

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

UNE ÉTUDE SUR LE RÔLE MÉDIATEUR DES CONDITIONS DE L'ORGANISATION DU
TRAVAIL SUR LA RELATION ENTRE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET
L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
LAURA CARRÉ

DÉCEMBRE 2025

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

École de gestion

Une étude sur le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation
entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel

Laura Carré

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité gestion du capital humain

Ce mémoire a été supervisé par la personne suivante :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Annick Parent-Lamarche

Directrice de recherche

Julie Lévesque-Côté

Évaluatrice

Étienne St-Jean

Évaluateur externe (provenant d'un autre
département que le ou la directeur·trice de
recherche)

NOTE PRÉLIMINAIRE

Dans le but d'alléger le texte et de faciliter la lecture, l'usage du masculin est privilégié dans ce mémoire. Ce choix rédactionnel est adopté sans intention discriminatoire et inclut l'ensemble des personnes, quel que soit leur genre.

SOMMAIRE

L'objectif principal de ce mémoire est de déterminer l'effet médiateur de la perception des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel des travailleurs. Les objectifs secondaires sont d'identifier l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur la perception des conditions de l'organisation du travail et sur l'épuisement émotionnel, ainsi que le rôle direct de la perception des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel. Les analyses statistiques nécessaires sont effectuées à partir de données secondaires provenant d'un projet de recherche sur l'engagement, le bien-être et la performance de 271 travailleurs de 19 petites et moyennes organisations de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Les analyses d'équations structurelles ont révélé que l'intelligence émotionnelle des travailleurs était significativement associée à la perception des conditions de l'organisation du travail, soit les demandes psychologiques, la reconnaissance, l'insécurité d'emploi, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. De plus, les demandes psychologiques s'associaient de façon significative à l'épuisement émotionnel des travailleurs. Qui plus est, nos résultats ont démontré que l'intelligence émotionnelle était indirectement reliée à l'épuisement émotionnel via les demandes psychologiques au travail. Ainsi, les travailleurs émotionnellement intelligents perçoivent moins de

demandes psychologiques au travail, ce qui par conséquent, diminue leur niveau d'épuisement émotionnel.

Mots clés : Épuisement émotionnel, conditions de l'organisation du travail, intelligence émotionnelle, travailleurs.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 – L’OBJET DE LA RECHERCHE ET L’ÉTAT DES CONNAISSANCES	6
1.1 L’OBJET DE RECHERCHE	6
1.2 L’ÉTAT DES CONNAISSANCES	8
1.2.1 Définition de l’épuisement professionnel	9
1.2.2 Les conditions de l’organisation du travail.....	13
<i>1.2.2.1 Les ressources</i>	<i>14</i>
1.2.2.1.1 La conception des tâches.....	14
1.2.2.1.1.1 L’utilisation des compétences	15
1.2.2.1.1.2 L’autorité décisionnelle	16
1.2.2.1.2 La reconnaissance	17
<i>1.2.2.2 Les demandes</i>	<i>18</i>
1.2.2.2.1 Les demandes psychologiques	18
1.2.2.2.2 L’insécurité.....	20
1.2.3 Les modèles explicatifs du stress au travail	21
<i>1.2.3.1 Le modèle demandes-contrôle.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.3.2 Le modèle demandes-contrôle-soutien.....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.3.3 Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses</i>	<i>24</i>
<i>1.2.3.4 Le modèle demandes-ressources</i>	<i>26</i>
<i>1.2.3.5 Le modèle IGLO.....</i>	<i>28</i>
1.2.4 Intelligence émotionnelle	31
<i>1.2.4.1 Définitions</i>	<i>32</i>
1.2.4.1.1 Approche par habiletés.....	33
1.2.4.1.2 Approche par traits	34
1.2.4.1.3 Approche mixte.....	36

