sur les normes du travail du Québec, LQ 2018, c N-1.1. Repéré à : http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/N-1.1.pdf

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Lopes, C. S., Araya, R., Werneck, G. L., Chor, D., & Faerstein, E. (2010). Job strain and other work conditions: relationships with psychological distress among civil servants in Rio de Janeiro, Brazil. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, *45*(3), 345-354. doi : 10.1007/s00127-009-0066-9

Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek" Job Content Questionnaire". *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, *46*(5), 371-381. doi : 10.1080/02678379808256870

Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(4), 401-410. doi: 10.1097/JOM.0b013e31816bae50

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.

Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising*, *46*(1), 193-212. doi: 10.1080/00913367.2016.1252287

Manfreda, K. L., Berzelak, J., Vehovar, V., Bosnjak, M., & Haas, I. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *International Journal of Market Research*, *50*(1), 79-104. doi: 10.1177/147078530805000107

Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, *25*(1), 63-78. doi: 10.1080/10615806.2010.548088

Martin, A. (2008). Service climate and employee well being in higher education. *Journal of Management & Organization*, *14*(2), 155-167. doi: 10.1017/S1833367200003369

Martin, R., & Wall, T. D. (1989). Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal*, *32*(1), 69-86. doi: 10.5465/256420

Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, *10*(3), 411-423. doi: doi.org/10.1177/104973200129118426

McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work & stress*, *21*(1), 85-95. doi : 10.1080/02678370701264552

McEnrue, M. P. (1989). The perceived fairness of managerial promotion practices. *Human Relations*, *42*(9), 815-827. doi : 10.1177/001872678904200905

Merecz, D., & Andysz, A. (2012). Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status (person-organization fit and health). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, *25*(2), 166-177. doi : 10.2478/S13382-012-0020-z

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Année universitaire 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.

Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, liste des établissements universitaires, http://www.education.gouv.qc.ca/universites/etudiants-a-luniversite/admission-a-luniversite/liste-des-etablissements-universitaires/

Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et de l'Emploi, République française. 2006. Les expositions aux risques professionnels par familles professionnelles : Résultats SUMER 2003. Rédigé par Dr B. Arnaudo, Dr I. Magaud-Camus et Dr N. Sandret. En Ligne. 274 p. http://www.travail-emploisante.gouv.fr/IMG/pdf/DE121fichesfapsumer.pdf

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of applied psychology*, *71*(4), 618-629. doi: 10.1037/0021-9010.71.4.618

Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, *75*(2), 148-157. doi : 10.1037/0021-9010.75.2.148

OCDE (2012), Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, *Santé mentale et emploi*, Éditions OCDE.

OMS (2007). Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2020. Organisation mondiale de la Santé.

Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. et Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, *29*(3), 599-608. doi : 10.5465/256226

Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs: les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *35*(3), o30-o42. doi : 10.1002/cjas.1462

Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, *5*(3), 391-397. doi: 10.5465/amr.1980.4288856

PL 100, Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, 1re sess, 39e lég, Québec, 2010.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. et Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*(1), 21-63. doi: 10.1016/0030-5073(84)90036-9

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, *24*(3), 293-309. doi: 10.1002/hrm.3930240305

Preckel, D., Meinel, M., Kudielka, B. M., Haug, H. J. et Fischer, J. E. (2007). Effort-reward-imbalance, overcommitment and self-reported health: Is it the interaction that matters?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(1), 91-107. doi : 10.1348/096317905X80183

Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré. G. (1992). La détresse psychologique: détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'Enquête Santé Québec. Les cahiers de la recherche, 7, Enquête Santé Québec 87, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.

Ridner, S. (2004). Psychological distress : concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, *45*(5), 536-545. doi: · 10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x

Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163. doi: 10.2307/2391486

Rothausen, T. J. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, *44*(3), 317-336. doi: 10.1006/jvbe.1994.1021

Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., et Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, *14*(3), 305-317. doi: 10.1037/a0015747.

