

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION  
DÉPARTEMENT D'ORGANISATION  
ET RESSOURCES HUMAINES

---

ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES  
PROFESSEURES, PROFESSEURS DE L'UQAM

**PARTIE I**

---

---

HENRIETTE BILODEAU  
PASCALE DENIS  
GENEVIÈVE HERVIEUX  
ANGELO SOARE

Département Organisation et Ressources-Humaines  
École des Sciences de la Gestion  
UQAM

Janvier 2020

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons d'abord à remercier toutes les professeures et professeurs membres du SPUQ qui ont accepté et qui ont pris le temps de répondre au questionnaire. Sans vous, cette recherche n'aurait été possible.

Merci beaucoup!

---

## INTRODUCTION

Ce rapport en deux parties a pour but de présenter les résultats d'une enquête dont le mandat était de recueillir des informations factuelles sur les questions de stress, de charge de travail et de diverses conditions de vie afin d'être en mesure de porter un jugement objectif sur la qualité de vie au travail des membres du corps professoral de l'UQAM. Une meilleure connaissance de ces problèmes permet une identification de solutions mieux adaptées dans une démarche visant à améliorer la qualité de vie au travail chez les professeures, professeurs de l'UQAM.

Notre objectif général est d'analyser ce contexte organisationnel et son influence sur la santé mentale et la qualité de vie des membres du corps professoral de l'UQAM.

Les résultats de la partie 1, nous l'espérons, nous aideront à la réflexion dans la recherche des solutions pour améliorer l'organisation du travail et la santé mentale des membres du corps professoral de l'UQAM. La partie 2 qui sera disponible au cours de la session hiver fera le point sur le harcèlement et investiguera les pistes de solutions en milieu universitaire.

---

## MÉTHODOLOGIE

Afin d'atteindre cet objectif général, nous avons retenu une stratégie de recherche quantitative axée sur l'envoi d'un questionnaire en ligne auprès de l'ensemble des professeures et professeurs de l'Université du Québec à Montréal. L'envoi du questionnaire en ligne s'est fait le 02 mai 2018.

Il n'y a pas eu des coûts associés à la recherche. Tout au long de ce rapport, nous allons présenter les résultats que nous avons obtenus.

Pour assurer le taux de réponse, nous avons adressé deux messages de rappels qui expliquaient les buts du questionnaire et qui assuraient la confidentialité et l'anonymat de la recherche. Le taux de réponse a été de 29,2% (n = 328 questionnaires remplis et valides). Parmi les répondants, nous avons 131 individus (28,7 %) qui ont répondu à la dernière question du questionnaire : « Aimeriez-vous faire d'autres commentaires ou souligner des choses que vous trouvez importantes et qui n'ont pas été abordées dans ce questionnaire? » Les paroles des travailleuses et des travailleurs présentées dans ce rapport proviennent de cette question.

Les indicateurs d'atteinte à la santé mentale utilisés sont : la détresse psychologique, l'épuisement professionnel, la dépression, le désespoir et les idéations suicidaires. En ce qui concerne le harcèlement psychologique, nous avons utilisé trois mesures : le Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT); le Negative Acts Questionnaire (NAQ); et une mesure directe où nous présentons une définition du harcèlement psychologique. Ensuite, nous avons demandé aux répondantes et répondants s'ils ont vécu du harcèlement psychologique au travail dans les six derniers mois, s'ils ont déjà vécu du harcèlement psychologique au travail, s'ils sont témoins d'une situation de harcèlement au travail ou bien s'ils n'ont jamais vécu de harcèlement psychologique au travail.

Pour les dimensions organisationnelles, nous avons utilisé le modèle proposé par Maslach et Leiter (1997). Les dimensions organisationnelles étudiées sont : *a)* la charge de travail; *b)* le contrôle sur le travail; *c)* la reconnaissance au travail; *d)* la coopération entre les collègues; *e)* la justice organisationnelle; *f)* la cohérence des valeurs; *g)* la communication; *h)* la supervision; *i)* le développement des compétences.

Il nous semble important de souligner que, dans ce questionnaire, tous les indicateurs de la santé mentale, ainsi que les dimensions organisationnelles étudiées, sont des échelles qui ont été créées et qui sont utilisées internationalement dans la recherche. Ainsi, nous avons, pour : la dépression, Beck Depression Inventory (BDI); le désespoir, Beck Hopelessness Scale (BHS); l'épuisement professionnel, Maslach Burnout Inventory (MBI). Pour mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14), qui a été créé à partir du Psychiatric Symptom Index (PSI) d'Ilfeld.

Pareillement, le LIPT et le NAQ sont deux échelles qui mesurent le harcèlement psychologique au travail, la première créée par Heinz Leymann et la deuxième par le groupe de Bergen en Norvège. Le harcèlement psychologique fera l'objet d'un autre rapport à venir en 2020.

## **LE PROFIL SOCIODÉMOGRAPHIQUE**

Dans le tableau 1, nous présentons le profil des participantes et participants selon le sexe et l'origine ethnique.

<b>Tableau 1 : Profil sociodémographique des participants (%)</b>	
	2018
<b>Sexe</b>	
Femme	55,2
Homme	39,9
Trans Homme	0,3
Queer	0,3
Préfère ne pas répondre	4,3
<i>Total</i>	100,0
<b>Origine ethnique</b>	
Canadienne / québécoise	72,5
Autre	27,5
<i>Total</i>	100,0

Les répondantes et répondants travaillaient en moyenne depuis 17 ans dans leur métier, depuis 12 ans au poste actuel et depuis 12 ans à l'UQAM. L'âge moyen des répondantes, répondants est de 50 ans (min. 30 ans ; max.75 ans).

### **LES CONDITIONS DE L'EMPLOI**

Dans le tableau 3, nous présentons les répondantes et répondants selon les Facultés

<b>Tableau 3 : Les répondants selon les Facultés (%)</b>		
	2018	Réel
Arts	19,2	14,6
Communication	6,4	5,5
Sciences politiques et droit	5,2	5,9
Sciences	13,7	16,4
Sciences de l'éducation	14,6	11,1
École des sciences de la gestion	18,6	24,9
Sciences humaines	22,3	21,6
<i>Total</i>	100,0	100,0

Le tableau 4 nous montre les résultats concernant le statut de l'emploi.

<b>Tableau 4 : Le statut de l'emploi (%)</b>	
	2018
Non permanent	12,2
Permanent catégorie 2	5,8
Permanent catégorie 3	43,3
Permanent catégorie 4	36,6
Invité	1,8
Sous octroi	0,3
<i>Total</i>	100,0

Le tableau 5, sur le plan géographique, nous indique que nos répondantes et répondants occupent une fonction administrative

<b>Tableau 5 : Occupez vous actuellement une fonction administrative? (%)</b>	
	2018
Oui	28,0
Non	72,0
<i>Total</i>	100,0

## **TEMPS DE TRAVAIL**

Le nombre d'heures travaillées par semaine, selon la convention collective est de XX heures par semaine. Le tableau 06 nous indique que 42,7 % des répondantes et répondants travaillent à chaque fin de semaine

<b>Tableau 06 : Travail durant la fin de semaine (%)</b>	
	2018
Jamais	0,6
Sporadiquement (quelques fois par année)	7,0
De temps en temps (une fois par mois)	14,9
Régulièrement (quelques fois par mois)	34,8
Chaque fin de semaine	42,7
<i>Total</i>	100,0

En moyenne l'ensemble des répondants vont répartir leurs temps de travail de la manière suivante : 36,2% dans la composante enseignement, 36% dans la composante recherche et 27,8% dans la composante services à la collectivité. Dans le moment de la recherche, 28% de nos répondants occupait une fonction administrative.

---

## **LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE**

Le stress fait partie du processus d'adaptation à une situation ou à un événement. Selye (1974), dans son livre *Stress sans détresse*, indique que « le stress est la réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite » (p. 29). Il propose la distinction entre le « bon stress » (*eustress* en anglais) qui procure le plaisir, les défis ou la joie et la détresse (*distress* en anglais), qui est nuisible à la santé et qui est source de souffrances. Il faut comprendre que l'absence complète de stress est la mort (p. 35).

Les travaux de Selye (1974) sont précurseurs de cette approche. Selon l'auteur, la réaction physiologique, face à un agent stresseur, se déroule en trois étapes : 1) une phase d'alarme, où l'organisme mobilise toutes ses ressources pour faire face à l'agent stresseur; 2) une phase de résistance, où les signes de l'alarme disparaissent, mais où le corps continue à dépenser de l'énergie et à lutter contre l'agent stresseur; et 3) la phase d'épuisement, où l'organisme est dépassé par la durée ou

l'intensité de l'agent stresser. Dans cette phase, l'énergie d'adaptation s'épuise, et les signes de la phase d'alarme réapparaissent, pouvant même conduire à la mort.

La détresse psychologique peut être définie comme un ensemble de réponses physiques et émotionnelles qui se produisent quand les exigences de la situation ne correspondent pas aux capacités, aux compétences, aux ressources ou aux besoins de l'individu (Lazarus, 1999). Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, la santé psychologique et la santé organisationnelle.

Pour mesurer la détresse psychologique, nous avons utilisé l'échelle de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ-14) qui a été créée à partir du Psychiatric Symptoms Index - PSI d'Ilfeld. Il faut comprendre que le PSI n'identifie pas des cas de maladie mentale ou d'incapacité. Cet indice mesure davantage l'intensité des symptômes et peut être un bon indicateur de l'état de santé mentale des individus.

<b>Tableau 07 : Résultats moyens obtenus sur l'échelle Ilfeld</b>	
	<b>Moyenne</b>
	2018
<b>Indice global</b>	28,2
Écarts-type	18,3
Maximum	90,5
Minimum	0
<i>Détresse psychologique élevée en %</i>	<i>47,7</i>

Un parallèle intéressant pour comprendre cette mesure a été établi par Perrault (1989) : « [...] la détresse psychologique est à l'ensemble de la santé mentale ce que la fièvre est à l'ensemble des maladies infectieuses : un symptôme mesurable, signe évident d'un problème de santé, mais qui ne peut à lui seul éclairer sur l'étiologie et la sévérité du problème auquel il se rattache » (p. 137).

Le tableau 7 nous montre les résultats obtenus sur l'échelle d'Ilfeld. Pour l'indice global, le seuil d'une détresse élevée pour la population québécoise est de 26,2 et pour la population des professeures et

professeurs étudiée nous avons une moyenne de 28,2, ce qui représente une détresse élevée où 47,7% des personnes avaient une détresse psychologique élevée.

Il n'y a pas de différence significative en termes de détresse entre les professeur.e.s appartenant aux différentes Facultés/Écoles. Par contre, un test t pour échantillons indépendants nous a révélé une différence significative concernant le niveau de la détresse et le sexe. Le niveau de détresse est significativement plus élevé pour les femmes (M=31,9, ET=18,2) que pour les hommes (M=23,1, ET=17,0),  $t(306) = 4,29$ ,  $p < .001$ .

Nous n'avons pas trouvé de différences statistiquement significatives selon l'origine ethnique, le statut de l'emploi ou par rapport au fait d'occuper une fonction administrative.

Nous allons discuter, dans une autre section de ce rapport, de ce qui peut expliquer en termes de variables organisationnelles, au moins en partie, ce niveau de détresse psychologique élevé.

---

## L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL – BURNOUT

Maslach (1982) définit l'épuisement professionnel comme une réponse à une détresse psychologique prolongée qui comporte trois dimensions :

- **L'épuisement émotionnel** – sentiment d'épuisement et de vide intérieur provoqué par le travail, appauvrissement des ressources émotionnelles et le sentiment de ne plus pouvoir donner à autrui sur le plan psychologique.
- **La dépersonnalisation** – sentiments négatifs et cyniques et réponses impersonnelles à autrui; elle peut conduire à la déshumanisation progressive des différentes interactions au travail.
- **L'efficacité personnelle** – sentiments d'inefficacité professionnelle et de manque d'accomplissement personnel dans le travail. Plus la personne fait d'efforts pour faire face à son travail, plus elle s'épuise, plus elle perd son efficacité, plus elle se démotive. Il se forme alors une boucle et elle va finir par douter de ses propres capacités, elle va baisser les bras et va finir par éprouver un réel manque d'accomplissement.

Le tableau 08 résume les résultats obtenus pour ces trois dimensions parmi les travailleuses et travailleurs étudiés. On constate, 40,0 % des travailleuses et travailleurs étudiés vivaient une situation d'épuisement émotionnel! Nous avons, en revanche, très peu de travailleuses et travailleurs qui vont dépersonnaliser leurs relations avec autrui, donc le travail n'a pas été déshumanisé. Malgré toute la détresse et l'épuisement vécus et toutes les conditions de travail, les travailleuses et les travailleurs étudiés conservent un traitement personnel et humain dans leurs rapports avec les élèves et les patients, et cela, à un très haut niveau, soit 72,9% en 2018.