1.2.4.1.4	Critique du concept de l'intelligence émotionnelle	38
1.2.4.2	<i>Liens avec l'épuisement émotionnel</i>	40
1.2.4.3	<i>Liens avec les conditions de l'organisation du travail</i>	41
1.2.4.3.1	Les ressources	41
1.2.4.3.1.1	L'utilisation des compétences	41
1.2.4.3.1.2	L'autorité décisionnelle	42
1.2.4.3.1.3	La reconnaissance	43
1.2.4.3.2	Les demandes	44
1.2.4.3.2.1	Demandes psychologiques.....	44
1.2.4.3.2.2	Insécurité d'emploi.....	45
1.2.5	Les effets médiateurs ou les effets indirects de la perception des conditions de l'organisation du travail	45
1.2.5.1	<i>Les ressources</i>	46
1.2.5.1.1	L'utilisation des compétences	46
1.2.5.1.2	L'autorité décisionnelle	47
1.2.5.1.3	La reconnaissance	47
1.2.5.2	<i>Les demandes</i>	48
1.2.5.2.1	Les demandes psychologiques	48
1.2.5.2.2	L'insécurité.....	49
1.2.6	Les autres facteurs influençant l'épuisement émotionnel	49
1.2.6.1	<i>Le genre</i>	50
1.2.6.2	<i>L'âge</i>	51
1.2.6.3	<i>Le niveau de scolarité</i>	52
1.2.6.4	<i>Le revenu du ménage</i>	52
1.2.6.5	<i>Le statut marital</i>	53
1.2.6.6	<i>Le statut parental</i>	53
1.2.6.7	<i>Le stress lié à la COVID-19</i>	54

CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE D’ANALYSE	56
2.1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	56
2.1.1 La pertinence de la recherche en gestion du capital humain	58
2.2 LE MODÈLE D’ANALYSE.....	60
2.2.1 Modèle conceptuel.....	60
2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	68
3.1 SOURCE DE DONNÉES	71
3.2 LES MESURES	73
3.2.1 La variable dépendante	73
3.2.2 La variable indépendante.....	73
3.2.3 Les variables médiatrices	75
3.2.4 Les variables contrôles.....	76
3.3 LES ANALYSES	77
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	80
4.1 RÉSULTATS DES ANALYSES DESCRIPTIVES.....	80
4.2 RÉSULTATS DES ANALYSES BIVARIÉES	83
4.3 RÉSULTATS DES ANALYSES MULTIVARIÉES.....	87
4.3.1 Interprétation des indices d’ajustement	90
CHAPITRE 5 – DISCUSSION	92
5.1 SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE	92
5.2 ÉVALUATION DES HYPOTHÈSES.....	93

5.2.1	Hypothèses concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le niveau d'épuisement émotionnel.....	94
5.2.2	Hypothèses concernant la relation directe entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.....	98
5.2.3	Hypothèses concernant la relation directe entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la perception des conditions de l'organisation du travail.....	99
5.2.4	Hypothèses concernant l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail.....	103
5.3	FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE.....	107
5.3.1	Forces	107
5.3.2	Limites.....	108
5.4	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES	116
5.4.1	Contributions théoriques.....	116
5.4.2	Contributions pratiques	118
5.5	PISTES DE RECHERCHE FUTURES	121
	CONCLUSION.....	124
	BIBLIOGRAPHIE.....	127

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Définition des quatre branches du modèle de Mayer et Salovey (1997)	34
Tableau 2 - Les 15 facettes du TEIQue et leur regroupement factoriel (Petrides, 2009)	35
Tableau 3 - Modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On (2006)	36
Tableau 4 - Modèle de Goleman (2001)	38
Tableau 5 - Items de l'échelle de mesure WLEIS (Wong & Law, 2002)	74
Tableau 6 - Indicateurs des conditions de l'organisation du travail	75
Tableau 7 - Mesures des variables contrôles	77
Tableau 8 - Statistiques descriptives de la variable dépendante et indépendante et des variables médiatrices et contrôles	81
Tableau 9 - Matrice de corrélations	84
Tableau 10 - Résultats des analyses multivariées	89

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Le modèle conceptuel	61
--	-----------

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont été à mes côtés, de près ou de loin, durant l'écriture de ce mémoire. Tout d'abord, je remercie ma directrice de mémoire, Annick, qui m'a offert un soutien constant tout au long de ma maîtrise. Je te remercie pour tous les conseils et les apprentissages inestimables qui m'ont grandement fait évoluer.