Schmidt, S. Roesler, U., Kusserow, T., Rau, R. (2012). Uncertainty in the workplace: examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – a meta –analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(1), 91-106. doi: 10.1080/1359432X.2012.711523

Scholl, R.W., Cooper, E.A. et McKenna, J.F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, *40*(1), 113-124. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb02380.x

Sharpley, C. F., Reynolds, R., Acosta, A., & Dua, J. K. (1996). The presence, nature and effects of job stress on physical and psychological health at a large Australian university. *Journal of Educational Administration*, *34*(4), 73-86. doi: 10.1108/09578239610128630

Shaw, J. D. et Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(3), 299-320. doi: 10.1348/096317901167370

Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field methods*, *20*(3), 249-271. doi: 10.1177/1525822X08317085

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psycholog*y, *1*(1), 27-41. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27

Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European archives of psychiatry and clinical neuroscience*, *258*(5), 115-119. doi: 10.1007/s00406-008-5024-0

Singer, M.S. (1992). Procedural justice in managerial selection: identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research*, 5(1), 49-70.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, *13*(6), 693-713. doi: 10.1177/1525822X08317085

Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, and Consequences*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.

Spector, P. E., & 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. doi: · 10.1037/1076-8998.3.4.356

Spell, C. S. et Arnold, T. (2007a). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(6), 729-751. doi: 10.1002/job.441

Spell, C. S. et Arnold, T. J. (2007b). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, *33*(5), 724-751. doi: 10.1177/0149206307305560

Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J. et Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational and environmental medicine*, *56*(5), 302-307. doi: 10.1136/oem.56.5.302

Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 443-462.

Statistique Canada. Tableau 37-10-0018-01 Effectifs postsecondaires, selon le régime d'études, le type d'établissement, le statut de l'étudiant au Canada et le sexe.

Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *561*(1), 8-26. doi: 10.1177/000271629956100101

Stephens, T., & Joubert, N. (2001). Le fardeau économique des problèmes de santé mentale au Canada. *Maladies chroniques au Canada*, *22*(1), 18-23.

Stetz, M. C., Castro, C. A., & Bliese, P. D. (2007). The impact of deactivation uncertainty, workload, and organizational constraints on reservists' psychological well-being and turnover intentions. *Military medicine*, *172*(6), 576-580. doi : 10.7205/MILMED.172.6.576

Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European journal of psychological assessment*, *18*(2), 123-138. doi: 10.1027//1015-5759.18.2.123

Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the" ends" and the" means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes*, *55*(1), 23-40. doi : 10.1006/obhd.1993.1022

Taris, T.W., Kalimo, R., & Wilmar B. Schaufeli. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work and Stress*, *16*(4) 287-301. doi: 10.1080/0267837021000054500

Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. et Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, *40*(3), 495-523. doi: 10.2307/2393795

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-190. doi: 10.5465/1556375

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. doi: 10.1006/obhd.2001.2951

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, *33*(3), 261-289. doi: 10.1177/0149206307300812

Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1169-1180. doi: 10.5465/amj.2007.20159918

Thurston P.W. Jr, et McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(3), 201 – 228. doi: 10.1108/02683941011023712

Tsutsumi, A. et Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science and medicine*, *59*(11), 2335-2359. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.03.030

Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, *24*(1), 41-61. doi: 10.1080/0729436052000318569

Vanderberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents ant outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *64*, 47-71. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0

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 & medicine*, *60*(5), 1117-1131. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.06.043

Van Veldhoven, M. J. P. M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and environmental medicine*, *60*(suppl 1), i3-i9. doi: 10.1136/oem.60.suppl_1.i3

Van Veldhoven, M., Jonge, J. D., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress*, *16*(3), 207-228. doi : 10.1080/02678370210166399

Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Vézina, M., St-Arnaud, L., Stock, S., Lippel, K. et Funes, A. (2011). « Santé mentale » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2004). Importance of perceived personnel selection system fairness determinants: Relations with demographic, personality, and job characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, *12*(1-2), 172-186. doi : 10.1111/j.0965-075X.2004.00272.x

Wood, S., Braeken, J. et Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of business ethics*, *115*(3), 617-634. doi: 10.1007/s10551-012-1404-5

Woodward, J. (1965). Administration et technologie. In J.-F. Chanlat & F Séguin (Eds.), *L'analyse des organisations* (tome 2). *Les composantes de l'organisation*. 1987, Gaëtan Morin, Boucherville.