Finalement, en ce qui concerne l'efficacité personnelle, en 2018, 55,4% des travailleuses et travailleurs se sentaient encore capables et compétents dans l'accomplissement de leur travail, et cela, malgré un niveau très élevé d'épuisement émotionnel (36,1 % sont en épuisement professionnel), ce qui nous fait interpréter que ces personnes prennent leur travail très à cœur.

<b>Tableau 08 : L'épuisement professionnel (%)</b>			
	<b>Épuisement émotionnel</b>	<b>Dépersonnalisation</b>	<b>Efficacité personnelle</b>
Faibles	36,1	72,9	0
Modérés	23,9	20,8	44,6
Élevés	40,0	6,3	55,4
Total	100,0	100,0	100,0

Il est important de souligner que l'épuisement professionnel n'est pas un problème de l'individu, comme le veut la croyance populaire sur le sujet. Comme l'ont bien souligné Maslach et Leiter (1997), le « burnout n'est pas un problème lié aux gens eux-mêmes, mais de l'environnement social dans lequel l'individu travaille (...) Quand l'entreprise ne reconnaît pas l'aspect humain, alors le risque de burnout augmente, et son coût est élevé » (p. 18).

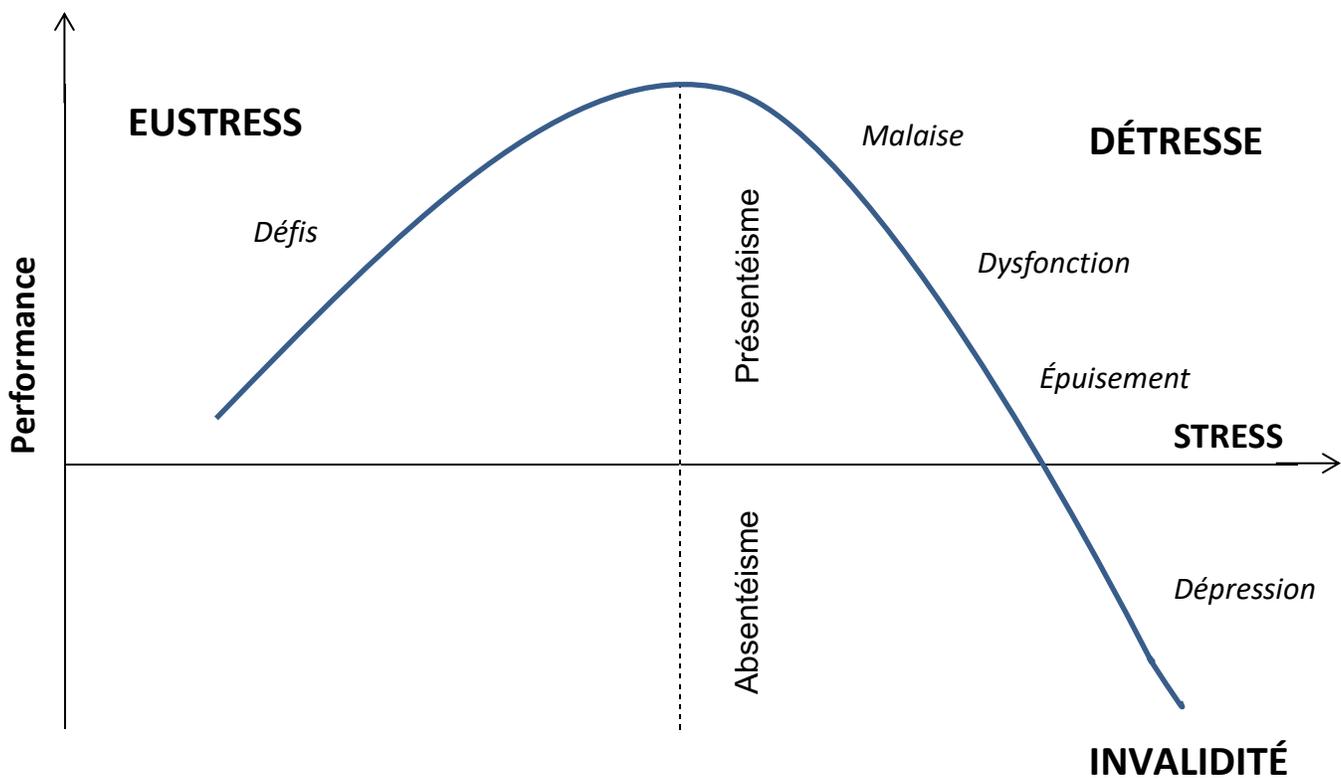
Récemment, Maslach et Leiter (1997) ont proposé le concept de *burnout* comme étant une érosion de l'engagement envers le travail. De cette manière, « ce qui était un travail important, significatif et stimulant devient un travail déplaisant, insatisfaisant et dénué de sens. L'énergie devient l'épuisement, l'implication dans le travail devient le cynisme et l'efficacité devient l'inefficacité » (p. 416). Nous avons utilisé le modèle proposé par Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) pour comprendre six dimensions organisationnelles parmi les professeurs et professeures de l'UQAM.

L'épuisement peut être considéré comme le stade final, une rupture du processus d'adaptation, le résultat d'une longue période de détresse qui a fini par vider toute l'énergie de l'individu. Il est important de souligner que l'épuisement professionnel est associé au travail : ce sont les tâches associées au travail que l'individu n'arrive plus à accomplir. L'épuisement professionnel est ainsi spécifique au contexte de travail et il n'envahit pas les autres sphères de la vie.

La figure 1 nous aide à comprendre la relation entre le stress, l'épuisement, la dépression et la performance au travail. Un certain niveau de stress provenant des défis que nous avons à relever dans notre vie peut être considéré comme positif. Le stress devient un problème quand les exigences de la situation ne correspondent plus aux capacités, aux compétences, aux ressources ou aux besoins de

l'individu. À ce moment, nous avons un sentiment de malaise, et l'individu, même s'il est au travail, n'est pas tout à fait opérationnel. Sa performance est affaiblie, et nous sommes face au phénomène du présentéisme, c'est-à-dire que l'individu est au travail, présent physiquement, mais la tête n'y est pas. Les employées et employés qui souffrent de stress ou de troubles de santé mentale, ou des deux, se présentent donc au travail, mais leur performance diminue considérablement. Si les exigences de la situation ne sont pas revues, l'individu finira par s'épuiser. À partir de ce moment de rupture, l'individu sera absent du travail; il pourra même aller jusqu'à faire une dépression.

**Figure 1 : Le stress, la performance et la santé**



Source : Bilsker et coll. (sans date)

Il y a une différence significative en termes de l'épuisement professionnel selon le sexe. Un test t pour échantillons indépendants nous a révélé une différence significative concernant juste la dimension épuisement émotionnel et le sexe. Le niveau d'épuisement émotionnel est significativement plus élevé pour les femmes (M=24,3, ET=11,5) que pour les hommes (M=19,3, ET= 12,7),  $t(245) = 3,17$ ,  $p < .002$ .

Nous n'avons pas trouvé de différences statistiquement significatives selon l'appartenance facultaire, l'origine ethnique, le statut de l'emploi ou par rapport au fait d'occuper une fonction administrative.

Nous allons discuter dans une autre section de ce rapport de ce qui peut expliquer, du moins en partie, ce niveau d'épuisement professionnel, en considérant les variables organisationnelles étudiées.

---

## LA DÉPRESSION

Selon l'Organisation mondiale de la santé (2016), « la dépression est un trouble mental courant se caractérisant par une tristesse, une perte d'intérêt ou de plaisir, des sentiments de culpabilité ou de dévalorisation de soi, un sommeil ou un appétit perturbé, une certaine fatigue et des problèmes de concentration<sup>1</sup> ». La dépression peut perdurer ou devenir récurrente, entravant de façon substantielle la capacité de l'individu à fonctionner au travail et dans sa vie quotidienne. La dépression est envahissante, c'est-à-dire qu'elle affecte toutes les dimensions de la vie de l'individu. Les risques de suicide sont particulièrement plus élevés parmi les personnes en état dépressif.

Il est important de comprendre que la dépression résulte d'une interaction complexe entre différents facteurs : sociaux, psychologiques et biologiques. Ici, notre intérêt sera de comprendre s'il y a des variables organisationnelles, parmi celles étudiées, qui peuvent contribuer aux symptômes de dépression présents dans la population étudiée.

La dépression peut aussi être renforcée par une détresse chronique. Selon Melchior et coll. (2007), la détresse au travail semble déclencher la dépression et l'anxiété chez une population jeune qui était auparavant en santé.

<b>Tableau 09 : La gravité des symptômes de la dépression (%)</b>	
	2018
Pas de symptômes	68,1
Dépression légère	17,6
Dépression modérée	11,3
Dépression sévère	3,0
Total	100,0

---

<sup>1</sup> ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ (2016). *Centre des médias, troubles mentaux, aide-mémoire n° 396*, [En ligne] (avril). [who.int/mediacentre/factsheets/fs396/fr].

Pour mesurer la dépression, nous avons utilisé l'inventaire de dépression de Beck – BDI. C'est un instrument d'autoévaluation très utilisé et validé pour les populations francophones pour évaluer la gravité des symptômes de la dépression générale. Le tableau 09 présente les résultats de la gravité des symptômes de la dépression chez les professeures et professeurs de l'UQAM.

Parmi les répondantes et répondants, en 2018, 14,3 % souffrent d'états dépressifs qui demanderaient un suivi médical ou psychologique. Il faut noter que les personnes qui ont participé à l'étude étaient au travail malgré leur état de santé mentale, ce qui nous indique la présence du présentéisme. En ce qui concerne les symptômes de la dépression, il est important de souligner que les symptômes suivants sont très élevés : 73,1 % éprouvent une perte d'énergie, 49,8% irritabilité, 55,5% éprouvent une difficulté à se concentrer et 70,4 % souffrent d'une fatigue importante. Finalement, 65,8 % ont souligné des perturbations dans leurs habitudes de sommeil. D'ailleurs, le tableau 10 nous présente différentes perturbations du sommeil.

<b>Tableau 10 : Perturbations du sommeil (%)</b>	
	2018
De la difficulté avec le sommeil	64,3
Des cauchemars en lien avec le travail	14,3
De l'insomnie	45,1
Du mal à s'endormir ou à dormir à cause des pensées ou des images à propos du travail qui passaient par la tête	53,0
Du réveil prématuré	60,7
Du réveil au milieu de la nuit	59,1

Le tableau 11 nous indique le nombre d'heures de sommeil, en moyenne, par nuit. Il faut souligner que la moyenne canadienne du nombre d'heures de sommeil est de 8 heures 12 minutes par nuit (Hurst, 2008), et la plupart des adultes ayant entre 26 et 64 ans ont besoin de 7 à 9 heures de sommeil par nuit pour se sentir reposés (Hirshkowitz et coll., 2015). Donc juste 27,7% sont dans la moyenne canadienne!

<b>Tableau 11 : Heures de sommeil en moyenne (%)</b>		
		2018
5 heures et moins		6,4
6 heures		27,7
7 heures		38,1
8 heures		25,0
9 heures ou plus		2,7
<i>Total</i>		100,0

Il y a une différence statistiquement significative en termes de la dépression selon le sexe. Un test t pour échantillons indépendants nous a révélé une différence significative concernant la dépression et le sexe. Les symptômes de dépression sont significativement plus élevés pour les femmes (M=12,2, ET=8,8) que pour les hommes (M=8,2, ET= 7,4),  $t(286) = 4,02, p < .0001$ .

Nous n'avons pas trouvé de différences statistiquement significatives selon l'appartenance facultaire, l'origine ethnique, le statut de l'emploi ou par rapport au fait d'occuper une fonction administrative.

Nous allons analyser dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, du moins en partie, ce niveau de dépression, en considérant les variables organisationnelles étudiées.

---

## LE DÉSESPOIR

Le désespoir apparaît lorsque les possibilités de construction par l'individu des réponses et des réactions pour faire face à un événement semblent être bloquées. Le désespoir fait partie de la triade cognitive proposée par Beck (1976) dans l'étude de la dépression. Cette triade cognitive comporte des pensées négatives associées : 1) à soi (faible estime de soi); 2) au monde ou à l'environnement; 3) au futur (le désespoir), ou bien une vue pessimiste de l'avenir à court ou à long terme.

Pour mesurer le désespoir, nous avons utilisé l'inventaire du désespoir de Beck – BHS<sup>2</sup>. C'est un instrument d'autoévaluation très utilisé et validé par les populations francophones pour évaluer le niveau de désespoir de l'individu. L'échelle de désespoir de Beck est une mesure du pessimisme; elle évalue les potentialités suicidaires de l'individu. Plus particulièrement, l'échelle sert à mesurer la vision négative de l'avenir.

