

PAS SI PRES ! UNE ANALYSE DU LIEN ENTRE DISTANCE, SOUFFRANCE ET BIEN-ETRE AU TRAVAIL DES CADRES

EMMANUEL ABORD DE CHATILLON ET AMANDINE CARRIER VERNHET

IREGE UNIVERSITE DE SAVOIE

Résumé :

Le travail des cadres est fait de responsabilité, d'investissement, d'engagement et d'implication, mais aussi parfois de difficulté à résister à la pression de l'activité. Stress, et épuisement professionnel sont ainsi des conséquences habituelles de l'activité d'encadrement.

Cette communication se propose d'évaluer quelle pourrait être la bonne distance de l'individu à son organisation et si la capacité individuelle de se détacher de son travail peut constituer un moyen de limiter l'impact de conditions de travail potentiellement pathogènes.

Pour cela, nous analysons les résultats d'une enquête réalisée en 2011 auprès de 1140 cadres français. Les résultats mettent en évidence la capacité du détachement à limiter la souffrance et améliorer le bien-être des cadres. Ils contribuent également à une nouvelle compréhension des modalités de management des différentes dimensions de l'épuisement professionnel et du bien-être au travail.

Mots clés :

Santé au travail, détachement, prise de recul, épuisement professionnel, bien-être au travail

Introduction

Les rapports de l'individu à son travail apparaissent ambigus. Si l'activité de travail semble au cœur de l'identité individuelle et de sa construction elle est également à l'origine de tensions voire de souffrances qui ne sont souhaitées ni par l'individu ni par l'organisation. Dès lors, plusieurs pistes de recherches ont été envisagées. Les études cherchent d'une part à expliquer la souffrance à partir des dimensions des conditions de travail – en étudiant principalement le rôle des stressors – et d'autre part à comprendre la relation entre la santé et le lien qui unit un individu à son travail.

Le lien d'un individu au travail peut être étudié à partir de différentes cibles. Nous considérerons ici l'implication organisationnelle qui peut être définie comme « *le lien qui unit un individu à son organisation* » [Mathieu et Zajac, 1990, p.171] et l'engagement professionnelle qui correspond à un état d'esprit généralement positif qu'un individu adopte vis-à-vis de son travail [Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, et Schaufeli, 2001]. Qu'il s'agisse de l'implication organisationnelle affective ou de l'engagement professionnel cette relation qui lie l'individu au travail, est généralement considérée comme un état d'esprit positif [Meyer et Herscovitch, 2001 ; Demerouti, Bakker, de Jonge, Janssen, et Schaufeli, 2001] tant pour la santé et la satisfaction de l'individu que pour la performance au travail [Harter Schmidt et Hayes, 2002 ; Rich, Lepine et Crawford, 2010].

Mais si engagement et implication sont le plus souvent considérés comme des dimensions positives pour l'individu et l'organisation, ces deux concepts peuvent aussi posséder des dimensions plus ambivalentes. C'est ainsi que l'implication organisationnelle peut soit être dénoncée comme ayant un effet aggravant dans la relation qui lie les stressors

organisationnels à la santé au travail [Galais et Moser, 2009, Irving et Coleman, 2003 ; Reilly, 1994], soit mise en avant pour son effet protecteur [Siu et Cooper, 1998 ; Beygley et Czajka, 1993 ; Schmidt, 2007, Siu, 2002].

Dès lors, comment expliquer ces résultats en apparence contradictoires ? Mathieu et Zajac [1990] tout comme Lazarus et Folkman [1984] ou encore Reilly [1994] soulignent que les salariés les plus impliqués peuvent être plus vulnérables aux agents stressants que les salariés les moins impliqués. De la même manière, un trop fort engagement professionnel est associé à d'avantages d'interférences de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle [Halbesleben, Harvey et Bolino, 2009].

On peut donc faire l'hypothèse qu'il existerait alors une « juste distance » au travail, ni trop près ni trop loin qui devrait permettre à l'individu d'être à la fois pleinement concerné, engagé et impliqué dans son travail tout en gardant une capacité suffisante à s'extraire de sa situation de travail pour la relativiser.

C'est cette hypothèse que nous testons dans cette contribution. Pour cela, après avoir examiné ce que recouvre le concept de distance au travail et comment celui-ci peut être associé à des niveaux différents de souffrance ou de bien-être au travail, nous évaluerons cette hypothèse sur une population de 1140 cadres français.

1. La distance : un angle négligé du rapport de l'individu au travail

La distance d'un individu à son activité de travail peut être comprise de bien des manières : elle peut être psychologique ou physique et s'effectuer aussi bien dans le cadre du travail lui-même qu'en dehors de celui-ci.

Nous pouvons ainsi distinguer quatre modalités de la mise à distance :

	Psychologique	Physique
Au travail	1. Cynisme / Désengagement	2. Pause (respite)
En dehors du travail	3. Détachement (detachment) : capacité de ne pas penser au travail en dehors de celui-ci	4. Récupération (recovery) : période pendant laquelle l'individu récupère ou mène une activité extérieur à son travail

Tableau 1. Les différentes modalités de mise à distance du travail

La mise à distance peut être donc examinée de quatre points de vue : une mise à distance au travail soit dans le cadre d'une pause, soit dans le cours de l'activité, il s'agit alors d'une prise de recul par rapport à l'emprise potentielle de l'activité ; enfin, en dehors du travail, cette même distinction peut être opérée, on distinguera donc le détachement qui correspond à une capacité individuelle à ne pas penser au travail en dehors de celui-ci, des périodes de récupération (vacances par ex.). Si les dimensions physiques ont été bien étudiées (effet des vacances et des pauses ou des activités sociales ou physiques), il n'en est pas de même pour les dimensions psychologiques [Sonnetag et Fritz, 2007].

1.1. Le détachement : une capacité à prendre du recul

Nous nous intéresserons ici plus particulièrement à une forme de mise à distance : le détachement psychologique.

Le détachement psychologique est défini comme une capacité individuelle à s'extraire de la situation de travail [Etzion, Eden et Lapidot, 1998] et correspond au fait de se « couper mentalement » du travail [Sonnetag et Fritz, 2007] pendant une période **située en dehors du temps de travail** qu'elle soit de courte ou de longue durée ([Sonnetag, Mojza, Binnewies et Scholl, 2008]. Cela implique donc de cesser tous comportements ou pensées qui plongent l'individu dans des activités professionnelles qu'il s'agisse de difficultés ou d'opportunités [Sonnetag et Fritz, 2007]. Cette mise à distance conduit les acteurs à ne pas s'investir dans leur travail en dehors du strict cadre de celui-ci.