Winefield, A. H., & Jarrett, R. (2001). Occupational stress in university staff. *International journal of stress management*, *8*(4), 285-298. doi: 10.1023/A:1017513615819

Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, *10*(1), 51-63. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.51

Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, *77*(6), 910-917. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.910

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, *12*(2), 74-84. doi : 10.1027/1866-5888/a000085

Annexe A : Le sous-financement des universités situées au Québec

Tableau A1
Coupes budgétaires
Ensemble des établissements universitaires situés au Québec
(en milliers de dollars)

	Années						
	2012-2013	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	
Effet de la réduction (Loi 100)	-4 837,80	-6 450,40	-6 450,40	-6 450,40	-6 450,40	-6 450,40	
Effort budgétaire (compression)	-122 807,20	-122 807,20	-14 683,50				
Gains de productivité à réaliser			-11 033,20	-11 033,20	-11 033,20	-11 033,20	
Rehaussement non récurrent						42 000,00	**Total**
Total des coupes budgétaires	-127 645,00	-129 257,60	-32 167,10	-17 483,60	-17 483,60	-17 483,60	-341 520,50
Total des rehaussements non récurrents						42 000,00	42 000,00
Total des coupes budgétaires et des rehaussements							-299 520,50

Référence : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Année universitaire 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.

Tableau A2
Subventions normées
Ensemble des établissements universitaires situés au Québec
(en milliers de dollars)

		Années						
		2012-2013	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	
Enseignement [1]								
a	Montant par EETP[2]	3 564,55	3 608,19	3 482,51	3 468,50	3 507,92	3 594,89	
b	Subvention accordée	1 760 349,30	1 840 706,40	1 788 329,00	1 830 564,80	1 896 830,80	1 960 505,20	**Total**
c	Sous-financement (en fonction du montant EETP de 2013-2014)			**-64 538,85**	**-73 723,97**	**-54 218,80**	**-7 253,27**	**-199 734,89**
Soutien à l'enseignement [3]								
d	Montant fixe (par université)	2 451,70	2 481,70	2 386,10	2 376,50	2 403,60	2 458,00	
e	Subvention accordée	46 582,30	47 152,30	45 335,90	45 153,50	45 668,40	52 702,00	
f	Sous-financement (en fonction du montant fixe de 2013-2014)			**-1 816,40**	**-1 998,80**	**-1 483,90**	**-508,15**	**-5 807,25**
g	Montant variable par EETP	1 685,13	1 705,75	1 646,64	1 640,02	1 695,87	1 695,87	
h	Subvention accordée	360 066,30	376 817,20	370 909,90	381 450,00	395 982,00	406 562,30	
i	Sous-financement (en fonction du montant variable EETP de 2013-2014)			**-13 314,68**	**-15 288,05**	**-2 306,96**	**-2 368,60**	**-33 278,29**
j	Sous-financement récurrent (c + f + i)			**-79 669,93**	**-91 010,82**	**-58 009,66**	**-10 130,02**	**-238 820,43**

[1] « La fonction Enseignement comprend, entre autres, les dépenses associées à la rémunération des professeur(e)s-chercheurs et des chargés de cours ».

[2] EETP = Étudiants en équivalence au temps plein.

[3] La fonction Soutien à l'enseignement « comprend le fonctionnement des bibliothèques, les coûts liés à l'informatique et à l'audiovisuel ainsi que l'administration générale ».