Je ne peux également pas passer sous silence l'immense gratitude que je ressens envers ma famille, qui a été d'un support et d'une patience remarquable tout au long de ce parcours. Des remerciements plus grands que nature vont à mes parents, Lysa et Sylvain, sans qui rien de tout ça n'aurait été possible. Je vous remercie de toujours croire en moi et de constamment avoir les bons mots pour m'encourager à continuer. Un immense merci à ma grande sœur, Justine, qui est pour moi un modèle de persévérance et de force. Tu m'inspires à toujours voir plus grand et à me surpasser. Un merci tout spécial va à ma grand-maman, Gisèle, qui m'a hébergée durant ma maîtrise. Je serai toujours reconnaissante du temps passé avec toi et de ton amour inconditionnel.

Je tiens également à remercier mes précieuses amies, Justine, Tamy et Maxim, qui sont depuis longtemps des piliers importants dans ma vie. Vous avez été une source considérable de motivation et de réconfort durant cette période. Mes remerciements vont également à mes collègues de travail qui sont devenus des personnes clés dans mon quotidien, et qui m'ont continuellement encouragé à persévérer.

INTRODUCTION

Ce mémoire porte sur le rôle médiateur de la perception des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Plus précisément, nous nous demandons comment le fait d'être intelligent émotionnellement peut changer la perception que nous avons des conditions de l'organisation du travail, ce qui aura, en retour, un effet sur l'épuisement émotionnel.

En 2023, la revue française *Harvard Business Review* identifie cinq rôles au travail dans notre vie. Le premier rôle est bien évidemment économique : nous travaillons pour être en mesure de répondre à nos besoins physiologiques essentiels. Le travail occupe également un rôle social, nous permettant de nous positionner socialement et d'être inclus dans la hiérarchie sociale. Il joue aussi un rôle identitaire, dans la mesure où lorsque nous nous présentons à autrui, il est fort probable que nous commençons par nous décrire par le métier que nous pratiquons. De plus, le travail comble des fonctions politiques et sociétales, par sa participation à la production d'idéologies et au système social. Ces rôles soulignent donc l'essentialité du travail pour les individus et la société. Considérant son importance fondamentale et la place prédominante qu'il occupe dans la vie courante, il apparaît primordial que le travail soit vécu sainement par les individus. Toutefois, des enquêtes permettent de constater la réalité inverse. En 2023, un peu plus de 4,1 millions de travailleurs considèrent éprouver un niveau élevé ou très élevé de stress lié au travail, représentant 21,2% de l'ensemble des personnes en emploi (Statistique Canada, 2023).

L'une de ces raisons se rapporte à l'exposition, via le travail, ainsi qu'au débit rapide et constant de l'évolution de notre société (Iweins, 2020). Il nous oblige à mobiliser au mieux nos compétences individuelles pour nous adapter aux nombreuses transformations du marché du travail et aux conséquences qui en découlent. Les organisations ont quant à elles aussi une obligation d'adhérer à ces changements afin de garantir leur continuité et de demeurer compétitives dans leur marché. Pour répondre aux contraintes et aux demandes externes, les entreprises doivent parfois adopter des stratégies qui sont au détriment des conditions de travail et qui éveillent des inquiétudes quant à la dimension humaine des organisations (Visser, 2020). Entre autres, nous pouvons penser aux nouvelles technologies qui créent, d'une part, une augmentation de la quantité d'informations à gérer, et d'autre part, un sentiment d'insécurité face aux postes se trouvant menacés en raison de leur robotisation (Iweins, 2020). De plus, la globalisation des marchés peut résulter en une délocalisation de la main-d'œuvre et entraîner une diminution du taux d'emploi, une augmentation des heures de travail et des contrats de travail précaires (Iweins, 2020). En somme, malgré le fait que les travailleurs ont peu d'emprise sur ces enjeux, il est important de prendre conscience que ces facteurs sociétaux impactent inévitablement leur bien-être au travail.

Outre les facteurs décrits ci-haut, il existe d'autres facteurs situationnels pouvant exercer une influence sur la santé mentale des travailleurs. Dans un article publié dans *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Bakker et al. (2023) ont identifié plusieurs facteurs jouant un rôle d'antécédents de l'épuisement

professionnel. Notamment, nous pouvons retrouver les exigences déraisonnables au travail (dont la surcharge de travail, l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle), un manque de contrôle et un soutien insuffisant au travail. Cela témoigne du rôle que les organisations peuvent jouer afin de diminuer les risques de problèmes de santé mentale et de détresse psychologique au travail. Ainsi, il semble facile d'embarquer dans un cercle vicieux. Dans le but d'assurer leur survie, les organisations n'ont pas le choix de se soucrire aux transformations sociétales, ce qui impact vraisemblablement le travail de leurs employés. De l'autre côté, ils ont le devoir et le pouvoir de leur offrir des conditions de travail saines et optimales afin de maximiser leur santé psychologique au travail. Quelle est donc la solution pour concilier ces deux exigences contradictoires ?