Ashforth, Kreiner et Fugate [2000] distinguent deux logiques de management du détachement: une logique de segmentation (frontières explicites et imperméables) et une logique d'intégration (frontières souples et perméabilité forte entre les activités). A cet égard, l'usage des technologies de l'information constitue un point clé de la gestion de la segmentation entre travail et hors-travail. Park et al [2011], montrent ainsi que les technologies empêchent la segmentation de s'opérer dans de bonnes conditions. Ces outils de communication ne sont finalement que des prolongements technologiques du lieu et du temps de travail qui sollicite les mêmes fonctions cognitives et ressources que pendant le temps de travail ce qui – selon le modèle de récupération des efforts empêche la récupération [Meijman et Mulder, 1998]. Or, comme le soulignent Sonnetag et Fritz [2007] cela conduit à un amoindrissement des ressources et selon la théorie de la conservation des ressources [Hobfoll, 1989, 1998], cela peut produire du stress. En effet, selon cette théorie, le stress serait le résultat de l'absence de gain suite à un investissement d'une ressource, d'une perte ou d'une menace d'une ressource valorisée par l'individu.

Le détachement psychologique fait donc partie des mécanismes identifiés par Sonnetag et Fritz [2007] qui comme la relaxation, le contrôle de sa vie personnelle et la maîtrise de compétences liées à des activités extra-professionnelles permettent de récupérer ses ressources. Par ailleurs, le fait de se concentrer sur d'autres sphères de vie permet de voir les choses sous un nouvel angle en favorisant l'émergence de nouvelles idées et perspectives qui permettent une meilleure efficacité au travail [Ruderman, Ohlott, Panzer et King, 2002]. Cette capacité à prendre du recul, ne provient pas seulement d'une mise à distance du travail. Elle correspond aussi à une situation où l'individu bénéficie d'un environnement de travail favorable. Ainsi, le comportement du supérieur hiérarchique et sa capacité à donner de l'aide à un salarié sont des conditions qui permettent ensuite au salarié de pouvoir prendre du recul [Axtell *et al.*, 2007].

1.2. Le détachement : un moyen d'éviter la souffrance et de favoriser le bien-être

Les cadres se trouvent dans une situation particulière vis-à-vis de la souffrance et du bien-être au travail. Bon nombre d'entre eux se trouvent dans une situation qui cumule bien-être et mal-être au travail. Ainsi, Abord de Chatillon et Desmarais estiment [2012] que près de 40 % des cadres sont à la fois dans des situations de souffrance (stress, fatigue, difficultés à rendre compatible vie personnelle et professionnelle) et de bien-être au travail (envie d'aller

travailler, satisfaction au travail, implication dans l'organisation). Le bien-être ne s'oppose donc pas à la souffrance au travail.

Facilitant la récupération des ressources et la capacité à prendre du recul vis-à-vis des situations de travail, le détachement psychologique au travail, semble être associé à la fois à une moindre souffrance et à un meilleur bien-être.

Fritz et al. [2010] ont ainsi mis en évidence que le détachement psychologique était associé à un moindre épuisement et une qualité de vie supérieure. De la même manière, face à une augmentation de la charge de travail, Sonnentag et Bayer [2005] ont mis en évidence que le détachement psychologique était associé à un niveau de fatigue moindre des employés. Sonnentag et al. [2010] confirment ce résultat en mettant en évidence la capacité du détachement à limiter la souffrance au travail. Ils montrent ainsi que lorsque les individus soumis à de fortes contraintes n'arrivent pas à se détacher, ils présentent un plus fort épuisement émotionnel.

De la même manière, Siltaloppi et al. [2009] ont montré l'importance des mécanismes de mise à distance et notamment du détachement sur le bien-être au travail. Dans le cadre d'une analyse dans le cadre du modèle exigences ressources [Demerouti, Bakker, Nachreiner and Schaufeli, 2001], Kinnunen et al. [2011] montrent que le détachement modère complètement l'effet de fortes contraintes sur la fatigue des individus. Le détachement semble ainsi contribuer à une mise entre parenthèses des difficultés rencontrées. Les exigences de l'activité professionnelle consomment des ressources que la mise à distance permet de reconstruire. La restauration des ressources contribue alors à de meilleures conditions de vie (Fritz *et al.*, 2010). Cette restauration étant permise par une attitude de résolution des problèmes que permet plus facilement la mise à distance (Ayduk et Kross, 2010).

Il apparait donc que le détachement psychologique peut à la fois être associé à moins de souffrance et un meilleur bien-être au travail.

<p><i>H1a</i>: Le détachement psychologique est associé à un bien-être plus important</p> <p><i>H1b</i>: Le détachement psychologique est associé à d'avantage de contentement</p> <p><i>H1c</i>: Le détachement psychologique est associé à d'avantage d'enthousiasme</p> <p><i>H2a</i>: Le détachement psychologique est associé à un moindre épuisement professionnel</p> <p><i>H2b</i>: Le détachement psychologique est associé à un épuisement émotionnel plus faible</p> <p><i>H2c</i>: Le détachement psychologique est associé à une fatigue physique moins importante</p> <p><i>H2d</i>: Le détachement psychologique est associé à moins de lassitude cognitive</p>
--

1.3. Le détachement n'est pas une rupture du lien au travail

Si le détachement apparait comme susceptible de contribuer à une meilleure santé au travail, il semble important d'évaluer si ce détachement ne conduit pas à une potentielle rupture du lien au travail.

Si la relation entre le lien au travail et le détachement psychologique a surtout été envisagée à partir de l'engagement professionnel, l'analyse de la littérature permet de constater que le détachement ne semble pas s'opposer à l'engagement. D'une manière plus précise, Sonnentag et al. [2010] ont montré que le détachement psychologique permettait de limiter l'impact d'exigences qui amèneraient l'individu à se désengager. Sonnentag et al. [2008] ont ainsi mis en évidence les effets positifs sur les individus d'une association entre engagement professionnel et détachement. Le détachement ne semble donc pas correspondre à un lien moins fort au travail. Au contraire, Kühnel et al. [2009], ont montré, sur une population d'infirmières, qu'une courte pause permettait d'améliorer l'engagement professionnel. La question de l'implication organisationnelle n'a pas, à notre connaissance, été étudiée. Or, le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle est négativement associé à l'implication organisationnelle affective [Hogan, Lamber, Jenkins et Wambold, 2006 ; Clausen et Borg, 2010] et positivement à l'implication organisationnelle continue [Cohen et Kirchmeyer, 1995].