Note : Le montant du sous-financement est calculé en fonction de la subvention qu'auraient reçue les établissements universitaires si les montants fixes et variables établis pour l'année 2013-2014 avaient été consentis pour les années 2014 à 2018 (soit : 3 608,19 $; 2 481, 70 $; 1 705,75 $). Les montants ne sont pas actualisés. Ils ne tiennent pas compte de la variation de l'Indice des prix à la consommation.

Référence : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Années universitaires 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.

Tableau A3
Subventions spécifiques
Ensemble des établissements universitaires situés au Québec
(en milliers de dollars)

	Années						Total
	2012-2013	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	
Subventions spécifiques	399 287,20	357 094,70	310 607,40	247 056,00	233 435,20	259 192,20	
Réduction ou augmentation par rapport à l'année 2012-2013		-42 192,50	-88 679,80	-152 231,20	-165 852,00	-140 095,00	**-589 050,50**
Pourcentage de réduction ou d'augmentation par rapport à l'année précédente		-10,6%	-13,0%	-20,5%	-5,5%	11,0%	
Pourcentage de réduction ou d'augmentation par rapport à l'année 2012-2013		-10,6%	-22,2%	-38,1%	-41,5%	-35,1%	

Référence : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Année universitaire 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.

Tableau A4
Effectifs étudiants
Ensemble des établissements universitaires situés au Québec

	Années					
	2012-2013	**2013-2014**	**2014-2015**	**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**
EETP [1]	225 836,76	233 407,86	242 136,45	239 990,18	239 443,15	n.d.
Pourcentage de réduction ou d'augmentation par rapport à l'année précédente		3,4%	3,7%	-0,9%	-0,2%	
Effectif étudiant [2]	300 612,00	307 548,00	314 079,00	314 454,00	316 053,00	n.d.
Pourcentage de réduction ou d'augmentation par rapport à l'année précédente		2,3%	2,1%	0,1%	0,5%	

[1] **Référence** : Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Année universitaire 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.

[2] **Référence** : Statistique Canada. Tableau 37-10-0018-01 Effectifs postsecondaires, selon le régime d'études, le type d'établissement, le statut de l'étudiant au Canada et le sexe. **Note** : « Un étudiant en équivalence au temps plein (EETP) correspond à la charge normale d'études, mesurée en unités de cours, d'une personne fréquentant une université à temps plein au cours d'une année universitaire. Cette charge est évaluée à **30 unités par année universitaire**. 1 EETP = 30 unités ». Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. 2014. Calculs Méthode de dénombrement de l'effectif étudiant en équivalence au temps plein aux fins de financement.

Annexe B : La représentativité de l'échantillon

La représentativité de l'échantillon est le degré auquel l'échantillon possède les mêmes caractéristiques que la population d'où il est tiré. L'échantillon est représentatif de sa population lorsque le phénomène que l'on y observe est celui qui se produit au sein de la population (Brewer et Hunter, 1989). Ainsi, l'échantillon est représentatif de sa population lorsque les statistiques calculées à partir des données collectées auprès de l'échantillon (proportion, moyenne, écart-type, variance…) sont des estimations fidèles aux paramètres de la population (Fowler, 1993). La représentativité de l'échantillon dépend de deux principaux facteurs : la taille de l'échantillon et les biais systématiques associés aux non-répondants.

La taille de l'échantillon

En vue d'assurer que l'échantillon présente les mêmes caractéristiques que sa population, le nombre de participant(e)s qui composent l'échantillon doit être suffisamment élevé. La formule que proposent Krejcie et Morgan (1970) permet de calculer la taille requise de l'échantillon en tenant compte de la taille de la population et en considérant une variance maximale des données (c'est-à-dire en supposant que la population est très hétérogène). Suivant cette formule, pour une population comptant 9 154 employé(e)s, l'échantillon doit être composé de 368,7 employé(e)s (soit près de 370) pour être représentatif de sa population (pour un niveau de confiance de 95%).