C'est ici qu'entre en jeu le pouvoir et la responsabilité individuels de chacun des employés d'une organisation. Nous pouvons considérer qu'un travailleur a lui aussi un rôle à jouer dans sa propre santé psychologique au travail : il détient le pouvoir de contrôler ses perceptions face à une situation. D'un point de vue psychologique, la perception désigne le processus cognitif par lequel un individu prend conscience de son environnement, reçoit les informations qui l'entourent et les interprète (Habib et al., 2018). Ainsi, deux individus occupant le même poste et qui sont soumis à des conditions de l'organisation du travail semblables n'interpréteront pas une situation de la même façon. L'unicité de chaque individu fera en sorte que leur propre perception d'une situation engendrera également des réactions différentes face à celle-ci.

Il existe des caractéristiques personnelles qui façonnent comment un individu percevra une situation et y réagira. Parmi celles-ci, l'intelligence émotionnelle permet une perception plus juste et adaptée de ses propres émotions et de celles des autres, d'utiliser adéquatement ses émotions pour générer des réflexions et filtrer les informations environnementales pertinentes, de comprendre et d'analyser les émotions et de réguler ses émotions (Mayer & Salovey, 1997). Ainsi, par sa définition, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une compétence clé à développer tant par les gestionnaires que les employés pour éviter une surcharge émotionnelle en lien avec le travail. D'ailleurs, à partir de données recueillies par Pollara Strategic Insights, Canada-Vie et Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale ont réalisé un sondage portant sur l'intelligence émotionnelle dans les lieux de travail canadiens (2022). Les résultats de ce sondage mettent en lumière l'importance accordée par les gestionnaires de faire preuve d'intelligence émotionnelle envers leurs employés. Dans un rapport publié par le Forum économique mondial en 2025, la résilience, la conscience de soi, l'empathie et l'écoute active sont parmi les dix compétences les plus recherchées par les employeurs (World Economic Forum, 2025, p. 35). Les autres compétences recherchées concernent la maîtrise technique et l'engagement envers la formation continue, démontrant la quête d'un équilibre entre les compétences techniques et les compétences interpersonnelles (World Economic Forum, 2025, p. 35).

Ainsi, dans le cadre de ce projet de recherche, nous tenterons d'explorer le rôle que joue l'intelligence émotionnelle dans la perception des conditions de l'organisation

du travail et comment cela peut s'associer à un plus faible niveau d'épuisement émotionnel. Mieux comprendre la contribution de cette caractéristique individuelle permettra d'intervenir plus efficacement et, idéalement, de prévenir l'épuisement émotionnel en favorisant le développement de cette compétence. Cette idée s'avère motivante considérant le côté évolutif et flexible de l'intelligence émotionnelle. En effet, contrairement à d'autres caractéristiques individuelles ou même à d'autres formes d'intelligence, l'intelligence émotionnelle est une compétence pouvant être apprise et qui ne semble pas avoir de limites (Bradberry & Greaves, 2009).

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier exposera l'objet de la recherche et l'état des connaissances actuelles sur le phénomène à l'étude. Le second chapitre présentera la problématique de la recherche et le modèle d'analyse utilisé. Le troisième abordera la méthodologie de recherche, soit les sources de données, les mesures utilisées et les analyses qui seront effectuées. Dans le quatrième chapitre, les résultats d'analyses descriptives, bivariées et multivariées seront présentés. Pour finir, le cinquième chapitre sera dédié à la discussion des résultats obtenus lors des analyses.

CHAPITRE 1 – L’OBJET DE LA RECHERCHE ET L’ÉTAT DES CONNAISSANCES

Le premier chapitre sera divisé en trois parties. En premier lieu, la question de recherche et les objectifs de l’étude seront présentés. En deuxième lieu, l’état des connaissances (théoriques et empiriques) des différentes variables à l’étude sera abordé. La dernière partie proposera une synthèse des connaissances actuelles sur la question.