H3a : Le détachement psychologique est associé à une augmentation de l'implication organisationnelle affective.

H3b : Le détachement psychologique est associé à une diminution de l'implication organisationnelle continue.

Si le détachement psychologique semble associé à des comportements organisationnels positifs, qu'en est-il de son lien à la performance au travail ? Fritz et al. (2010) montrent qu'un niveau modéré de détachement psychologique est associé à une meilleure performance au travail ainsi qu'à d'avantage de comportements pro-actifs au travail mais qu'un niveau trop haut et trop bas de détachement psychologique est associé à une diminution de cette performance et des comportements pro-actifs. Il y a donc une relation curvilinéaire entre le détachement et la performance.

H4 : Il y a une relation curvilinéaire entre le détachement psychologique au travail et la performance. La performance serait donc meilleure avec un niveau de détachement psychologique moyen qu'avec un niveau de détachement psychologique élevé.

2. Méthode

2.1. Participants et procédure

L'enquête a été proposée par voie électronique à 5127 cadres appartenant à la base de données de l'APEC¹, 1841 réponses ont été obtenues (taux de réponse de 35,9 %). L'enquête a été présentée comme une enquête universitaire visant à mieux connaître les conditions de travail de cette population. Les données ont été collectées au mois d'octobre et de novembre 2011. Après élimination des données incomplètes, 1140 observations seront utilisées pour nos analyses.

¹ L'APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres est partenaire de cette étude.

La population interrogée est composée d'hommes à 56,8 %. 51,8 % de ces cadres sont encadrants et 40 % d'entre eux encadrent des cadres. Leur niveau d'études est supérieur ou égal à bac + 4 pour 76,7 % d'entre eux.

2.2. Instruments de mesures

Le **détachement psychologique** a été mesuré à partir de l'échelle développée par Sonnentag et Fritz (2007). Elle est constituée de quatre items qui ont été traduits par nos soins². Ces items renvoient à la perception que les interviewés ont de leur activités en dehors du travail : « J'oublie le travail » ou encore « Je n'arrive pas à me détacher de mes préoccupations professionnelles ». Les modalités de réponses s'étendent de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord sur une échelle de Likert à 5 échelons. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,86.

L'épuisement professionnel. L'échelle de mesure est le Shirom Melamed Burnout Measure [SMBM, Shirom & Melamed, 2006], traduite et validée en français par Sassi et Neveu [2010]. La version utilisée ici comprend 10 items se répartissant sur trois dimensions : la fatigue physique ($\alpha = 0,96$), la lassitude cognitive ($\alpha = 0,88$) et l'épuisement émotionnel ($\alpha = 0,75$). L'alpha de Cronbach global de cette échelle est de 0,88.

Le bien-être au travail. Cette mesure du bien-être est celle de Warr [1990]. Elle comprend douze items et deux dimensions : la satisfaction-anxiété (6 items $\alpha = 0,82$) et l'enthousiasme-dépression (6 items $\alpha = 0,87$). L'alpha de Cronbach global de cette échelle est de 0,88.

L'implication organisationnelle a été mesurée à partir de l'échelle développée par Meyer, Allen, & Smith [1993] et adapté à la langue française par Meyer, Barak, & Vandenberghe [1996]. Validée à plusieurs reprises [Bentein, Vandenberg, Vandenberghe et Stinglhamber, 2005], nous n'avons, dans cette étude, tenu compte seulement des items liées à la dimension affective – comme par exemple « Mon organisation représente beaucoup pour moi » ou « je n'ai pas le sentiment de faire partie de la famille dans mon organisation » ; et la dimension continue est mesurée à partir d'item comme « Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages ». L'alpha de Cronbach de la dimension affective est de 0,833 et celui de la dimension continue est de 0,774.

Performance relative. La performance a été mesurée sur une échelle de cinq modalités (de « très en dessous des attentes » à « Très au-dessus des attentes » en réponse à la question : « Lors de mon dernier entretien annuel d'évaluation, mon supérieur hiérarchique a estimé que ma performance était... »).

Les variables liées aux caractéristiques professionnelles correspondent ici à la qualité du management, au soutien social collectif et à la charge de travail.

La charge de travail a été mesurée à partir de 4 items tirés de l'échelle développée par items Caplan, Cobb et French [Wallace, 2005]. (ex. d'items : J'ai une charge de travail très importante). L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,907.

La qualité du management a été mesurée à partir de trois dimensions : l'*exemplarité* (exemple d'item : votre responsable hiérarchique montre l'exemple par son comportement),

² Chaque échelle traduite a été construite en procédant par allers et retours d'une langue à l'autre jusqu'à stabilisation sur un accord et une formulation acceptable par les personnes interrogées.

la *participation aux décisions* (ex. d'item : votre responsable hiérarchique prend le temps de discuter avec chacun) et l'empathie (ex. d'item : votre responsable hiérarchique prend le temps de discuter avec chacun) [Arnold et al., 2000]. L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,933.

Le soutien social collectif correspond à une dimension de l'échelle de soutien social développée par Pinneau [1976]. (ex d'item : « Quand les choses deviennent difficiles, je peux bénéficier de l'aide de mes collègues de travail »). L'alpha de Cronbach de cette échelle est de 0,795.

Variables démographiques. Nous avons décidé de contrôler le genre, l'âge, le niveau de formation, le secteur d'activité et l'ancienneté dans l'entreprise.