Le tableau 12 présente les résultats de la gravité des symptômes du désespoir chez les les professeures et professeurs de l'UQAM.

<b>Tableau 12 : La gravité des symptômes du désespoir (%)</b>	
	2018
Pas de symptômes	39,2
Désespoir léger	35,3
Désespoir modéré	20,1
Désespoir sévère	5,4
Total	100,0

L'individu dans un état de désespoir s'attend à des situations mauvaises ou négatives dans les domaines les plus importants de sa vie et il croit que rien ne peut changer cette situation. L'individu se sent

---

<sup>2</sup> En anglais : BHS – Beck Hopelessness Scale.

impuissant face à la vie. Un résultat supérieur à 9 dans cette échelle suggère fortement un risque suicidaire; dans ce cas en 2018, il s'agit de 25,5 %. C'est très élevé! Cela, est plus élevé que le 13,6 qui ont des idéations suicidaires selon l'échelle de la dépression. Si l'on compose les pensées de suicide et un résultat supérieur à 9 dans l'échelle du désespoir, nous avons 6,5% (n=18) à risque de suicide.

Nous n'avons pas trouvé de différences statistiquement significatives selon l'appartenance facultaire, le sexe, l'origine ethnique, le statut de l'emploi ou par rapport au fait d'occuper une fonction administrative.

Nous allons analyser dans une autre section de ce rapport ce qui peut expliquer, au moins en partie, ce niveau de désespoir, en considérant les variables organisationnelles étudiées. Nous allons présenter, pour finir, le dernier indicateur de santé mentale que nous avons utilisé dans ce projet : les idéations suicidaires.

---

## LES IDÉATIONS SUICIDAIRES

18

---

L'individu est considéré comme sujet à présenter des idéations suicidaires quand il pense à se suicider. Mishara et Tousignant (2004) soulignent « que l'idéation suicidaire est toujours présente avant une tentative de suicide ou un suicide complété » (p. 39). Au Québec, en 2008, 2,3 % de la population québécoise a songé sérieusement au suicide au cours de la dernière année (Fortin & Ruel, 2012).

Le choix d'utiliser le concept d'idéations suicidaires repose sur une logique de prévention primaire, car les idéations suicidaires constituent la porte d'entrée des conduites suicidaires. Ainsi, il nous semble important de comprendre et d'identifier les facteurs qui peuvent être à la source de la douleur psychique au travail, afin de s'inscrire dans un registre de prévention et d'élimination du problème à la source plutôt que de simplement tenter d'intervenir après, quand cela peut être possible, ou d'agir seulement sur les symptômes du problème.

Pour mesurer les idéations suicidaires, nous avons utilisé l'annonce de l'inventaire de dépression de Beck – (BDI) où l'on pose la question des pensées et des désirs de suicide. La question nous offre les possibilités suivantes : je ne pense pas du tout à me suicider; il m'arrive de penser à me suicider, mais je ne le ferais pas; j'aimerais me suicider; je me suiciderais si l'occasion se présentait. Nous savons ainsi

qu'en 2018, 13,6 % des travailleuses et travailleurs ayant répondu au questionnaire avaient des idéations suicidaires.

<b>Tableau 13 : Les idéations suicidaires (%)</b>	
	2018
Je ne pense pas du tout à me suicider	86,4
Il m'arrive de penser à me suicider, mais je ne le ferais pas	12,3
J'aimerais me suicider	1,3
Je me suiciderais si l'occasion se présentait	0
Total	100,0

C'est davantage plus élevé que la prévalence Montréalaise (9%) ou pour le Québec (10%)<sup>3</sup>. Par contre il faut prendre en considération, pour comprendre ces résultats, dans notre question nous avons demandé dans la dernière semaine et non dans la dernière année. Ensuite, le choix « Il m'arrive de penser à me suicider, mais je ne le ferais pas (12,3) pourrait être interprété comme une idéation mais pas avec la même intensité qui est songer sérieusement. Nous croyons toutefois que comme nous dit Ricoeur (2013) «souffrir, c'est souffrir trop » et essayer de quantifier la souffrance causé par cette douleur psychique peut nous induire à l'erreur, car « aucune souffrance ne peut être plus grande que la souffrance d'un individu. La planète entière ne peut pas souffrir plus qu'une seule âme » (Wittgenstein, 1980), ainsi nous avons choisi d'englober ces trois choix comme des idéations suicidaires sans essayer de mesurer leur intensité.

Nous allons analyser dans la prochaine section les variables organisationnelles qui peuvent expliquer, du moins en partie, des symptômes que nous avons présentés dans le cas des six indicateurs de santé mentale que nous avons utilisés.

---

<sup>3</sup> Selon Blanchard, D. (2019).

Le tableau 14 présente un résumé des résultats des indicateurs de santé mentale dans les deux études auprès des professeures et professeurs de l'UQAM en 2018.

<b>Tableau 14 : Résultats récapitulatifs des indicateurs de la santé mentale (%)</b>		
		2018
Détresse psychologique élevée		47,7
Épuisement professionnel élevé		40,0
Symptômes de dépression élevés		14,3
Symptômes de désespoir élevés		25,6
Idéations suicidaires		13,6

Il faut être attentif au fait que tous les indicateurs montrent un portrait très préoccupant par rapport à la santé mentale des répondants.

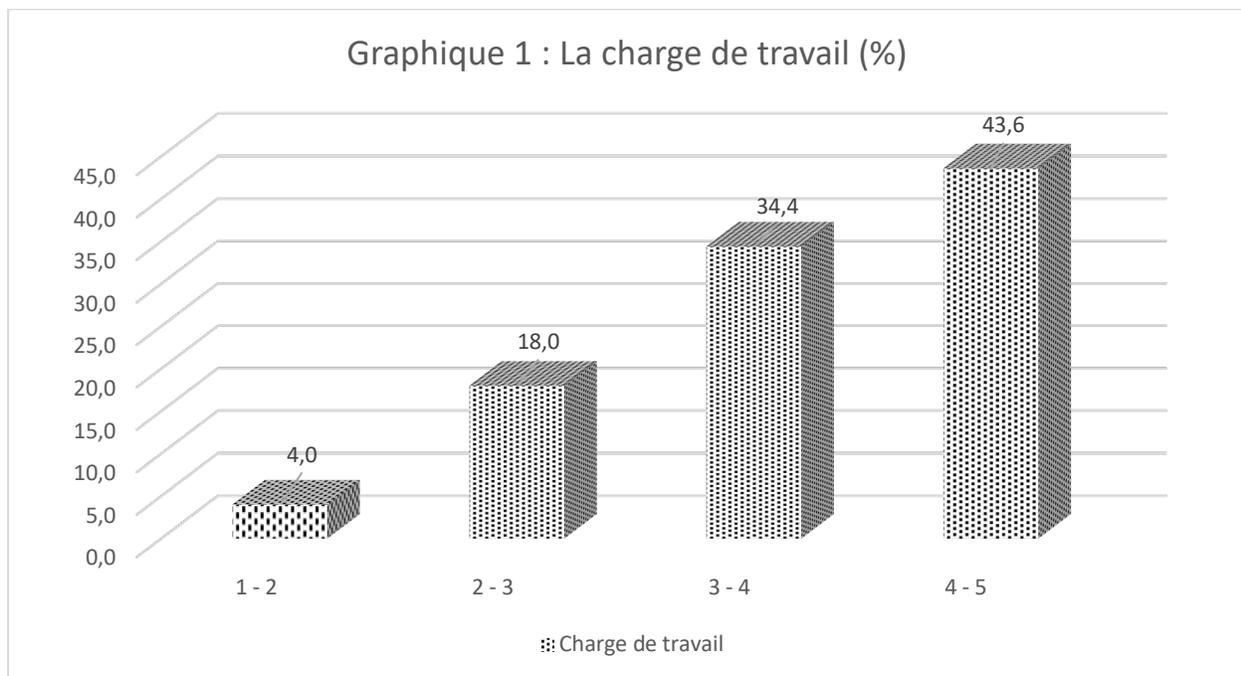
---

## LES VARIABLES ORGANISATIONNELLES

Dans cette étude, nous avons considéré neuf variables, comme le proposent Maslach et Leiter (1997), pour identifier les sources organisationnelles possibles des problèmes de santé mentale que nous venons de présenter. Les neuf dimensions organisationnelles étudiées sont : *a*) la charge de travail; *b*) le contrôle sur le travail; *c*) la reconnaissance au travail; *d*) la coopération entre les collègues; *e*) la justice organisationnelle; *f*) la cohérence des valeurs; *g*) la communication; *h*) la supervision; *i*) le développement des compétences.

### LA CHARGE DE TRAVAIL

La charge de travail comprend les choses à faire et la quantité de temps pour les faire. Une disparité importante de cette variable se traduit par une charge de travail trop complexe, trop pressante ou simplement trop assommante.



L'échelle varie entre la valeur 1 et la valeur 5. Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique qu'il y a une surcharge de travail (trop à faire, trop peu de temps et trop peu de ressources). La valeur 1 indique une charge de travail correcte (une charge de travail raisonnable, un sentiment qu'on peut accomplir les tâches, un équilibre entre le travail et la famille).

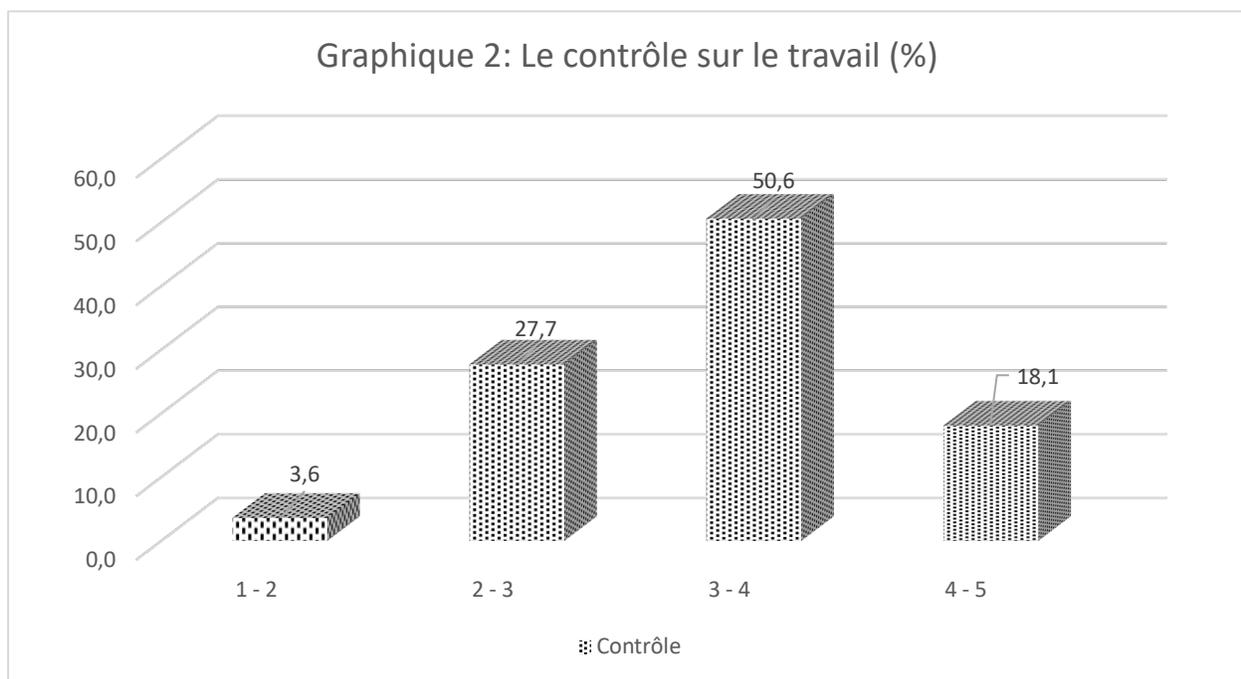
78 % des répondantes et répondants ont souligné avoir une surcharge de travail, comme le montre le graphique 1. Un t-test d'échantillons indépendants a indiqué que les résultats concernant la charge de travail sont significativement plus élevés chez les femmes ( $M = 3,9$ ,  $ET = 0,80$ ) que chez les hommes ( $M = 3,6$ ,  $ET = 0,90$ ),  $t(241) = 2,73$ ,  $p < 0,01$ .