Formule

$$n = \frac{Khd * N*P* (1-P)}{d^2 (N-1) + Khd*P(1-P)}$$

où

n= la taille de l'échantillon

Khd= la valeur du Khi-deux pour 1 degré de liberté et le niveau de signification souhaité (3,841)

N= la taille de la population (9 154 employé(e)s)

P= la proportion de la population pour une valeur donnée du paramètre (0,5 requis pour assurer une variance maximale)

d= le niveau de signification souhaité (1-niveau de confiance de 95%)

soit

$$\frac{3,841*9154*0,5*0,5}{(0,05^2*(9154-1)) + (3,841*0,5*0,5)}$$

Les biais associés aux non-répondant(e)s

Les biais associés aux non-répondant(e)s concernent les erreurs dans les données collectées qui ont pour effet de surestimer ou de sous-estimer un phénomène. Ces erreurs sont attribuables au fait que les données ont été collectées auprès de personnes qui, dans leur ensemble, ne représentent pas les caractéristiques de la population. Autrement dit, les personnes qui ont refusé de participer à l'étude sont différentes des personnes qui font partie de l'échantillon en ce, en ce qui concerne les variables à l'étude, par exemple, les perceptions, les opinions, les croyances, etc. (Fowler, 1993).

Afin de vérifier l'existence de biais systématiques associés aux non-répondant(e)s, nous avons réalisé des tests d'égalité de moyennes. Ces tests permettent de vérifier la présence de différences statistiquement significatives entre les réponses des répondant(e)s qui ont accepté de participer à l'étude (T1 et T2) et les réponses des répondant(e)s qui ont quitté l'étude en refusant de répondre au deuxième questionnaire (T1 seulement) (Fowler, 1993). Des tests d'égalité de moyenne ont donc été réalisés pour tous les facteurs de risque que comporte le questionnaire 1. Dans la mesure où les deux échantillons présentent peu de différences significatives, le degré de représentativité de l'échantillon est élevé.

Tableau B1. Groupe bureau : les caractéristiques de l'emploi

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Demande quantitative	3,0594	0,97293	3,1251	0,93647	t=1,099 P > 0,10
Demande qualitative	3,2813	0,96495	3,3814	0,95550	t=1,658 P > 0,10
Demande émotionnelle	3,3753	1,14270	3,4780	1,12787	t=1,408 P > 0,10
Ambiguïté de rôle	2,7342	1,20954	2,8309	1,23088	t=1,24962 P > 0,10
Conflit de rôle	3,2564	1,21554	3,3458	1,24544	t=1,144 P > 0,10
Responsabilités assumées	2,2331	0,68950	2,3047	0,70309	t=1,597 P > 0,10
Autonomie	3,3161	0,85456	3,2725	0,82064	t=-0,831 P > 0,10
Utilisation et développement des compétences	3,2762	0,67279	3,3034	0,65252	t=0,653 P > 0,10
Manque de ressources	2,6832	1,09180	2,8199	1,25413	t=1,745 P > 0,05

Tableau B2. Groupe bureau : les rétributions économiques et sociales

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Statistiques du test
Sécurité d'emploi	5,6474	1,63991	5,6401	1,66875	t=-0,066 P > 0,10
Équité du salaire	3,8195	0,94584	3,6940	0,97585	t=-1,983 P < 0,05
Équité des promotions	2,9056	1,02749	2,7694	1,07340	t=-1,941 P > 0,05
Considération de l'expertise	3,8916	0,95164	3,7970	0,99455	t=-1,46163 P > 0,10
Considération des efforts	3,4667	1,09257	3,3791	1,09881	t=-1,196 P > 0,10
Reconnaissance des résultats	3,3615	1,07423	3,3161	1,10617	t=-0,621 P > 0,10
Reproches injustifiés	1,6243	0,72089	1,7188	0,75973	t=1,895 P > 0,05
Supervision abusive (intimidation)	1,2507	0,49831	1,2989	0,54169	t=1,372 P > 0,10