3. Résultats

Les moyennes, les écarts-types et les coefficients de corrélation sont présentés dans le tableau 2. Comme le montre le tableau 2, le détachement psychologique est négativement corrélé à la charge de travail (-,321), à l'implication organisationnelle continue (I.O.C) (-,100), à l'épuisement professionnel (-,246) et positivement à la qualité du management (,236), au soutien social collectif (,116), à la performance (,124) et au bien-être (,422)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Secteur	1,967	1,139	-																			
Ancienneté	2,249	1,193	,017	-																		
Age	3,285	1,748	-,077**	,435**	-																	
Niveau_etude	4,360	1,410	,061*	-,235**	-,370**	-																
Genre	,568	,496	,029	-,012	,029	-,138**	-															
Charge_travail	20,079	5,681	,007	,095**	,097**	-,031	-,071*	-														
Qualité management	37,503	14,380	,069*	-,124**	-,087**	,028	,079**	-,189**	-													
Ssocialcoll	2,678	,753	,037	-,041	-,074*	,099**	,033	-,072**	,278**	-												
IOC	2,728	,900	-,016	,161**	,132**	-,090**	-,038	,046	-,008	-,066*	-											
IOA	2,899	,934	,008	,026	,036	-,047	,015	-,016	,406**	,250**	,052	-										
Performance	3,342	,822	,049	-,050	-,102**	,060*	-,045	,007	,226**	,097**	-,079**	,154**	-									
Burnout	32,712	9,669	-,042	,045	-,025	-,056	-,091**	,306**	-,245**	-,254**	,192**	-,208**	-,146**	-								
Lassitude cognitive	10,025	3,305	-,054	,057*	-,008	-,059*	-,059*	,159**	-,115**	-,105**	,190**	-,126**	-,166**	,800**	-							
épuisement émotionnel	7,723	3,191	-,015	,030	-,017	-,040	,031	,085**	-,170**	-,397**	,144**	-,215**	-,114**	,719**	,445**	-						
Fatigue physique	7,802	6,777	-,022	,023	-,037	-,043	-,157**	,291**	-,266**	-,106**	,089**	-,132**	-,067*	,799**	,423**	,357**	-					
bien-être	,060	10,384	,036	-,136**	,005	-,007	,106**	-,296**	,461**	,315**	-,161**	,436**	,253**	-,568**	-,363**	-,379**	-,534**	-				
anxiété - contentement	-1,592	5,208	,030	-,133**	-,002	,017	,104**	-,408**	,377**	,284**	-,145**	,313**	,236**	-,560**	-,358**	-,341**	-,554**	,917**	-			
enthousiasme - dépression	1,652	5,978	,037	-,120**	,011	-,026	,093**	-,158**	,473**	,300**	-,154**	,485**	,234**	-,499**	-,320**	-,362**	-,445**	,938**	,722**	-		
engagement	14,585	4,526	,045	-,046	,049	-,060*	,003	,130**	,254**	,219**	-,107**	,519**	,172**	-,259**	-,201**	-,252**	-,069**	,481**	,316**	,560**	-	
détachement psy	2,722	1,124	-,015	-,037	-,048	,026	,049	-,321**	,236**	,116**	-,100**	-,020	,124**	-,380**	-,246**	-,177**	-,299**	,422**	,483**	,314**	-,023	-

** . P < 0.01 (bilatéral). * . P < 0.05 (bilatéral).

Note Genre : Homme = 1; Femme =0

Tableau 2 Moyenne, SD et corrélations entre les variables étudiées

Le test des hypothèses de recherche

La régression multiple hiérarchique a été utilisée pour mesurer la capacité du détachement psychologique à prédire les niveaux de bien-être (tableau 3) et de ses deux sous-dimensions (tableau 4), d'épuisement professionnel (tableau 3) et de ses trois sous-dimensions (tableau 5), d'implication organisationnelle affective et continue (tableau 6) et de performance au travail (tableau 6), après avoir contrôlé, dans l'étape 1 l'influence de l'ancienneté, du secteur professionnel, du genre, de l'âge, du niveau d'étude, puis dans l'étape 2 la charge de travail, du soutien social collectif et de la qualité du management. Des analyses préliminaires ont été conduites et ont permis de vérifier que les hypothèses de normalité, linéarité, multicollinéarité et homoscédasticité n'ont pas été violées.

Les effets directs des caractéristiques du travail et du détachement sur le bien-être

Comme il est possible de le voir dans le tableau 3, les variables démographiques de contrôle ont un rôle mineur sur le développement du bien-être. Les variables liées au milieu professionnel comme la charge de travail, le soutien social collectif et la qualité du management permettent d'expliquer 28,5% du bien-être en plus des variables démographiques. Après avoir ajouté le détachement psychologique du travail, dans l'étape 3, la variance totale expliquée par le modèle est passée à 39,5%³.

Le détachement psychologique explique donc 7,2% du bien-être en plus⁴. Le détachement psychologique au carré explique 0,5% du bien-être en plus et indique donc une relation curvilinéaire. Cela signifie donc que l'hypothèse H1a est partiellement validée. En effet, plus les individus sont détachés psychologiquement de leur travail plus leur niveau de bien-être se voit amélioré. Cependant, à partir d'un certain niveau, un détachement psychologique supérieur contribue à la diminution du bien-être. Cela signifie donc qu'un fort et un faible niveau de détachement psychologique sont associés à un moindre bien-être alors qu'un niveau modéré est associé à d'avantage de bien-être.

Par ailleurs, dans le modèle 3 (tableau 3), nous pouvons voir que la **qualité du management** est la variable qui contribue le plus au bien-être. **Le détachement psychologique** contribue lui aussi au bien-être, devant le soutien social collectif, la charge de travail et les variables démographiques.

Les résultats peuvent être affinés avec les deux sous-dimensions du bien-être : « confort » et « enthousiasme ». Comme l'indique le tableau 3, la dimension « confort » est expliqué à 41,6% par le modèle alors que la dimension « enthousiasme » n'est expliqué qu'à 33,2%. Si dans le premier cas, le détachement psychologique permet d'expliquer 10,1% de plus de la dimension « confort »⁵, dans le deuxième il apporte une explication supplémentaire de 3,7%⁶. La relation curvilinéaire est confirmée seulement pour la dimension « enthousiasme » et elle explique 0,7% de cette dimension en plus.

La dimension « **confort** », est plus fortement prédite par **le détachement psychologique** que par la qualité du management ou que par la charge de travail. A l'inverse, la dimension « **enthousiasme** », est quant à elle plus fortement par la qualité du management que par le détachement psychologique. La charge de travail n'a ici aucun rôle.

³ F (9,930)= 67,461 p<0.001

⁴ F change (1,930) = 111,308, p<0.001

⁵ F change (1,930) = 160,227 p<0.001

⁶ F change (1,930) = 51,037

L'hypothèse H1b est confirmée. Un haut niveau de détachement psychologique est associée avec d'avantage de contentement (et moins d'anxiété).

L'hypothèse H1c est partiellement confirmée. En effet, le détachement psychologique montre une relation curvilinéaire avec la dimension enthousiasme dépression. Ainsi, si le détachement psychologique est associé à d'avantage d'enthousiasme, à partir d'un certain niveau de détachement, celui-ci est associé à un niveau d'enthousiasme plus faible.