D'autres indicateurs temporels peuvent également nous signaler une surcharge de travail. Le tableau 15 résume ces résultats. Nous savons ainsi que presque la moitié des individus ayant participé à cette recherche ne peuvent pas prendre leur pause. Il est important de rappeler que les pauses sont nécessaires non seulement pour la santé mentale, mais aussi pour la prévention des troubles musculo-squelettiques

<b>Tableau 15 : Indicateurs de surcharge de travail (%)</b>	
Les individus ont signalé qu'ils...	<b>2018</b>
Ne peuvent pas prendre leur pause convenablement	67,9
Ne peuvent pas dîner convenablement	66,6
Ne peuvent pas bien gérer les dossiers	75,6
Regardent l'heure par crainte de manquer de temps pour accomplir leur travail	53,1

## LE CONTRÔLE SUR LE TRAVAIL

Cette variable organisationnelle nous indique que les travailleuses et les travailleurs possèdent ou non un niveau de contrôle sur la façon de faire leur travail et s'ils ont ou non leur mot à dire dans l'obtention des ressources nécessaires à l'accomplissement de leur travail. Cette variable nous indique aussi le niveau de l'autonomie ou son absence dans leur travail. Les travailleuses et les travailleurs veulent avoir la possibilité de faire des choix et de prendre des décisions, utiliser leurs capacités de réflexion pour résoudre les problèmes et contribuer au processus qui mènera aux résultats pour lesquels ils sont tenus responsables. La possibilité d'établir les priorités quotidiennes, celle de choisir les façons de faire le travail et celle de prendre les décisions concernant l'utilisation des ressources sont des aspects essentiels du travail.

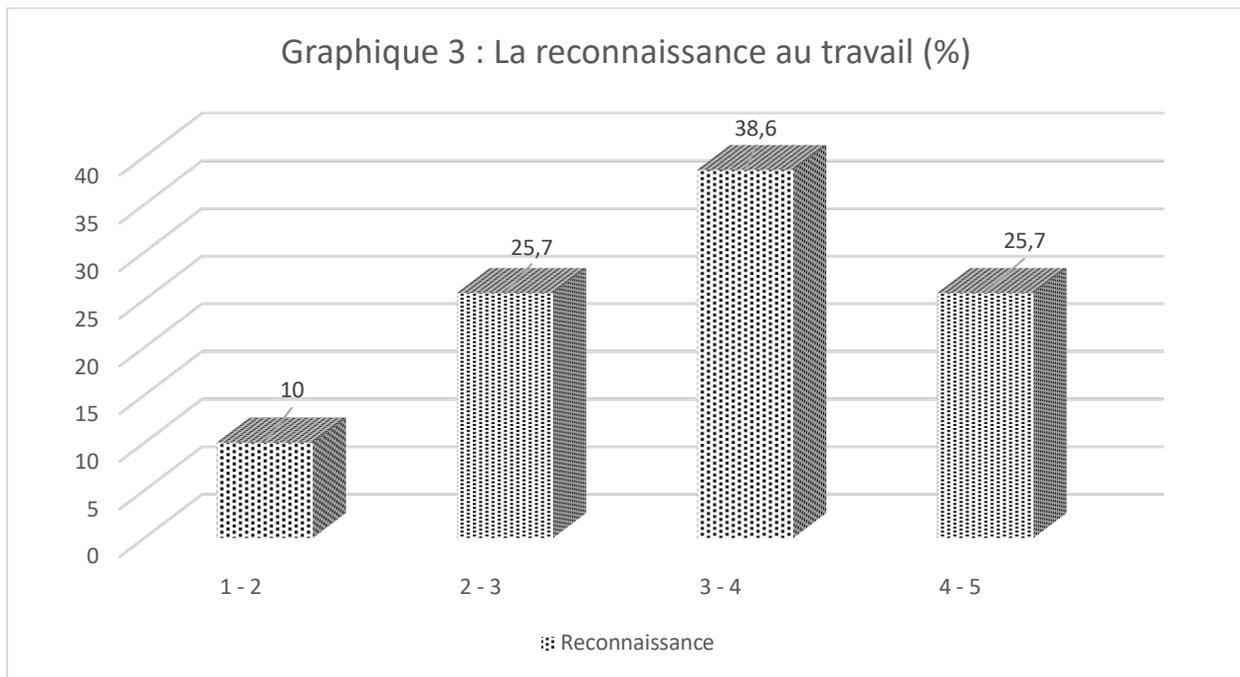


L'échelle varie entre la valeur 1 et la valeur 5. Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique qu'il existe un bon contrôle sur le travail (possibilités de prendre des décisions et de faire des choix, d'utiliser ses compétences, d'apporter sa contribution). La valeur 1 indique un faible contrôle sur le travail (être l'objet d'une microgestion ou manquer d'influence).

31,3 % des répondantes et répondants ont souligné un faible contrôle sur l'accomplissement du travail, comme l'illustre le graphique 2.

## LA RECONNAISSANCE

La reconnaissance est fondée sur deux jugements : 1) le jugement d'utilité – on reconnaît que ce que je fais est utile; 2) le jugement esthétique – on reconnaît que c'est un travail bien fait (Dejours, 1992). Lorsque nous n'obtenons pas de reconnaissance, c'est non seulement notre travail qui est dévalué, mais aussi nous-mêmes en tant que travailleuses et travailleurs.



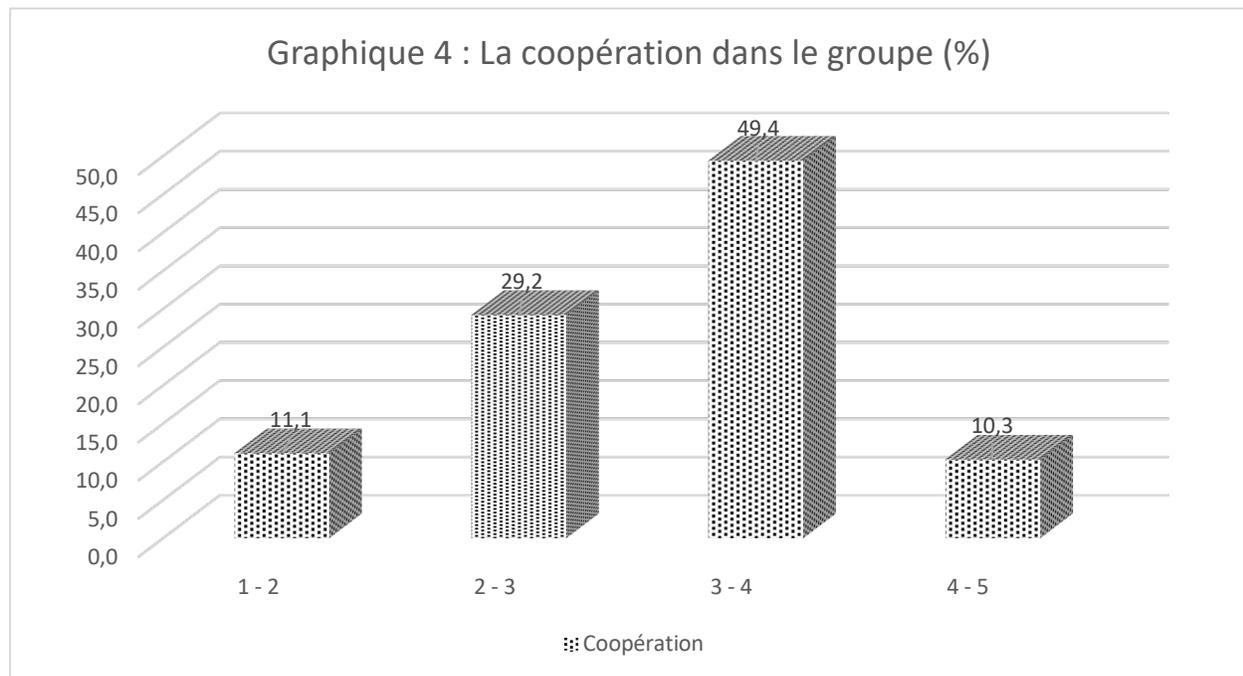
L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique que le travail est reconnu et apprécié d'une manière significative (cela indique une reconnaissance de la part des collègues, des bénéfices financiers raisonnables et un travail agréable). La valeur 1 indique un faible niveau de reconnaissance du travail (cela indique un manque d'appréciation, un manque de récompenses équitables, un travail pénible et ingrat).

35,7% des répondantes et répondants ont souligné une faible reconnaissance pour le travail accompli, ce qu'illustre le graphique 3.

## LA COOPÉRATION

La coopération n'est possible que s'il existe des relations de confiance mutuelle entre les personnes au travail. Le manque de coopération est la conséquence, pour les gens, de la perte de leurs liens positifs avec les autres dans le milieu de travail. Les gens se développent bien en communauté et ils fonctionnent mieux lorsque les encouragements, le réconfort, le bonheur et l'humour sont partagés avec ceux qu'ils aiment et qu'ils respectent. Parfois, le travail isole les gens : soit à cause d'une séparation physique, de l'utilisation de la technologie, d'un horaire trop chargé ou encore d'une situation de conflit.

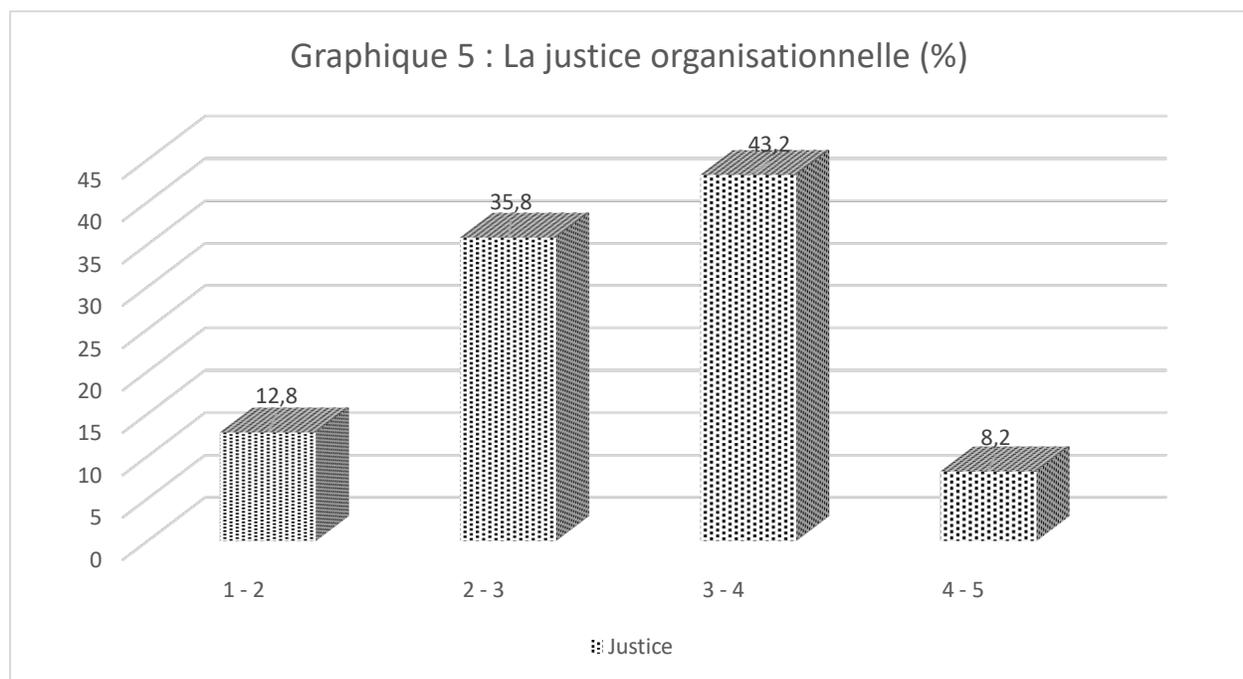
L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). La valeur 5 indique que la coopération dans le groupe de travail est bonne (il existe des liens positifs avec les collègues, une capacité de réaction, du soutien et du respect). La confiance existe entre les membres de l'équipe, il y a un soutien social, de la coopération et une bonne communication. La valeur 1 indique un faible niveau de coopération au travail. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs se sentent isolés de leurs collègues, ont une mauvaise communication, ne font pas confiance à leurs collègues de travail et qu'il y a absence de soutien social.



Le graphique 4 montre que 40,3 % des répondantes et répondants ont souligné une faible coopération dans le groupe.

## LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

La justice organisationnelle est importante si l'on veut développer le sentiment de respect dans l'organisation, ainsi que le partage du sens de cohésion et de collaboration dans le groupe. Le sentiment d'injustice peut être occasionné lorsque l'iniquité, en termes de charge de travail ou de différences dans la forme des récompenses, peut être présente ou encore lorsque les évaluations ou les promotions ne sont pas conduites d'une façon transparente et appropriée. On considère un milieu de travail juste lorsqu'on trouve la présence de trois éléments clés : la confiance, l'ouverture et le respect.