Tableau B3. Groupe bureau : les ressources valorisées

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Conflit travail-famille	2,4833	0,94160	2,5247	0,93604	t=0,678 P > 0,10
Climat de compétition	1,8438	0,83191	1,8934	0,84814	t=0,889 P > 0,10
Compatibilité des valeurs	4,9719	1,13387	4,8558	1,17165	t=-1,545 P > 0,10
Qualité des relations (collègues)	4,1694	0,79728	4,1447	0,74694	t=-0,478 P > 0,10
Qualité des relations (étudiants)	4,1014	0,75183	4,0466	0,76214	t=-1,066 P > 0,10
Qualité des relations (professeur(e)s)	4,0083	0,78535	3,9761	0,79533	t=-0,596 P > 0,10

Tableau B4. Groupe technique : les caractéristiques de l'emploi

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	Statistiques du test
Demande quantitative	3,0798	0,88254	3,1106	0,91980	t=0,438 P > 0,10
Demande qualitative	3,5895	0,85225	3,6563	0,91475	t=0,981 P > 0,10
Demande émotionnelle	3,3742	1,14458	3,5321	1,11783	t=1,768 P > 0,05
Ambiguïté de rôle	3,0118	1,24099	3,1505	1,33484	t=1,389 P > 0,10
Conflit de rôle	3,3622	1,24305	3,5190	1,33605	t=1,536 P > 0,10
Responsabilités assumées	2,5175	0,73066	2,6343	0,84679	t=1,831 P > 0,10
Autonomie	3,4916	0,83492	3,4486	0,85641	t=-0,651 P > 0,10
Utilisation et développement des compétences	3,6416	0,65276	3,6831	0,64703	t=0,822 P > 0,10
Manque de ressources	2,9013	1,20470	3,0397	1,26758	t=1,393 P > 0,10

Tableau B5. Groupe technique : les rétributions économiques et sociales

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Sécurité d'emploi	5,9620	1,36492	5,7127	1,59464	t=-2,054 P < 0,05
Équité du salaire	3,7460	0,98499	3,6197	1,07992	t=-1,511 P > 0,10
Équité des promotions	2,7893	1,08221	2,7419	1,05539	t=-0,546 P > 0,10
Considération de l'expertise	3,7567	1,00801	3,6760	1,00688	t=-0,990 P > 0,10
Considération des efforts	3,3467	1,11250	3,1932	1,13543	t=1,684 P > 0,10
Reconnaissance des résultats	3,2300	1,10286	3,0865	1,12738	t=-1,587 P > 0,10
Reproches injustifiés	1,7098	0,74385	1,8101	0,80797	t=1,576 P > 0,10
Supervision abusive (intimidation)	1,3438	0,58384	1,3577	0,60342	t=0,286 P > 0,10

Tableau B6. Groupe technique : les ressources valorisées

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Conflit travail-famille	2,6369	0,97509	2,5968	0,91355	t=-0,538 P > 0,10
Climat de compétition	2,0529	0,91678	2,0515	0,88418	t=-0,019 P > 0,10
Compatibilité des valeurs	4,7460	1,26208	4,7305	1,22162	t=-0,157 P > 0,10
Qualité des relations (collègues)	4,1532	0,70187	4,1558	0,77837	t=0,043 P > 0,10
Qualité des relations (étudiants)	4,0523	0,72933	4,1034	0,70892	t=0,863 P > 0,10
Qualité des relations (professeur(e)s)	3,9093	0,83579	3,9244	0,81681	t=0,222 P > 0,10

Tableau B7. Groupe professionnel : les caractéristiques de l'emploi

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Demande quantitative	3,4004	1,02062	3,4838	0,97176	t=,809 P > 0,10
Demande qualitative	4,1201	0,79559	4,0846	0,81340	t=-0,426 P > 0,10
Demande émotionnelle	3,5905	1,11212	3,7381	1,06644	t=1,280 P > 0,10
Ambiguïté de rôle	3,3783	1,37431	3,2682	1,42873	t=-0,754 P > 0,10
Conflit de rôle	3,6540	1,13950	3,6272	1,29493	t=-0,211 P > 0,10
Responsabilités assumées	2,5935	0,65777	2,732	0,76076	t=1,84786 P > 0,10
Autonomie	3,7644	0,79905	3,6564	0,81221	t=-1,295 P > 0,10
Utilisation et dévelop. des compétences	4,0140	0,53378	4,0099	0,61075	t=-0,068 P > 0,10
Manque de ressources	3,0468	1,10679	3,1874	1,26086	t=1,094 P > 0,10