Bien être (N=940)						Burn out (N=940)				
	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²
1 (Constante)	-,045	1,839		,037***	,037***	37,597	1,687		,022**	,022**
Secteur	,354	,302	,038			-,538	,277	-,064		
Ancienneté	-1,491	,320	-,165***			,527	,294	,064		
Age	,465	,226	,076*			-,527	,207	-,095*		
Niveau_etude	-,077	,263	-,010			-,471	,242	-,069		
Genre	2,341	,699	,109***			-1,961	,641	-,1**		
2 (Constante)	-10,831	2,224		,285***	,323***	38,693	2,211		,169***	,192***
Secteur	,077	,254	,008			-,437	,253	-,052		
Ancienneté	-1,008	,270	-,111**			,224	,269	,027		
Age	,686	,190	,113***			-,717	,189	-,13***		
Niveau_etude	-,150	,222	-,020			-,400	,221	-,058		
Genre	1,130	,590	,053			-1,082	,587	-,055		
Charge-travail	-,371	,051	-,201***			,464	,051	,275***		
Qualité management	,266	,021	,365***			-,110	,021	-,166***		
Ssocialcoll	2,984	,399	,211***			-2,242	,397	-,174***		
3 (Constante)	-19,208	2,248		,072***	,395***	46,052	2,264		,067***	,259***
Secteur	,154	,241	,017			-,505	,242	-,06*		
Ancienneté	-1,060	,256	-,117***			,269	,258	,033		
Age	,697	,180	,115***			-,727	,181	-,131***		
Niveau_etude	-,188	,210	-,025*			-,367	,211	-,054		
Genre	1,071	,558	,050*			-1,031	,562	-,053		
Charge-travail	-,223	,050	-,121***			,334	,051	,198***		
Qualité management	,231	,020	,317***			-,079	,020	-,119***		
Ssocialcoll	2,741	,378	,194***			-2,026	,381	-,157***		
DétachementpsY	2,745	,260	,289**			-2,412	,262	-,279***		
4 DétachementpsY2	-,596	,214	-,372**	,005**	,400**	,456	,216	,313***	,004*	,263*

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tableau 3 Régression linéaire hiérarchique pour le bien-être et l'épuisement professionnel

	Anxiété-Contentement (N=940)					Enthousiasme-dépression (N=940)				
	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²
				,034***	,034***				,032***	,032***
				,281***	,315***				,256***	,288***
(Constante)	-8,215	1,105		,101***	,416***	-10,994	1,362		,037***	,325***
Secteur	,092	,118	,020			,062	,146	,012		
Ancienneté	-,519	,126	-,115***			-,541	,155	-,104**		
Age	,378	,088	,124***			,319	,109	,092**		
Niveau_etude	-,013	,103	-,004			-,174	,127	-,040		
Genre	,479	,274	,045			,592	,338	,048		
Charge-travail	-,223	,025	-,242***			,000	,031	,000		
Qualité management	,073	,010	,200***			,158	,012	,377***		
Ssocialcoll	1,262	,186	,178***			1,480	,229	,182***		
DétachementpsY	1,619	,128	,341***			1,126	,158	,207***		
DétachementpsY2	-,193	,106	-,241	,002	,418	-,403	,130	-,438**	,007**	,332**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Tableau 4 Régression linéaire hiérarchique pour les deux dimensions du bien-être

Les effets directs des caractéristiques du travail et du détachement psychologique sur l'épuisement professionnel

En ce qui concerne l'épuisement professionnel (tableau 4), les variables ont un pouvoir explicatif globalement moins fort que pour le bien-être. En effet, l'épuisement professionnel n'est expliqué, dans l'étape 3, que par 25,9% des variables⁷.

Le détachement psychologique explique 6,7% de l'épuisement professionnel en plus⁸. Le détachement psychologique au carré explique 0,4% de l'épuisement professionnel en plus ($p < 0.05$) et indique donc une relation curvilinéaire. Cela signifie donc que l'hypothèse H2a est partiellement validée. En effet, plus les individus sont détachés psychologiquement de leur travail, après leurs heures de travail, plus leur niveau d'épuisement professionnel décroît. Cependant, à partir d'un certain niveau, un détachement psychologique supérieur contribue à augmenter l'épuisement professionnel.

⁷ F (9,930) = 24,588, $p < 0.001$

⁸ F change (1,930) = 84,643, $p < 0.001$

Le tableau 2 montre que c'est le **détachement psychologique** qui **contribue le plus** à l'épuisement professionnel. En effet, il présente une valeur Bêta plus importante⁹ que la charge de travail¹⁰, le soutien social collectif¹¹ ou la qualité du management¹² et l'âge¹³.

Il est possible d'affiner les résultats en fonction des sous-dimensions de l'épuisement professionnel. Comme l'indique le tableau 4, c'est la fatigue physique qui est le mieux expliqué par le modèle. En effet, le modèle 3 explique 33,2% de la fatigue physique contre 19,2% de l'épuisement émotionnel et 9,5% de la lassitude cognitive.

Ainsi, les variables démographiques ainsi que les caractéristiques professionnelles (Charge de travail, qualité du management, soutien social collectif) expliquent 5,8% de la lassitude cognitive. Le détachement psychologique en explique 3,7% de plus. L'épuisement émotionnel est, quant à lui, expliqué à 17,8% par les variables démographiques et professionnelles et à 1,4% de plus par le détachement psychologique. Enfin, en ce qui concerne la fatigue physique, celle-ci est expliquée à 25,7% par les variables démographiques et professionnelles et par 7,5 % de plus par le détachement psychologique.

La fatigue physique est majoritairement prédite par d'une part la charge de travail et d'autre part le détachement psychologique. Le rôle du soutien social collectif n'est pas significatif.

La lassitude cognitive est, dans ce modèle, majoritairement prédite par le détachement psychologique. Le rôle de la charge de travail est bien plus faible. La qualité du management et le soutien social collectif ne sont pas significatifs.

Dans ce modèle, **l'épuisement émotionnel** est particulièrement déterminé par le soutien social collectif. Le rôle du détachement psychologique reste plus important que la qualité du management.

L'hypothèse H2d est confirmée. Ainsi, le détachement psychologique est associé à moins de lassitude cognitive. Les hypothèses H2b et H2c sont partiellement confirmées. En effet, elles suivent une relation curvilinéaire. Ainsi, si le détachement psychologiquement du travail est associé à moins d'épuisement émotionnel ou de fatigue physique, cela est valable jusqu'à un certain niveau.

Les effets directs des caractéristiques du travail et du détachement psychologique sur l'implication organisationnelle affective et continue ainsi que sur la performance

Le tableau 5 montre que l'implication organisationnelle est expliquée à 26,3% par les variables démographiques et les variables liées au travail dans sa dimension affective et à 3,5% dans sa dimension continue. Le détachement psychologique au travail explique 0,9% de plus de l'implication organisationnelle affective (IOA)¹⁴ et 0,9% de l'implication organisationnelle continue (IOC)¹⁵.