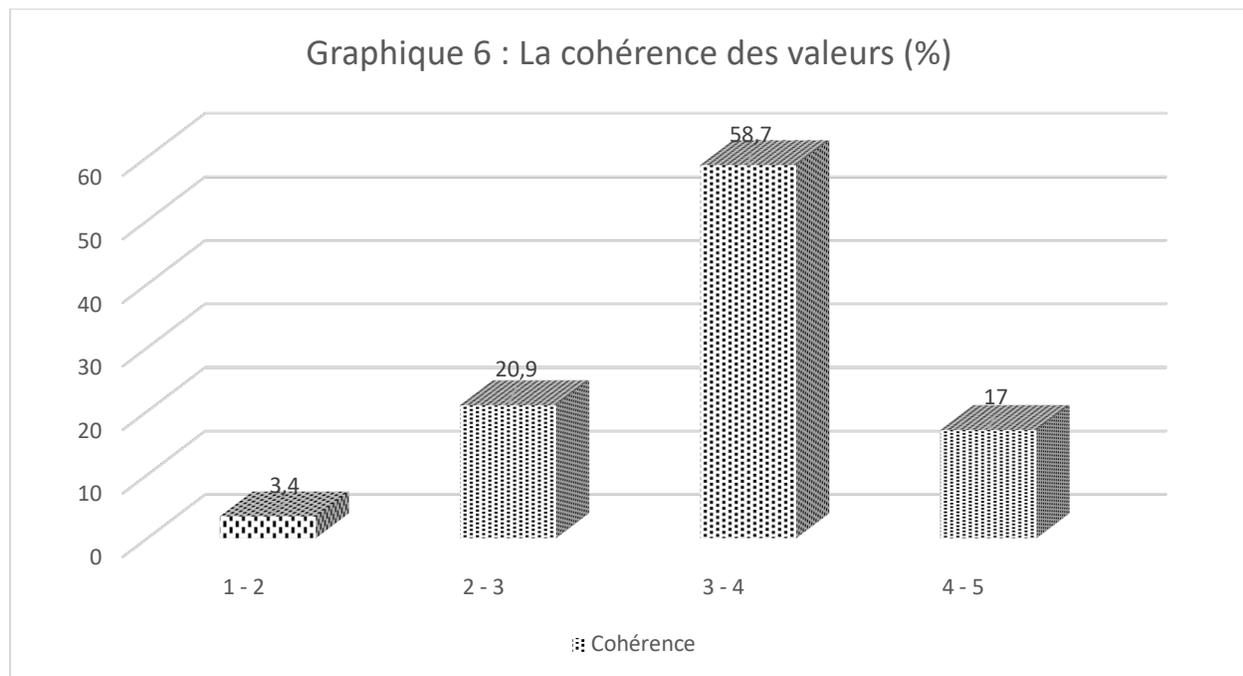
L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique que le climat et les relations au travail sont considérés comme justes et équitables (attribution des ressources non dissimulée, récompenses basées sur le mérite et procédures d'appel efficaces). La valeur 1 indique un faible niveau de justice organisationnelle. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs mentionnent ne pas ressentir un climat de travail juste et équitable. Cela dénote une perception d'injustice et d'iniquité dans l'organisation (par exemple :

des accords secrets, le contrôle des récompenses par des clans fermés, le manque de justice dans les procédures).

Comme le montre le graphique 5, 48,6 % des répondantes et répondants éprouvaient un sentiment d'injustice au travail. Un t-test d'échantillons indépendants a indiqué que les résultats concernant le sentiment de justice organisationnel sont significativement plus élevés chez les hommes ( $M = 3,2$ ,  $ET = 0,76$ ) que chez les femmes ( $M = 3,0$ ,  $ET = 0,79$ ),  $t(234) = 2,49$ ,  $p < 0,01$ .

### LA COHÉRENCE DES VALEURS

Le sentiment de cohérence est très important pour que les individus puissent donner un sens à leur travail. Dans certains cas, un travail peut amener les gens à faire des choses qui sont contraires à leur éthique et qui sont incompatibles avec leurs valeurs personnelles. Souvent, les gens trouvent particulièrement exaspérant que les organisations mettent l'accent sur l'excellence du service ou la production, alors qu'elles entreprennent des actions qui nuisent à la qualité du travail. Faites ce que je dis, pas ce que je fais.



L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique que les valeurs et les objectifs individuels sont cohérents avec ceux de l'organisation. Le travail a un sens quand il existe une correspondance entre les valeurs personnelles et organisationnelles. La valeur 1 indique un faible niveau de cohérence entre les valeurs et les objectifs individuels, et ceux de l'organisation. Cela veut dire que les travailleuses et les travailleurs sont obligés de compromettre leurs valeurs personnelles pour accomplir leur travail. De plus, leurs objectifs personnels associés au travail (par exemple : les objectifs de carrière) ne sont pas compatibles avec ceux qui sont fixés par l'organisation. Les tâches sont insignifiantes; il existe des conflits et des dilemmes éthiques.

24,3 % des répondantes et répondants éprouvaient un sentiment d'incohérence entre leurs valeurs personnelles et organisationnelles.

## LA SUPERVISION

De Pree (1989) définit l'art de diriger comme la capacité de « donner aux gens la liberté d'accomplir ce qu'on attend d'eux de la manière la plus efficace et la plus humaine possible ». Les tâches d'une ou d'un gestionnaire<sup>4</sup> impliquent le soutien des efforts déployés par les autres membres de l'organisation (Schermerhorn et coll., 2006). Selon une étude classique de Mintzberg (2004), la ou le gestionnaire doit être prêt à jouer quotidiennement dix rôles répartis en trois groupes :

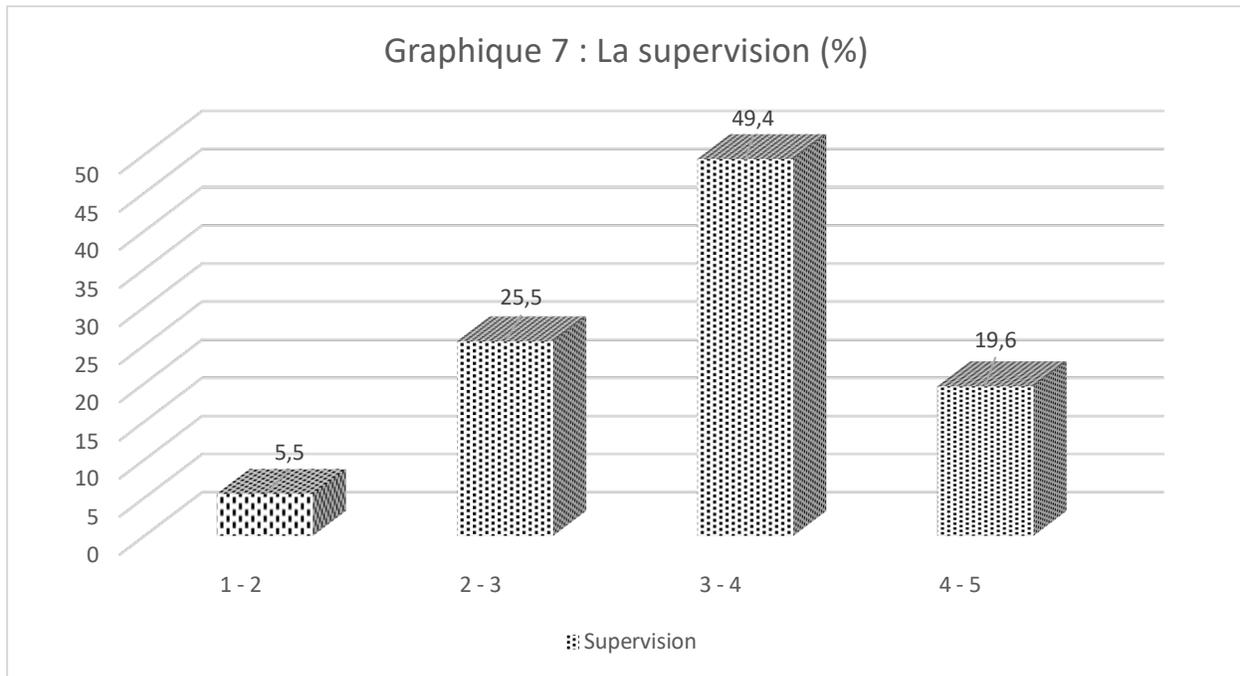
- **Interpersonnel** : comprend les interactions avec autrui – la capacité à être un symbole, le leadership et la qualité d'agent de liaison.
- **Informationnel** : comprend la communication, les échanges de l'information – observer activement, diffuser l'information et assumer le rôle de porte-parole.
- **Décisionnel** : comprend l'utilisation de l'information et la prise de décision – être entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur.

Ces rôles, les gestionnaires les exercent selon différents styles. Un style démocratique reposera sur la participation, la consultation, la délégation des pouvoirs et l'autonomie de ses subordonnés, tandis

---

<sup>4</sup> Le mot gestionnaire sera utilisé comme synonyme de coordonnateur, de chef d'équipe ou de leader.

qu'un style autocratique reposera plutôt sur le contrôle, les récompenses financières, les directives très précises et non participatives.



L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique une supervision participative selon laquelle la supérieure ou le supérieur immédiat délègue des pouvoirs convenables au personnel, le soutient et consulte abondamment les gens qui travaillent dans l'unité. La valeur 1 indique l'inverse, c'est-à-dire une supervision non participative selon laquelle la supérieure ou le supérieur immédiat ne consulte pas son personnel.

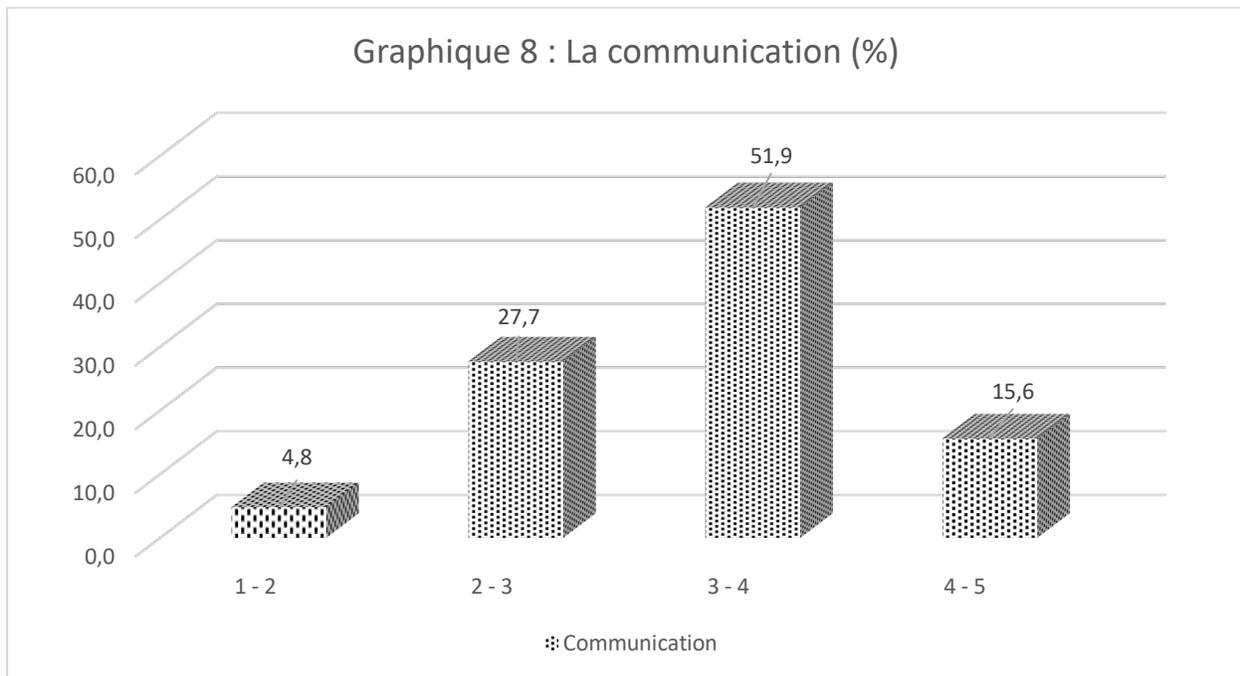
31,0 % des répondantes et répondants trouvaient leur supervision non participative, ce que montre le graphique 7.

## **LA COMMUNICATION**

La communication est l'essence même de la gestion. Mintzberg (2004) attribue un ensemble important de rôles qui forment la vie quotidienne des gestionnaires. Environ 80 % du temps d'un gestionnaire est consacré à la communication. De Pree (1989) souligne que la communication doit être ouverte et honnête pour qu'une organisation demeure en bonne santé. C'est un prérequis pour enseigner et

apprendre, « une question d'éthique puisqu'une bonne communication signifie du respect pour les individus » (p. 103).