Tableau B8. Groupe professionnel : les rétributions économiques et sociales

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Sécurité d'emploi	5,4302	1,98704	5,3916	2,00159	t=-,178 P > 0,10
Équité du salaire	3,7495	1,07962	3,6297	1,10681	t=-1,010 P > 0,10
Équité des promotions	2,9247	1,07959	2,9188	1,12698	t=-0,049 P > 0,10
Considération de l'expertise	3,8988	0,89410	3,7811	1,10482	t=-1,06156 P > 0,10
Considération des efforts	3,3323	1,08619	3,2551	1,14241	t=-0,629 P > 0,10
Reconnaissance des résultats	3,2560	1,07671	3,0860	1,17307	t=-1,372 P > 0,10
Reproches injustifiés	1,6503	0,78446	1,7691	0,95178	t=1,231 P > 0,10
Supervision abusive (intimidation)	1,2837	0,48786	1,3726	0,63909	t=1,415 P > 0,10

Tableau B9. Groupe professionnel : les ressources valorisées

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Conflit travail-famille	2,7900	0,97878	2,8207	0,98984	t=,291 P > 0,10
Climat de compétition	2,0335	0,79069	2,0803	0,98618	t=0,478 P > 0,10
Compatibilité des valeurs	4,9224	1,05814	4,6800	1,32739	t=-1,886 P > 0,05
Qualité des relations (collègues)	4,1587	0,79738	4,0613	0,83420	t=-1,071 P > 0,10
Qualité des relations (étudiants)	4,1688	0,62160	4,2167	0,74053	t=0,615 P > 0,05
Qualité des relations (professeur(e)s)	4,0716	0,70443	3,9205	0,83263	t=-1,740 P > 0,10

Tableau B10. Groupe métiers : les caractéristiques de l'emploi

	Échantillon final (T1 et T2)		Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Demande quantitative	3,1667	0,96513	3,1905	0,79911	t= 0,139 P > 0,10
Demande qualitative	2,9194	0,87652	3,0048	0,95196	t=0,447 P > 0,10
Demande émotionnelle	3,8667	1,25823	3,7245	1,10090	t=-0,598 P > 0,10
Ambiguïté de rôle	3,4946	1,47038	3,4375	1,26316	t=-0,213 P > 0,10
Conflit de rôle	4,0484	1,17512	4,1474	1,27371	t=0,387 P > 0,10
Responsabilités assumées	3,1382	0,82519	3,0066	0,85725	t=-0,754 P > 0,10
Autonomie	3,7151	0,94202	3,3095	0,88174	t=-2,215 P < 0,05
Utilisation et dévelop. des compétences	3,4301	0,58019	3,2460	0,76169	t= -1,242 P > 0,10
Manque de ressources	3,2989	1,16102	3,7559	1,25208	t= 1,745 P > 0,05

Tableau B11. Groupe métiers : les rétributions économiques et sociales

	Échantillon final (T1 et T2)		Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Sécurité d'emploi	5,4655	1,45732	5,1828	1,67427	t=-0,817 P > 0,10
Équité du salaire	3,1494	1,13244	2,9731	1,11730	t= -0,740 P > 0,10
Équité des promotions	2,5345	0,97221	2,4402	1,01322	t= -0,441 P > 0,10
Considération de l'expertise	3,3218	1,14602	3,0487	1,20243	t= -1,074 P > 0,10
Considération des efforts	2,7931	1,09983	2,7154	1,10274	t= -0,330 P > 0,10
Reconnaissance des résultats	2,8391	1,10777	2,6052	1,06721	t= -1,015 P > 0,10
Reproches injustifiés	2,2500	0,91856	2,2180	0,90975	t= -0,163 P > 0,10
Supervision abusive (intimidation)	1,6357	0,71895	1,7488	0,90957	t=0,608 P > 0,10