⁹ -.279, p<0.001
¹⁰ .0.198 p<0.001
¹¹ -.0.157, p<0.001
¹² -.119, p<0.001
¹³ -.131, p<0.001
¹⁴ F change (1,931) = 10,458, p<0.001
¹⁵ F change (1,923) =8,776, p <0.001

Ce sont les **ressources collectives** qui expliquent le plus fortement l'implication organisationnelle affective avec en tête, la qualité du management, puis le soutien social collectif. Avec un Bêta d'une valeur de $-0,102$ $p < 0,001$, pour le détachement psychologique l'hypothèse 3a n'est pas validée alors que l'hypothèse H3b est validée. Ainsi, une hausse du détachement psychologique conduit à une diminution de l'implication organisationnelle continue et affective.

Avec un Bêta d'une valeur de $-0,103$, ($p < 0,001$) le détachement psychologique est la variable qui, avec l'ancienneté dans ce modèle, contribue le plus à expliquer la dimension continue de l'implication organisationnelle.

Le tableau 5 montre que la performance est peu expliquée par le modèle 3 (7,7%). Néanmoins, le détachement psychologique explique 0,8% de plus que les variables démographiques ou professionnelles. Si c'est la qualité du management qui enregistre la plus forte valeur Bêta dans ce modèle ($0,208$, $p < 0,001$), le détachement psychologique contribue à une performance plus élevée. L'hypothèse H4 n'est pas validée. En effet, les résultats ne montrent pas de relation curvilinéaire. Cependant, le détachement psychologique est associé à une meilleure performance.

Epuisement émotionnel (N=940)						Fatigue physique (N=940)					Lassitude cognitive (N=940)					
	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²	B	ES	Bêta	ΔR^2	R ²	
1				,006	,006				,032***	,032***				,017**	,017**	
2				,172***	,178***				,225***	,257***				,041***	,058***	
3	(Constante)	13,670	,779		,014***	,192***	15,802	1,042		,075***	,332***	12,729	,859		,037***	,095***
	Secteur	-,066	,083	-,024			-,134	,112	-,033			-,227	,092	-,078*		
	Ancienneté	,097	,089	,036			-,231	,097	-,070*			,155	,098	,055		
	Age	-,149	,062	-,082*			-1,033	,259	-,109***			-,187	,069	-,099**		
	Niveau_etude	-,014	,073	-,006			-,327	,083	-,122***			-,117	,080	-,050		
	Genre	,321	,193	,050			-,010	,119	-,003			-,248	,213	-,037		
	Charge-travail	,004	,018	,008			,243	,023	,297***			,058	,019	,101**		
	Qualité management	-,014	,007	-,066*			-,054	,009	-,168***			-,010	,008	-,043		
	Ssocialcoll	-1,584	,131	-,373***			-,125	,175	-,020			-,180	,144	-,041		
	DétachementpsY	-,364	,090	-,128***			-1,230	,121	-,294***			-,612	,099	-,207***		
4	DétachementpsY2	,160	,074	,332*	,004*	,196*	,227	,099	,320*	,004*	,336*	,070	,082	,141	,001	,095

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tableau 5 Régression linéaire hiérarchique pour l'épuisement émotionnel, la fatigue physique et la lassitude cognitive

IOA (N=941)						IOC (N=933)					Performance (N=912)				
	B	ES	Bêta	ΔR ²	R ²	B	ES	Bêta	ΔR ²	R ²	B	ES	Bêta	ΔR ²	R ²
1 (Constante)	2,870	,166		,006	,006	2,617	,158		,032***	,032***	3,399	,148		,018**	,018**
Secteur	,026	,027	,032			-,008	,026	-,010			,063	,024	,087**		
Ancienneté	-,034	,024	-,051			,089	,028	,115**			-,002	,021	-,004		
Age	,049	,063	,026			,031	,019	,060			-,052	,056	-,031		
Niveau_etude	,005	,020	,009			-,036	,023	-,056			-,039	,018	-,083*		
Genre	,022	,029	,027			-,048	,060	-,026			-,013	,026	-,018		
2 (Constante)	1,253	,215		,185***	,191***	2,522	,228		,004	,035	2,679	,206		,051***	,069***
Secteur	-,001	,025	-,001			-,010	,026	-,012			,050	,024	,068*		
Ancienneté	-,038	,021	-,056			,091	,028	,118**			-,002	,021	-,003		
Age	-,019	,057	-,010			,030	,020	,057			-,074	,055	-,044		
Niveau_etude	,014	,018	,026			-,033	,023	-,052			-,037	,018	-,077*		
Genre	,053	,026	,065*			-,046	,061	-,025			,002	,025	,003		
Charge-travail	,009	,005	,055			,005	,005	,035			,007	,005	,052		
Qualité management	,024	,002	,372***			,003	,002	,048			,013	,002	,224***		
Ssocialcoll	,201	,039	,160***			-,050	,041	-,041			,032	,037	,029		
3 (Constante)	1,515	,229		,009**	,200**	2,779	,243		,009**	,044**	2,459	,219		,008**	,077**
Secteur	-,003	,025	-,004			-,012	,026	-,015			,051	,024	,070*		
Ancienneté	-,036	,021	-,055			,093	,028	,120**			-,003	,021	-,005		
Age	-,017	,057	-,009			,029	,019	,056			-,076	,055	-,045		
Niveau_etude	,014	,018	,026			-,032	,023	-,050			-,036	,018	-,076*		
Genre	,054	,026	,067*			-,045	,060	-,025			,000	,025	,000		
Charge-travail	,004	,005	,026			,001	,005	,006			,011	,005	,079*		
Qualité management	,025	,002	,389***			,004	,002	,065			,012	,002	,208***		
Ssocialcoll	,208	,039	,166***			-,043	,041	-,035			,026	,037	,023		
DétachementsY	-,086	,027	-,102**			-,083	,028	-,103**			,072	,025	,097**		
4 DétachementsY2	-,072	,022	-,508***	,009**	,209**	-,005	,023	-,034	,000	,044	-,001	,021	-,005	,000	,077

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tableau 6 Régression linéaire hiérarchique pour l'implication organisationnelle affective, continue et la performance

Discussion :

Dans cette étude nous avons examiné les relations entre le détachement psychologique et trois dimensions importantes de l'activité : la santé au travail, l'implication organisationnelle et la performance. Les résultats proposés ici permettent de souligner la capacité du détachement à permettre la préservation de la santé au travail tout en maintenant un niveau de performance.