La communication est essentielle pour parvenir à la réussite des changements organisationnels et pour assurer la cohésion de l'organisation. Il ne faut pas oublier que l'écoute fait partie d'une bonne communication.

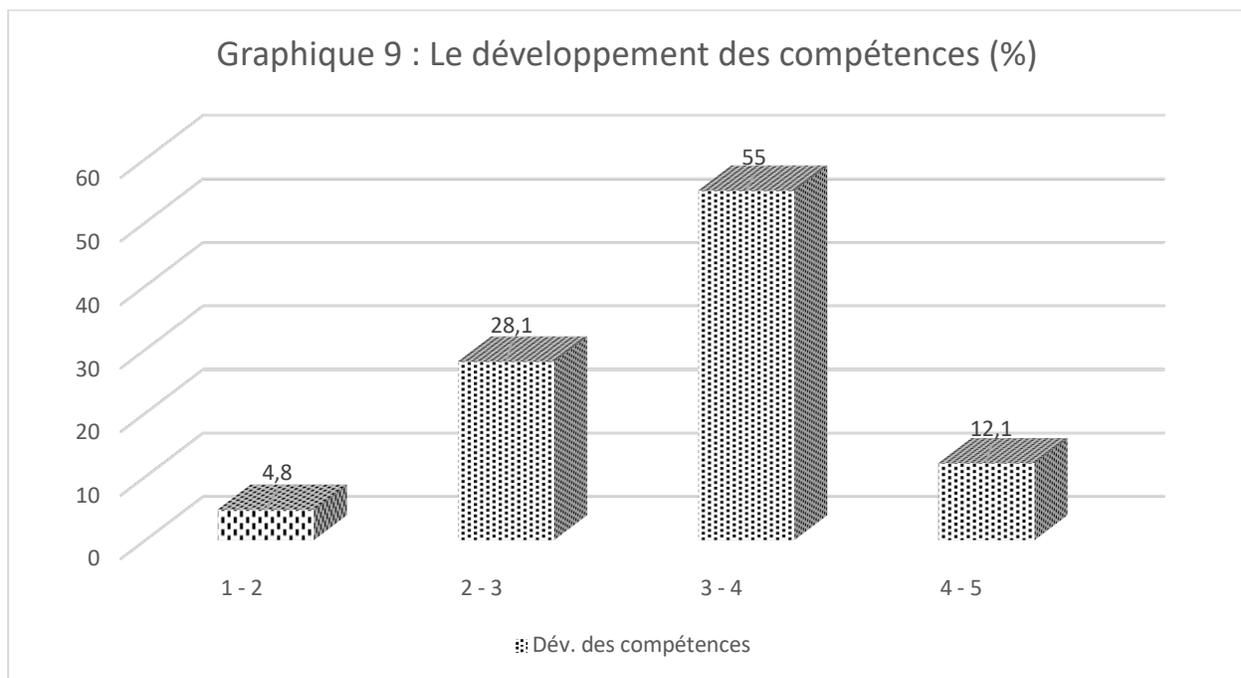


L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique une bonne communication grâce à laquelle les sources d'information concernant l'organisation sont généralement précises. La supérieure ou le supérieur immédiat tient son personnel convenablement informé à propos des projets organisationnels. La communication est franche et honnête en ce qui concerne les projets organisationnels importants. Les messages sont clairs et crédibles. En revanche, lorsqu'on approche de la valeur 1, cela indique que l'information sur l'organisation n'est pas précise et qu'il n'est pas possible de comprendre le sens des projets organisationnels.

32,5 % des répondantes et répondants avaient le sentiment d'avoir une mauvaise communication, comme on le voit sur le graphique 8.

## LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

La compétence peut être définie comme l'ensemble des savoirs nécessaires pour l'accomplissement d'un travail. Cette notion de savoir renvoie aux connaissances acquises indispensables à l'exercice de la profession. En particulier, dans le secteur de l'éducation et de la santé, les compétences ont un cycle de vie très dynamique, car les innovations, les découvertes, les nouvelles procédures, les nouvelles pédagogies, les nouvelles technologies et les réformes incessantes dans ces deux secteurs imposent une obsolescence très rapide des compétences des travailleuses et des travailleurs. Il est donc important pour les individus de tenir à jour leurs compétences; dans certains cas, les individus y sont même obligés par les ordres professionnels.



L'échelle utilisée varie entre une valeur minimale (1) et une valeur maximale (5). Pour cette dimension, lorsqu'on approche de la valeur 5, cela indique qu'on accomplit un travail qui permet l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences. Cela indique aussi que l'organisation soutient le développement des compétences par des appuis concrets, par exemple en offrant une flexibilité d'horaires pour concilier le travail et la formation continue. Plus on se dirige vers la valeur 1, moins le développement des compétences est possible.

Comme le montre le graphique 9, 32,9 % des répondantes et répondants éprouvaient un sentiment de ne pas développer leurs compétences.

Il est important de comprendre que les neuf variables étudiées présentent des résultats pas trop encourageants! Nous sommes convaincus qu'une amélioration dans toutes ces dimensions est non seulement possible, mais surtout nécessaire et urgente.

Il faut aussi comprendre que ces neuf variables organisationnelles forment un amalgame. Il y a une consubstantialité de ces dimensions qui vont modeler l'organisation du travail. Nous les présentons, séparément, pour une question didactique, mais il ne faut pas penser d'une manière isolée en oubliant les synergies qui existent entre eux. Par exemple, si l'on fait une intervention qui va améliorer la coopération dans le groupe, il est fort probable qu'il y aura des effets sur les autres variables étudiées. Le tableau 16 présente les corrélations qui existent entre les neuf dimensions organisationnelles étudiées.

<b>Tableau 16 : Corrélations entre les dimensions organisationnelles</b>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Charge de travail	1								
2. Contrôle	-0,57	1							
3. Reconnaissance	-0,38	0,50	1						
4. Coopération	-0,33	0,41	0,62	1					
5. Justice organisationnelle	-0,42	0,49	0,56	0,49	1				
6. Cohérence des valeurs	-0,41	0,51	0,48	0,46	0,50	1			
7. Supervision	-0,26	0,33	0,42	0,45	0,54	0,48	1		
8. Communication	-0,30	0,34	0,44	0,50	0,60	0,48	0,66	1	
9. Développement des compétences	-0,34	0,47	0,40	0,29	0,48	0,46	0,42	0,41	1
Note : Toutes les corrélations sont significatives $p_2 < 0,01$ ;									

## LES EFFETS SUR LA SANTÉ MENTALE

De plus, lorsque l'on analyse les effets de ces neuf dimensions organisationnelles, on réalise qu'elles sont aussi toutes associées à la détresse psychologique, à l'épuisement professionnel, à la dépression, à l'anxiété, au désespoir et aux pensées de suicide, et ressenties par les professeurs et professeures de l'UQAM. Le tableau 17 nous indique que toutes les dimensions analysées ici ont une corrélation, de modérée à élevée, avec les indicateurs de santé mentale que nous avons utilisés dans cette étude (sauf entre la charge de travail et les idéations de suicide). Ces dimensions ont aussi une corrélation avec le harcèlement psychologique; nous allons l'analyser dans un autre rapport. Nous sommes convaincus qu'une amélioration dans toutes ces dimensions est non seulement possible, mais surtout nécessaire et urgente.

**Tableau 17 : Corrélations entre les dimensions organisationnelles et les mesures de santé mentale**

	Mesures de santé mentale				
	Détresse	Épuisement émotionnel	Dépression	Désespoir	Idéations suicidaires
Charge de travail	0,62	0,76	0,58	0,51	-
Contrôle	-0,54	-0,55	-0,50	-0,42	-0,21
Reconnaissance	-0,46	-0,48	-0,47	-0,37	-0,20
Coopération	-0,41	-0,43	-0,41	-0,36	-0,17
Justice organisationnelle	-0,38	-0,41	-0,41	-0,30	-
Cohérence des valeurs	-0,44	-0,41	-0,46	-0,32	-
Supervision	-0,37	-0,29	-0,34	-0,31	-
Communication	-0,37	-0,29	-0,37	-0,29	-0,16*
Développement des compétences	-0,39	-0,33	-0,41	-0,35	-0,17*

**Note :** \*\* Toutes les corrélations sont significatives  $p < 0,01$ ; sauf pour  
 \* corrélations sont significatives  $p < 0,05$ ;  
 - non significative

Pour mieux comprendre comment l'ensemble de ces variables organisationnelles peut influencer chaque indicateur de santé mentale, nous avons utilisé des régressions logistiques pour préciser quelles variables peuvent être prédictives des problèmes de santé mentale au travail. Dans l'annexe I, nous proposons les tableaux ainsi que les valeurs pour les analyses de régressions logistiques.

Le tableau 18 nous présente un sommaire des variables prédictives pour chaque indicateur de santé mentale. Dans ce tableau, les colonnes indiquent les variables organisationnelles qui prédisent le mieux les problèmes de santé mentale étudiés.

<b>Tableau 18 : Sommaire des variables organisationnelles faisant partie des modèles pour expliquer les problèmes de santé mentale</b>						
	<b>Mesures de santé mentale</b>					<b>Total</b>
	<b>Détresse</b>	<b>Épuisement</b>	<b>Dépression</b>	<b>Désespoir</b>	<b>Idéations suicidaires</b>	
Charge de travail	*	*	*	*		4/5
Contrôle						0
Reconnaissance	*	*			*	3/5
Coopération				*		1/5
Justice organisationnelle						0
Cohérence des valeurs			*			1/5
Supervision						0
Communication	*					1/5
Développement des compétences			*			1/5
% expliquée du problème	74,9	84,0	86,1	75,3	87,0	

De cette manière, dans **le cas de la détresse**, les variables sont :

- la charge de travail
- la reconnaissance
- la communication

Ces trois variables classent correctement 74,9 % des sujets et elles sont ainsi les plus importantes parmi les neuf étudiées pour prédire l'existence d'une détresse élevée. Nous pouvons dire qu'elles forment « les principaux ingrédients de la détresse » chez les professeures et professeurs de l'UQAM. Ainsi, si l'on augmente la charge de travail d'un point, la probabilité d'avoir de la détresse s'accroît de 290 %.

Quand la reconnaissance dans le groupe augmente d'un point, la probabilité d'avoir de la détresse diminue de 46 %. Finalement, plus il y a de communication est bonne, moins il y a de détresse, et si l'on augmente d'un point la qualité de la communication, la probabilité d'avoir de la détresse diminue de 57 %.

Dans **le cas de l'épuisement**, les variables sont :

- Charge de travail
- Reconnaissance

Ces deux variables classent correctement 84,0 % des sujets et elles sont ainsi les plus importantes, parmi les neuf étudiées, pour prédire l'existence de l'épuisement professionnel. Nous pouvons dire qu'elles forment « les principaux ingrédients de l'épuisement » chez les professeures et professeurs de l'UQAM. Ainsi, si l'on augmente la charge de travail d'un point, la probabilité d'avoir de l'épuisement s'accroît de 1207%. Quand il y a plus de reconnaissance, il y a moins d'épuisement, et si l'on augmente d'un point la reconnaissance, la probabilité d'avoir de l'épuisement diminue de 50 %.

Dans **le cas de la dépression**, les variables sont :

- Charge de travail
- Cohérence des valeurs
- Développement des compétences

Ces trois variables classent correctement 86,1% des sujets et elles sont ainsi les plus importantes, parmi les neuf étudiées, pour prédire l'existence des symptômes de la dépression. Nous pouvons dire qu'elles forment « les principaux ingrédients de la dépression » chez les les professeures et professeurs de l'UQAM. Ainsi, si l'on augmente la charge de travail d'un point, la probabilité d'avoir de la dépression s'accroît de 256%. Quand il y a plus de cohérence entre les valeurs personnelles et organisationnelles, il y a moins de symptômes de dépression, et si l'on augmente d'un point la cohérence des valeurs, la probabilité d'avoir de la dépression diminue de 60%. Quand il y a plus de possibilité de développement de compétences, il y a moins de symptômes de dépression, et si l'on augmente d'un point le développement de compétences, la probabilité d'avoir de la dépression diminue de 49%.

Dans **le cas du désespoir**, les variables sont :

- Charge de travail
- Coopération

Ces deux variables classent correctement 75,3% des sujets et elles sont ainsi les plus importantes, parmi les neuf étudiées, pour prédire l'existence des symptômes du désespoir. Nous pouvons dire qu'elles forment « les principaux ingrédients du désespoir » chez les professeures et professeurs de l'UQAM. Ainsi, si l'on augmente la charge de travail d'un point, la probabilité d'avoir du désespoir s'accroît de 165%. Quand il y a plus de reconnaissance au travail, il y a moins de symptômes de désespoir, et si l'on augmente d'un point la reconnaissance au travail, la probabilité d'avoir du désespoir diminue de 41%.