Tableau B12. Groupe métiers : les ressources valorisées

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Conflit travail-famille	2,7000	0,89153	2,8579	0,90481	t=0,836 P > 0,10
Climat de compétition	2,1034	0,86879	2,3895	1,08971	t= 1,286 P > 0,10
Compatibilité des valeurs	4,0000	1,62947	3,8895	1,41078	t= -0,360 P > 0,10
Qualité des relations (collègues)	4,1552	0,56857	3,8721	0,84431	t= -1,679 P > 0,05
Qualité des relations (étudiants)	4,0185	0,70002	3,8198	0,75503	t= -1,213 P > 0,10
Qualité des relations (professeur(e)s)	3,8782	0,59172	3,6628	0,68503	t= -1,447 P > 0,10

Tableau B13. Groupe chargés de cours : les caractéristiques de l'emploi

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Demande quantitative	2,8704	1,04282	3,0769	1,00426	t=0,874 P > 0,10
Demande qualitative	4,1111	0,82904	4,0769	0,85485	t= -0,176 P > 0,10
Demande émotionnelle	3,8476	0,91231	4,1524	0,83370	t= 1,459 P > 0,10
Ambiguïté de rôle	2,8843	1,15595	2,8070	1,27020	t= -0,273 P > 0,10
Conflit de rôle	3,0764	1,29673	3,0000	1,11349	t= -0,272 P > 0,10
Responsabilités assumées	2,4449	0,78992	2,4177	0,78460	t= -0,145 P > 0,10
Autonomie	3,9722	0,70991	3,9402	0,95474	t= -0,164 P > 0,10
Utilisation et dévelop.des compétences	4,1065	0,40070	4,1410	0,63814	t=0,278 P > 0,10
Manque de ressources	2,8863	1,17049	2,7828	1,06187	t= -0,379 P > 0,10

Tableau B14. Groupe chargés de cours : les rétributions économiques et sociales

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Sécurité d'emploi	3,3788	2,00012	3,0000	1,78536	t=-0,812 P > 0,10
Équité du salaire	3,3039	0,97569	3,2525	0,99663	t= -0,213 P > 0,10
Équité des promotions	2,9412	0,97518	2,7121	0,91882	t= -0,989 P > 0,10
Considération de l'expertise	3,5980	0,95973	3,5172	1,18719	t= -0,299 P > 0,10
Considération des efforts	2,7647	1,22689	2,6207	1,11171	t= -0,485 P > 0,10
Reconnaissance des résultats	2,5980	1,17645	2,6770	1,14674	t=0,269 P > 0,10
Reproches injustifiés	1,6765	0,71650	2,0741	0,97521	t= 1,835 P > 0,05
Supervision abusive (intimidation)	1,1578	0,41888	1,3030	0,61088	t= 1,100 P > 0,10

Tableau B15. Groupe chargés de cours

	Échantillon final (T1 et T2)		**Échantillon qui a quitté l'étude (T1 seulement)**		Statistiques du test
Facteurs de risque	Moyenne	Écart-type	Moyenne	Écart-type	
Conflit travail-famille	2,7429	0,93637	3,0662	0,91765	t=1,448 P > 0,10
Climat de compétition	2,0637	0,77851	2,2069	0,88378	t=0,684 P > 0,10
Compatibilité des valeurs	4,8286	1,36631	4,9000	1,14917	t=0,237 P > 0,10
Qualité des relations (collègues)	3,8676	0,60689	4,0926	0,84395	t= 1,210 P > 0,10
Qualité des relations (étudiants)	4,1212	0,79087	4,0926	0,82085	t= -0,137 P > 0,10
Qualité des relations (professeur(e)s)	4,1771	0,78965	4,0370	0,94432	t= -0,621 P > 0,10