En ce qui concerne la santé au travail, cette étude s'est particulièrement intéressée à deux de ses dimensions : le bien-être et l'épuisement professionnel. Nos résultats rejoignent ceux de la littérature en confirmant l'existence d'un lien entre distance psychologique et épuisement professionnel [Fritz et al., 2010 ; Hahn et al., 2011]. Cependant, nos résultats permettent de compléter les travaux existants en mettant en évidence l'existence d'une relation curvilinéaire entre détachement psychologique, bien-être et épuisement professionnel global. En cela, les résultats se différencient des recherches antérieures [Fritz *et al.*, 2010].

Cependant, il convient de préciser que seules les dimensions « enthousiasme » du bien-être et les dimensions « épuisement émotionnel » et « fatigue physique » de l'épuisement professionnel sont concernées par cette relation curvilinéaire. Ceci indique qu'à partir d'un certain niveau de détachement psychologique celui-ci n'exerce plus son rôle positif sur le bien-être et négatif sur l'épuisement professionnel. Ceci semble donc contribuer à l'idée selon laquelle il existerait une juste distance. L'individu doit donc se trouver ni trop près, ni trop loin.

La distance au travail peut donc être appréhendée comme une dimension complémentaire de l'analyse du rapport de l'individu à son travail. Ces résultats fournissent de nouvelles explications qui permettent d'éclairer les ambiguïtés de la relation de l'individu à son activité. Le détachement manifeste une forme d'autonomie vis-à-vis de l'organisation, autonomie qui s'oppose à des formes d'implication si importantes qu'elles semblent associées à des formes de dépendance. Il conviendrait donc, pour préciser cela, d'interroger d'autres modalités de prise de recul et notamment la distance organisationnelle.

Les résultats de cette étude montre que le détachement psychologique et les caractéristiques professionnelles jouent un rôle différent selon si c'est le bien-être qui est évalué ou si c'est l'épuisement professionnel. Ainsi, le détachement psychologique est la variable qui joue le rôle le plus important, dans ce modèle, sur la diminution de l'épuisement professionnel. Mais c'est la qualité de management qui contribue le plus au bien-être des cadres.

	Epuisement professionnel			Bien-être	
	Fatigue physique	Epuisement émotionnel	Lassitude cognitive	Confort	Enthousiasme
+	Charge de travail (1)		Charge de travail (2)	Détachement (1) Qualité management (3) Soutien social (4)	Qualité management (1) Détachement (2) Soutien social (3)
-	Détachement (1) Qualité management (3)	Soutien social (1) Détachement (2) Qualité management (3)	Détachement (1)	Charge de travail (2)	
Pas significatif	Soutien social	Charge de travail	Soutien social Qualité du management		Charge de travail

Tableau 7 : Synthèse des éléments permettant d'expliquer l'épuisement professionnel et le bien-être

Cela confirme l'idée, selon laquelle la souffrance et le bien-être au travail sont deux indicateurs complémentaires. L'un n'est donc pas l'inverse de l'autre. On observe ainsi que si le détachement est systématiquement associé à une meilleure santé au travail et donc à ce titre constitue une ressource essentielle, ce n'est pas forcément le cas du soutien social (qui permet de limiter l'épuisement émotionnel et d'améliorer le bien-être, mais pas de réduire la fatigue et la lassitude cognitive), ni de la qualité du management (qui ne limite pas la lassitude cognitive).

Apparaît donc une vision différenciée de l'action sur la santé au travail : les leviers managériaux n'étant pas identiques selon les situations rencontrées.

En ce qui concerne l'implication organisationnelle, cette étude s'est plus particulièrement intéressée à la dimension affective et à la dimension continue.

Concernant la dimension continue, les résultats sont conformes à l'hypothèse testée et montre une relation linéaire entre le détachement psychologique et la dimension continue de l'implication. Ceci signifie donc que plus le niveau de détachement psychologique est élevé plus l'implication organisationnelle continue est faible. Ces résultats sont cohérents avec l'idée selon laquelle le détachement psychologique permet de restaurer les ressources (Hobfoll, 1989, 1998). En effet, en se détachant psychologiquement, l'individu prend du recul sur sa situation et l'envisage de manière plus positive.

En ce qui concerne la dimension affective, les résultats sont plus surprenants. Ils permettent d'identifier une relation curvilinéaire du détachement psychologique et de l'implication organisationnelle affective. Ainsi, si un détachement psychologique modéré est associé à un plus faible niveau d'implication organisationnelle affective, cette dernière augmentera à nouveau lors d'une « coupure mentale plus forte ». Ces résultats montrent donc que l'implication organisationnelle affective se comporte différemment de l'engagement professionnel et de l'engagement au travail. En effet, Kühnel *et al.* [2009], ont montré sur une

population d'infirmières, qu'une courte pause permettait d'améliorer l'engagement professionnel.

En ce qui concerne la performance cette étude n'a pas identifié de relation curvilinéaire comme dans l'étude menée par Fritz *et al.* [2010] et montre qu'une augmentation du détachement psychologique au travail est associée à une meilleure performance. Cette différence peut s'expliquer par le fait que la performance n'est pas mesurée de la même manière dans les deux études. Dans le cas de Fritz *et al.* [2010], la performance a été évaluée par un collègue alors que dans la présente étude nous avons demandé au cadre interrogé de rapporter les résultats de sa dernière évaluation annuelle.

Conclusion :

Les résultats de cette étude soulignent l'importance du détachement psychologique dans la recherche d'une meilleure santé au travail. La représentation classique du cadre très investi et performant, consacrant beaucoup de temps et d'énergie à un travail envahissant est donc battue en brèche. Il apparaît ici que la bonne position du cadre, par rapport à son travail et son organisation, réside dans sa capacité à prendre de la distance avec son activité professionnelle. D'une manière générale, les résultats de cette étude mettent en lumière l'importance d'avoir des frontières segmentées au sens de Ashforth, Kreiner et Fugate [2000] afin de s'octroyer une véritable « coupure » permettant de reconstituer ses ressources.

Au vu de ces résultats, les gestionnaires des ressources humaines doivent travailler à « dé-asservir » les cadres à leur travail et organisation. Une prise de recul minimale semble en effet associée à la fois avec un meilleur état de santé, mais également avec un niveau de performance supérieur.

Il reste néanmoins à examiner d'autres formes de mise à distance qui pourraient permettre, dans une perspective de préservation des ressources [Hobfoll, 1989], non plus de reconstituer ses ressources, mais aussi de ne pas les consommer dans le travail. Ainsi, la prise de recul dans le travail (distance organisationnelle) pourrait constituer un axe pertinent de réflexion, cette prise de recul étant une capacité dans le travail, à mettre celui-ci en perspectives.