Dans **le cas des idéations suicidaires**, les variables sont :

- Reconnaissance

La variable reconnaissance a elle seule classé correctement 87% des sujets et elle est ainsi la plus importante, parmi les neuf étudiées, pour prédire l'existence des idéations suicidaires. Nous pouvons dire qu'elle est l'ingrédient des idéations suicidaires chez les professeures et professeurs de l'UQAM. Ainsi, si l'on augmente la reconnaissance du travail, il y a moins d'idéations suicidaires, et si l'on augmente d'un point la reconnaissance, la probabilité d'avoir des idéations suicidaires diminue de 47%.

Encore dans le tableau 18, si nous observons les lignes, nous pouvons identifier l'apport de chaque variable organisationnelle pour l'ensemble des indicateurs de santé mentale étudiés. La charge de travail est une variable prédictive pour la dégradation de presque tous les indicateurs de santé mentale (4/5). Ensuite, nous avons la reconnaissance comme variable prédictive des trois des cinq (3/5) indicateurs utilisés. De cette manière, globalement, nous identifions la surcharge de travail, et la reconnaissance comme étant les variables les plus problématiques et qui sont à la source des problèmes de santé mentale des professeures et professeurs de l'UQAM.

---

## LA SANTÉ MENTALE : UNE FRAGILITÉ INDIVIDUELLE?

Face aux problèmes de santé mentale, la majorité des organisations vont mettre en pratique le déni. Il y a un refus de reconnaître les problèmes de santé mentale, et on construit une culture organisationnelle axée sur le déni où on voit, on sait et en même temps on ne voit pas, on ne sait pas, comme nous le montre Tedlow (2012). Le déni peut représenter un facteur de protection pour les gestionnaires, mais d'un point de vue organisationnel, cela se traduit toujours par des crises ou des catastrophes. Le déni devient, ainsi, un grand obstacle auquel la gestion doit faire face pour intervenir et prévenir d'une manière efficace les problèmes de santé mentale au travail (Tedlow, 2012).

Le déni en tant que réponse aux souffrances et aux problèmes de santé mentale passe par l'effacement de celles et ceux qui vivent ces problèmes : soit à travers l'exclusion de l'organisation – mise en congé de longue durée ou à la retraite anticipée par invalidité –, soit à travers la disqualification et l'individualisation qui se conjuguent dans une imputation de la responsabilité du problème à l'individu en créant la figure de l'individu fragile.

Dans cette logique du déni des problèmes de santé mentale, l'organisation du travail et les modèles de gestion restent invisibles et bien cachés par un discours idéologique dans une novlangue qui vend la lutte contre le gaspillage, la flexibilité, la qualité, l'efficience, l'austérité. La solution la plus facile, c'est l'individualisation du problème et la culpabilisation, car on va non seulement condamner les individus à cause de leur fragilité, mais aussi leur incapacité à bien gérer leur stress, leur temps, leur propension à accepter trop de tâches (donc à ne pas dire non), à être trop sensibles, à avoir trop de problèmes personnels.

Nous avons introduit une question comportant dix ( $n = 10$ ) événements stressants dans la vie d'un individu. Le tableau 19 nous présente les résultats. Ce sont là des événements dont personne n'est à l'abri, au cours d'une vie, et qui sont source d'une détresse importante.

Dans le tableau 19, nous avons classé les répondantes et répondants en trois groupes : le groupe 1 (G1) est composé des professeures et professeurs qui n'ont vécu aucun des dix événements stressants dans les douze derniers mois; ensuite, le groupe 2 (G2) est composé des professeures et professeurs ayant vécu un parmi les dix événements stressants dans les douze derniers mois; finalement, le groupe 3 (G3)

est composé des travailleuses et travailleurs ayant vécu deux événements stressants ou plus au cours de la dernière année.

Au cours des 12 derniers mois...	2018
1. Votre mère est décédée	4,3
2. Votre père est décédé	7,1
3. Votre conjoint(e) est décédé(e)	0,8
4. Un de vos enfants est décédé	0,8
5. Quelqu'un qui vous était très cher (autre que votre conjoint-e) est décédé	13,3
6. Vous avez divorcé ou vous vous êtes séparé(e)	6,3
7. Votre conjoint(e) a été ou est gravement malade	4,3
8. Un de vos enfants a été ou est gravement malade	4,3
9. Quelqu'un dans votre famille a été ou est gravement malade	17,6
10. Vous avez vécu de la violence conjugale	0

Au cours des 12 derniers mois vous avez vécu...	N	2018
G1. Aucun événement stressant	132	51,8
G2. Un événement stressants	66	25,9
G3. Deux événements stressants ou plus	57	22,3
<i>Total</i>	255	100,0

Une première remarque importante : le groupe des personnes ayant vécu trois événements stressants ou plus est très restreint, soit 8,2 % (n=21) en 2018. Ainsi pour faire les analyses, nous avons séparés en trois groupes, tel que nous avons indiqué dans le Tableau 20. Lorsque l'on analyse ces trois groupes par rapport aux indicateurs de santé mentale, on observe que les différences entre le groupe n'ayant vécu aucun événement stressant (G1) et le groupe ayant vécu un événement stressant (G2) ne sont pas statistiquement significatives.

<b>Tableau 21 : Les événements stressants dans la vie quotidienne et les indicateurs de la santé mentale en 2018 (%)</b>						
	Groupe 1 – G1 N=132		Groupe 2 – G2 N=66		Groupe 3 – G3 N=57	
	Moyenne	ET	Moyenne	ET	Moyenne	ET
<b>Détresse</b>	26,1	18,3	28,5	13,3	37,1	19,7
<b>Épuisement émotionnel</b>	21,0	12,8	23,0	11,3	25,5	12,2
<b>Dépression</b>	9,6	8,8	10,4	6,1	14,5	9,3
<b>Désespoir</b>	5,6	4,7	5,2	3,4	7,0	4,9
Groupe 1 = Aucun événement stressant dans les 12 derniers mois Groupe 2 = Un événement stressant dans les 12 derniers mois Groupe 3 = Deux ou plus événements stressants dans les 12 derniers mois						

Le Tableau 21, compare les scores moyens obtenus, en 2018, pour les indicateurs de santé mentale pour les trois groupes ayant vécu ou non des événements stressants au cours de la dernière année.

Les résultats de l'analyse de variance sont significatifs pour la détresse et les symptômes de la dépression. Il n'existe aucune différence statistique significative pour les autres indicateurs. La probabilité que les différences de moyennes entre les trois groupes soient dues à des erreurs d'échantillonnage est pour la détresse ( $p < 0,0001$ ) et pour la dépression ( $p < 0,001$ ).

En utilisant le test de Scheffé, des comparaisons multiples nous permettent une analyse plus détaillée de ces différences pour la détresse et les symptômes de la dépression. Dans les deux cas, les scores moyens obtenus pour le G3 sont significativement plus élevés que ceux des deux autres groupes (test de Scheffé – détresse  $p = 0,001$ ; dépression  $p = 0,001$ ). Cependant, les différences entre le G1 et le G2 ne sont pas significatives.

Cela veut dire que les événements stressants dans la vie de l'individu influencent uniquement les niveaux de détresse et de dépression, mais il faut quand même vivre deux événements stressants ou plus pour que cela puisse représenter une différence significative dans les niveaux de ces problèmes. Nous croyons, ainsi, pouvoir affirmer que l'influence de la vie privée dans les indicateurs de santé mentale est marginale, car les différences entre le G1 et le G2 ne sont pas significatives pour tous les indicateurs de santé mentale que nous avons utilisés dans cette recherche. À notre avis, il est donc il serait faux de considérer que les événements stressants, vécus dans la vie privée, sont la source des problèmes de santé mentale au travail.

## CONCILIATION TRAVAIL-OBLIGATIONS FAMILIALES

La conciliation entre les exigences du travail et celles de la vie privée est un autre facteur, disproportionnellement plus présent dans la vie des femmes, qui est source de stress. C'est peut-être l'aspect le plus étudié concernant le stress du travail des femmes. Hirata (2002) soutient que, malgré toutes les mutations qui ont eu lieu ces trente dernières années dans l'activité professionnelle des femmes, la répartition du travail domestique entre les sexes n'a pas suivi le même rythme.

La charge totale de travail (rémunéré et non rémunéré) est aussi considérée comme une source importante de stress pour les femmes (Frankenhaeuser et coll., 1991; Lundberg et Frankenhaeuser, 1999). De plus, par rapport au stress, les études indiquent que plus le partage des tâches domestiques est perçu comme juste et équitable, moins le stress est présent chez les femmes (Bird, 1999; Khawaja et Habib, 2007).

Dans la littérature sur le stress et le genre, la forme la plus étudiée est celle d'un conflit entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale. Il est important de saisir que, selon Frone (2003), ce conflit peut exister dans les deux sens : soit un conflit où le travail affecte la vie familiale (conflit travail-famille CTF), soit un conflit où la vie familiale affecte la vie au travail (conflit famille-travail CFI).

Le tableau 22 nous présente la fréquence des difficultés à concilier le travail et les obligations familiales. Pour mieux comprendre le conflit travail et obligations familiales, nous avons dichotomisé cette variable : jamais à une fois par moi (n=115) contre quelques fois par mois et plus (n = 213) pour être en mesure d'évaluer comment l'ensemble des variables organisationnelles peuvent influencer la conciliation travail et obligations familiales. Ainsi, nous avons utilisé une régression logistique pour préciser si, parmi les neuf variables organisationnelles étudiées, certaines peuvent être prédictives des problèmes de conciliation travail-famille.

	2018
Jamais	7,9
Quelques fois par année	13,7
Une fois par mois	13,4
Quelques fois par mois	26,5
Une fois par semaine	12,5
Quelques fois par semaine	18,9
Chaque jour	7,0
<i>Total</i>	100,0

Le sexe est significativement lié aux difficultés de concilier travail et les obligations familiales qui sont plus fréquentes pour les femmes  $r = 0,15$ ,  $p < 0,01$ .

Parmi les neuf variables organisationnelles étudiées, la charge de travail est la plus importante pour prédire l'existence des problèmes de conciliation travail–famille, comme l'indique le tableau 23.

	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Charge de travail	2,45	0,31	11,53	[6,23 –21,34]	60,59	0,0001

Le modèle pour prédire les conflits dans la conciliation travail-famille s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow = 3,68;  $p = 0,88$ ) et il classe correctement 83,1 % des sujets.

En effet, il existe une relation positive entre la charge de travail et le conflit travail et obligations familiales. Ainsi, quand la charge de travail augmente, les conflits travail-famille augmentent aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir de conflits travail-famille s'accroît de 1053 %.

Nous pouvons donc affirmer que, parmi les professeures et professeurs de l'UQAM, la surcharge de travail affecte la vie familiale (conflit travail-famille CTF). Cela va dans le sens déjà souligné par Grenhaus et Parasuraman (1999) qui soutiennent que le conflit travail-famille est le plus fréquent, parce

que non seulement les demandes de temps et d'énergie sont plus élevées de la part de l'organisation, mais aussi la latitude pour ajuster les horaires de la famille est plus grande que pour les horaires du travail (Gutek et coll., 1991).

## ANNEXE I – SOMMAIRES DES ANALYSES DES RÉGRESSIONS LOGISTIQUES POUR LES INDICATEURS DE SANTÉ MENTALE

<b>Tableau A : Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction de la détresse</b>						
<b>Variabes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Charge de travail	1,36	0,25	3,90	[2,38 – 6,37]	29,44	0,0001
Reconnaissance	-0,62	0,20	0,54	[0,37 – 0,80]	9,37	0,002
Communication	-0,84	0,27	0,43	[0,26 – 0,74]	9,48	0,002

Le modèle pour la détresse s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow = 4,54;  $p = 0,81$ ) et il classe correctement 74,9 % des sujets (voir le tableau A).

En effet, il existe une relation positive entre la charge de travail et la détresse. Ainsi, quand la charge de travail augmente, la détresse augmente aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir de la détresse s'accroît de 290 %.

Il existe une relation négative entre la reconnaissance dans le groupe et la détresse. En d'autres termes, quand la reconnaissance dans le groupe augmente, la détresse diminue. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la reconnaissance dans le groupe, la probabilité d'avoir de la détresse diminue de 46 %.

L'effet est le même en ce qui a trait à la communication : plus il y a une bonne communication, moins il y a de détresse. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la communication, la probabilité d'avoir de la détresse diminue de 57 %.