Cependant, se pose encore la question de savoir comment agir pour favoriser cette mise à distance. Si le rôle de la hiérarchie a bien été mis en évidence ici à travers la qualité du management, cette dimension doit être approfondie. En revanche, le vecteur du soutien social qui est généralement mobilisé montre ici ses limites : il ne permet d'améliorer que certaines situations spécifiques.

Bibliographie

Abord (2012)

Ashforth B.E., Kreiner G.E. et Fugate M. (2000), « All in day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 472-491

Axtell C.M., Parker S.K., Holman D., et Totterdell P. (2007) « Enhancing customer service: Perspective taking in a call centre », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, n°2, p. 141-168.

Ayduk O. et Kross E. (2010), «From a Distance: Implications of Spontaneous Self-Distancing for Adaptive Self-Reflection », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, n° 5, p.809–829

Begley et Czajka (1993), « Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change », *Journal of Applied Psychology*, vol 78, n°4, p. 552-556

Bentein, K., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., & Stinglhamber, F. (2005). « The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, p.468–482.

Clausen T. et Borg V. (2010), « Do Positive Work-Related States Mediate the Association Between Psychosocial Work Characteristics and Turnover? A Longitudinal Analysis » *International Journal of Stress Management*, vol. 17, n°. 4, p. 308–324

Cohen, A. et Kirchmeyer, C. (1995), « A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and non-work participation», *Journal of Vocational Behavior* , vol. 46, p.189-202

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). « The job demands-resources model of burnout», *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A.B., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B., (2001), «Burnout and engagement at work as a function of demands and control », *Scandinavian Journal of Work and Environment and Health*, vol. 27, p. 279-286

Etzion, Eden et Lapidot (1998) «Relief From Job Stressors and Burnout: Reserve Service as a Respite », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83. N° 4, p. 577-585

Fritz C., Yankelevich M., Zarubin A., et Barger P. (2010), «Happy, Healthy, and Productive: The Role of Detachment From Work During Nonwork Time » *Journal of Applied Psychology* vol. 95, n°. 5, p. 977–983

Galais, N., & Moser, K. (2009). « Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study», *Human Relations*, 62, 589–620

Halbesleben J.R., Harvey J., and Bolino M.C., (2009) «Too engaged ? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family ». *Journal of Applied Psychology*. vol. 94, N° 6, p. 1452–1465

Hahn V.C., Binnewies C.,Sonnentag S., Mojza E.J., (2011), « Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 16, n°2, p. 202-216

- Harter, Schmidt et Hayes (2002). « Business-Unit-Level Relationship Between Employee satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 2, p. 268–279
- Hobfoll, S. E. (1989). « Conservation of resources », *American Psychologist*, vol. 44, p. 513–524.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community*. New York: Plenum Press.
- Hogan N.L., Lambert E. G., Jenkins M., et Wambold S., (2006). «The impact of occupational stressors on correctional staff organizational commitment: A preliminary study». *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol. 22, n°1, p.44-62.
- Irving P.G. et Coleman D.F. (2003) « The moderating effect of different forms of commitment on role ambiguity-job tension relations », *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue canadienne des sciences de l'administration*. vol.20., n°2, p.97-106
- Kinnunen U., Feldt T., Siltaloppi M., Sonnentag S.,(2011) «Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators» *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20 n°6, p. 805-832.
- Kühnel J., Sonnentag S. et Westman M. (2009) Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 82, p. 575-594
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publication Company
- Mathieu J.E. et Zajac D.M. (1990) «A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, vol.108, n°2, p.171-194
- Meijman T.F., Mulder G. (1998), Psychological Aspects of Workload, in P.J.D. Drenth, H. Theiry, C.J. de Wolff (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, *Work Psychology*, Hove, Uk, Psychology Press.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., (1993) « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p.538–551.
- Meyer, Barak, & Vandenberghe, (1996) «Revised measures of affective, continuance and normative commitment to organization ». *Unpublished manuscript. Department pf psychology of western ontario*
- Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). «Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11n°3, p. 299-326
- Pinneau, S.R. Jr. (1976). «Effects of social support on occupational stresses and strains», *Paper presented at the Meeting of American Psychological Association, Washington D.C.*

- Reilly, N. P. (1994). «Exploring a paradox: Commitment as a moderator of the stressor–burnout relationship», *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 397–414
- Rich, B.L., Lepine, J.A., & Crawford, E.R. (2010). «Job engagement: antecedents and effects on job performance » *Academy of Management Journal*, vol 53, p. 617-635.
- Ruderman M.N, Ohlott P.J., Panzer K., King S.N. (2002), «Benefits of Multiple Roles for Managerial Women» *The Academy of Management Journal*, vol. 45, N° 2, p. 369-386
- Sassi N. et Neveu J.P (2010) « Traduction et validation d’une nouvelle mesure d’épuisement professionnel : le Shirom-Melamed Burnout measure », *Canadian Journal of Behavioural*, Vol. 42, n° 3, p.177-184
- Schmidt, K-H. (2007). «Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? », *International Journal of Stress Management*, vol. 14, n°1, p. 6–40.
- Arnold J. A., Arad S., Rhoades J.A., Drasgow F., (2000) « The Empowering Leadership questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, N° 3, p. 249-269
- Siltaloppi M., Kinnunena U., et Feldt T., (2009) «Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being», *Work & Stress*, vol. 23, n°. 4, p. 330-348
- Siu O. (2002) «Occupational stressors and well-being among Chinese employees : the role of organisational commitment», *Applied Psychology : An International Review*, vol.51, n°4, p.527-544
- Siu O-L., et Cooper C.L.,(1998) «A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms : the role of locus of control and organizational commitment», *Stress Medicine*. vol.14, n°1. p. 55-66
- Sonnentag S. et Fritz C. (2007) « The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 12, n°3, p. 204-221
- Sonnentag S, Mojza E.J., Binnewies C., et Scholl A. (2008), «Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect», *Work & Stress*, vol. 22, n°3, p. 257-276
- Sonnentag S; Binnewies C. et Mojza E.J. (2010) «Staying Well and Engaged When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment » *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, n°5, p. 965–976
- Park Y., Fritz C., Jex S.M.(2011) «Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home » *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 16, n°4, p. 805-832

Wallace J.E. (2005) « *Job Stress, Depression and Work-to-Family Conflict : A Test of the Strain and Buffer Hypotheses* » *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, n°3

Warr p. (1990), «The measurement of well-being and other aspects of mental health », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p.193-210