<b>Tableau B : Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction de l'épuisement</b>						
<b>Variabes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Charge de travail	3,37	0,56	29,07	[9,67 – 87,44]	35,97	0,0001
Reconnaissance	-1,09	0,33	0,34	[0,18 – 0,64]	11,26	0,001

Le modèle pour l'épuisement s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow = 4,02;  $p = 0,86$ ) et il classe correctement 88,5 % des sujets (voir le tableau B).

En effet, il existe une relation positive entre la charge de travail et l'épuisement. Ainsi, quand la charge de travail augmente, l'épuisement augmente aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir de l'épuisement s'accroît de 2807 %.

Il existe une relation négative entre la reconnaissance dans le groupe et l'épuisement. En d'autres termes, quand la reconnaissance dans le groupe augmente, l'épuisement diminue. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la reconnaissance dans le groupe, la probabilité d'avoir de l'épuisement diminue de 66 %.

<b>Tableau C : Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction de la dépression</b>						
<b>Variabes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Charge de travail	1,64	0,43	5,13	[2,19 – 12,01]	14,21	0,0001
Cohérence des valeurs	-1,10	0,32	0,33	[0,18 – 0,62]	12,11	0,001

Le modèle pour les symptômes de la dépression s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow = 6,75;  $p = 0,56$ ) et il classe correctement 82,1 % des sujets (voir le tableau C).

En effet, il existe une relation positive entre la charge de travail et la dépression. Ainsi, quand la charge de travail augmente, les symptômes de la dépression augmentent aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir de la dépression s'accroît de 413 %.

Il existe une relation négative entre la cohérence des valeurs et la dépression. En d'autres termes, quand la cohérence des valeurs augmente, les symptômes de la dépression diminuent. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point le contrôle sur le travail, la probabilité que les symptômes de la dépression se manifestent diminue de 67 %.

<b>Tableau D : Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction du désespoir</b>						
<b>Variabes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Charge de travail	1,53	0,33	4,63	[2,41 – 8,92]	21,04	0,0001
Reconnaissance	-1,11	0,28	0,33	[0,19 – 0,57]	15,5	0,0001

Le modèle pour les symptômes du désespoir s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow = 4,06;  $p = 0,85$ ) et il classe correctement 79,7 % des sujets (voir le tableau E).

En effet, il existe une relation positive entre la charge de travail et le désespoir. Ainsi, quand la charge de travail augmente, les symptômes du désespoir augmentent aussi. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la charge de travail, la probabilité d'avoir du désespoir s'accroît de 363 %.

Il existe une relation négative entre la reconnaissance et le désespoir. En d'autres termes, quand la reconnaissance augmente, les symptômes du désespoir diminuent. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la reconnaissance, la probabilité que les symptômes du désespoir se manifestent diminue de 67 %.

**Tableau E : Sommaire de l'analyse de régression logistique pour la prédiction des idéations suicidaires**

<b>Variabes</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>OR</b>	<b>95 % CI</b>	<b>Wald Statistique</b>	<b>p</b>
Reconnaissance	-0,64	0,20	0,53	[0,36 – 0,79]	9,87	0,002

Le modèle pour les idéations suicidaires s'ajuste bien aux données (test d'ajustement de Hosmer-Lemeshow = 7,46;  $p = 0,38$ ) et il classe correctement 87 % des sujets (voir le tableau F).

En effet, il existe une relation négative entre la reconnaissance et les idéations suicidaires. En d'autres termes, quand la reconnaissance augmente, les idéations suicidaires diminuent. En ce qui concerne la magnitude de la variation, lorsque l'on augmente d'un point la reconnaissance, la probabilité d'avoir des idéations suicidaires diminue de 47 %.

Tableau F : Test d'ajustement de Hosmer et Lemeshow			
	$\chi^2$	df	p
Détresse	4,54	8	0,81
Épuisement	4,02	8	0,86
Dépression	6,75	8	0,56
Désespoir	4,06	8	0,85
Idéations suicidaires	7,46	8	0,38

B : Coefficients de l'équation de la régression. Le signe d'un coefficient reflète la direction de la relation. Si positif, plus la variable est présente, plus le problème sera présent. Au contraire, si négatif, plus la variable est présente moins le problème sera présent.

SE : Erreur standard.

OR : *Odds ratio* (rapport de cotes). Il s'interprète de façon similaire au risque relatif. Un OR = 1 correspond à l'absence d'effet. Si l'OR est inférieur à 1, son effet est bénéfique. Si l'OR est supérieur à 1, son effet est délétère. Plus l'OR s'éloigne de 1, plus l'effet de la variable est important sur les symptômes du problème.

IC : Intervalle de confiance à 95 % signifie l'intervalle de valeurs qui a 95 % de chance de contenir la vraie valeur du paramètre estimé.

Wald statistique : Test statistique qui évalue si le coefficient est nul ou non, conditionné par les valeurs des autres coefficients de l'équation.

p : C'est la probabilité d'obtenir la même valeur, si l'hypothèse nulle était vraie. Si cette valeur p est inférieure à la valeur du seuil (traditionnellement 5 %), on rejette l'hypothèse nulle et le résultat est considéré comme statistiquement significatif.

---

## RÉFÉRENCES

- Bauman, J., (2005). *Inverno na manhã (Winter in the morning: A Young Girl in the Warsaw Ghetto and Beyond)*, Rio de Janeiro : Zahar.
- Beck, A. T. (1972). *Depression: Causes and Treatment*. Philadelphia : University of Pennsylvania Press.
- Bilsker, D., Gilbert, M., Myette, T. L. et Stewart-Patterson, C. (sans date). *Depression and Work Function*. Vancouver : University of British Columbia.
- Bird C. E. (1999), « Gender, household labour and psychological distress: The impact of the amount and division of housework », *Journal of Health & Social Behaviour* 40, 1, pp 32-45.
- Boyer, R., St-Laurent, D., Prévile, M., Légaré, G., Massé, R. et Poulin, C. (2001). Idées suicidaires et parasuicides. Dans : *Enquête sociale et de santé 1998, 2<sup>e</sup> édition*, Québec, Institut de la statistique du Québec, chapitre 17, p. 355-367.
- Crompton, S. (2003). Événements traumatisants. *Tendances Sociales Canadiennes*, printemps 2003, Statistique Canada No. 11-008, p. 7-10.
- Davezies, P. (2012). Porter le débat sur la qualité. *Santé & Travail*, 78.
- De Pree, M. (1989). *Leadership is an Art*. New York: Doubleday.
- Dejours, C. (1992). Intelligence ouvrière et organisation du travail. Dans : H. Hirata. *Autour du « modèle japonais »*, p. 275-303. Paris : L'Harmattan.
- Deleuze, G. (1985). *L'image-temps. Cinéma 2*. Paris : Les éditions de minuit.
- Erikson, E. (1968). *Identity, Youth and Crisis*. New York: W.W. Norton Company.
- Farran, C. J., Herth, K. A. & Popovich, J. M. (1995). *Hope and Hopelessness: Critical Clinical Constructs*. Thousand Oaks : Sage.
- Frankenhaeuser M., Lundberg U. & Chesney M. (1991). *Women, Work, and Health*. New York : Plenum Press.
- Freudenberger, H. J. (1987). *L'épuisement professionnel : « la brûlure interne »*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology (pp. 143–162)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Foucault, M. (1954). *Maladie Mentale et psychologie*. Paris : PUF.
- Greenhaus J. H. & Parasuraman S. (1999). Research on Work, Family, and Gender: Current Status and Future Directions, in G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp. 391-412). Thousand Oaks : Sage.

- Gutek B. A., Searle S. & Klepa L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hirata, H. (2002). Travail et affects : les ressorts de la servitude domestique. *Travailler*, 8, p. 13-26.
- Hirshkowitz, M. et col. (2015). National Sleep Foundation's sleep time duration recommendations: methodology and results summary. *Sleep Health*, 1, p. 40-43.
- Hurst, M. (2008). Qui dort la nuit de nos jours? Les habitudes de sommeil des Canadiens. *Tendances sociales canadiennes*, 22 avril 2008, No. Cat. 11-008, Statistique Canada.
- Ilfeld Jr., F. W. (1976). Further Validation of a Psychiatric Symptom Index in a Normal Population. *Psychological Reports*, vol. 39, n° 3, p. 1215-1228.
- Ilfeld Jr., F. W. (1976). Characteristics of Current Social Stressors. *Psychological Reports*, vol. 39, n° 3, p. 1231-1247.
- Ilfeld Jr., F. W. (1976). Methodological Issues in Relating Psychiatric Symptoms to Social Stressors. *Psychological Reports*, vol. 39, n° 3, p. 1251-1258.
- Ilfeld Jr., F. W. (1969). Overview of the Causes and Prevention of Violence. *Archives of General Psychiatry* 20 (juin), p. 675-689.
- Jobin, P. & Tseng, Y.-H., « Le suicide comme karoshi ou l'overdose de travail – les suicides liés au travail au Japon, à Taiwan et en Chine », *Travailler*, 31, 2014.
- Kessler, R. C. (1997). The Effects of Stressful Life Events on Depression. *Annual Review of Psychology*, 48, 191-214.
- Khawaja M. & Habib R. R. (2007). Husbands' Involvement in Housework and Women's Psychosocial Health : Findings from a Population-Based Study in Lebanon. *American Journal of Public Health*, 97(5), 860-866.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and Emotion - A New Synthesis*. New York : Springer Publishing Company.
- Lazarus R. S., & Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer, New York.
- Lundberg U. & Frankenhaeuser M. (1999). Stress and Workload of Men and Women in High-Ranking Positions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 2, 142-151.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 397-422.
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Maslach, C. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall Inc.

- McGonagle, K. A. & Kessler, R. C. (1990). Chronic Stress, Acute Stress and Depressive Symptoms. *American Journal of Community Psychology*, 18, 681-706.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B. J., Danese, A., Poulton, R. et Moffitt, T. E. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, vol. 37, n° 8, p. 1119-1129.
- Mintzberg, H. (2004). *Le manager au quotidien – Les 10 rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mirowsky, J & Ross, C. (1989). *Social Causes of Psychological Distress*. New York: Aldine de Gruyter.
- Mishara, B. L. et Tousignant, M. (2004). *Comprendre le suicide*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Organisation mondiale de la santé (2016). *La dépression*. [En ligne]. [[who.int/mental\\_health/management/depression/fr/index.html](http://who.int/mental_health/management/depression/fr/index.html)].
- Parker, M. & Slaughter, J. (1994). *Working SMART - A Union Guide to Participation Programs and Reengineering*. Detroit: A Labor Notes Book, p. 25.
- Perrault, C. (1989). L'enquête Santé Québec et la santé mentale des Québécois : cadre conceptuel et méthodologique. *Santé mentale au Québec*, vol. 14, n° 1, p. 132-143.
- Ricœur, P. (2013). La souffrance n'est pas la douleur. Dans : Claire Marin éd., *Souffrance et douleur. Autour de Paul Ricoeur* (pp. 13-34). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. et de Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation*. 3<sup>e</sup> édition. Montréal : ERPI.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*. Lippincott Company.
- Stewart, P., Richardson, M., Danford, A., Murphy, K., Richardson, T., & Wass, V. (2009). *We Sell Our Time No More: Workers' Struggles against Lean Production in the British Car Industry*. London : Pluto Press.
- Stuckler, D. & Basu, S. (2014). *Quand l'austerité tue: épidémies, dépressions, suicides – l'économie inhumaine*. Paris : Éditions Autrement.
- Tedlow, R. S. (2012). *Miopia Corporativa*. São Paulo : HSM Editora.
- Tedlow, R. S. (2010). Don't Deny the Facts. *Investor's Business Daily* (27 avril).
- Tedlow, R. S. (2010a). Toyota Was in Denial. How About You? *Bloomberg Businessweek* (8 avril).
- Tedlow, R. S. (2010b) Admit It: You're in Denial. *Washingtonpost.com* (26 février).
- Tedlow, R. S. (2008). Leaders in Denial. *HBS Centennial Issue. Harvard Business Review*, vol. 86, n° 7/8 (juillet-août).

- Tedlow, R. S., et Ruben, D. (2008). The Dangers of Wishful Thinking. *American: A Magazine of Ideas* (janvier-février).
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout – Concepts, modèles, interventions*. Paris : Dunod.
- Valeyre, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*. Paris : Centre d'études de l'emploi.
- Wittgenstein, L. (1980). *Culture and value*. Edited by G.H. Von Wright. Chicago : The university of Chicago Press.
- Whyte, W. F. (1946). When Workers and Customers Meet. Dans W. F. Whyte (dir). *Industry and Society*. New York : McGrawHill.
- Zapf , D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout, *Psychology & Health*, 16(5), 527-545.