1.1 L’OBJET DE RECHERCHE

Ce mémoire a pour objet d’étude l’effet de l’intelligence émotionnelle sur les perceptions des conditions de l’organisation du travail, et conséquemment sur l’épuisement émotionnel. Depuis plusieurs décennies, les conditions de l’organisation du travail ont été largement étudiées afin de comprendre leur rôle dans la santé psychologique au travail. Selon les théories, certaines conditions ont été identifiées comme étant des facteurs prédictifs importants de l’épuisement émotionnel, dont les demandes psychologiques au travail et l’insécurité d’emploi (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Qui plus est, plusieurs travaux mettent en avant-plan le rôle de l’organisation (Bes et al., 2023; Magnusson Hanson et al., 2008; Montano et al., 2017; Seidler et al., 2014). Cependant, l’effet des conditions de travail sur l’épuisement émotionnel peut être influencé par des différences individuelles dans la perception de l’environnement de travail, notamment en lien avec des ressources personnelles telles que l’intelligence émotionnelle. En retour, les

travailleurs pourraient également être moins réactifs face à ces stressseurs au travail. Qui plus est, d'autres conditions de l'organisation du travail semblent agir comme facteur de protection sur l'épuisement émotionnel. En effet, l'autorité décisionnelle, l'utilisation des compétences et la reconnaissance sont des ressources qui diminueraient le risque d'épuisement émotionnel (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Dans ce cas-ci, nous croyons en la possibilité que l'intelligence émotionnelle des travailleurs bonifierait leur perception de ces conditions positives. Nous nous intéresserons donc à savoir quel est l'effet des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel, lorsque l'intelligence émotionnelle des travailleurs est considérée en amont.

Il existe plusieurs études sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel (Chan, 2006; Chen et al., 2020; Han et al., 2022; Lee et al., 2019; Mancini et al., 2022) et sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel (Antonioni & Koronaiou, 2018; Giunchi et al., 2016; Renger et al., 2020; Wang et al., 2015). Cependant, très peu d'études ont exploré l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre une caractéristique personnelle et l'épuisement émotionnel. Ainsi, la présente étude tentera de remédier à ce manque dans la littérature en explorant l'effet potentiel de l'intelligence émotionnelle sur la relation bien connue entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. Elle permettra de comprendre si cette caractéristique individuelle peut influencer la façon dont les travailleurs perçoivent les stressseurs et les ressources dans leur

milieu organisationnel, et conséquemment diminuer ou augmenter leur épuisement émotionnel au travail.

Il est important de souligner que cette étude adopte une perspective centrée sur les perceptions individuelles des travailleurs et sur leur intelligence émotionnelle, sans pour autant remettre en cause le rôle central des conditions organisationnelles réelles, lesquelles restent déterminantes pour l'épuisement émotionnel et la santé psychologique des travailleurs. Les résultats ne doivent pas être interprétés comme suggérant que les individus sont seuls responsables de leur épuisement émotionnel, ni comme une solution universelle fondée sur la formation à l'intelligence émotionnelle. Au contraire, cette approche vise à comprendre comment certains facteurs personnels peuvent moduler la perception des conditions de l'organisation du travail, tout en reconnaissant que les éléments organisationnels exercent une influence majeure sur l'épuisement émotionnel et la santé psychologique. Cette mise en garde permet de situer l'étude dans une perspective nuancée et critique, évitant toute interprétation selon laquelle le contrôle des perceptions individuelles suffirait à compenser des conditions de travail défavorables.

1.2 L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Cette deuxième partie brossera le portrait de l'état des connaissances sur l'épuisement émotionnel, les conditions de l'organisation du travail et l'intelligence émotionnelle. Tout d'abord, bien que ce mémoire soit axé sur l'épuisement émotionnel,

nous présenterons et définirons le concept de l'épuisement professionnel qui est grandement reconnu tant au niveau scientifique, théorique que clinique. Nous aborderons ensuite les conditions de l'organisation du travail et leurs liens avec l'épuisement émotionnel. Les modèles théoriques permettant d'expliquer l'épuisement émotionnel à partir des conditions de l'organisation du travail seront aussi présentés. Dans un autre temps, nous définirons l'intelligence émotionnelle en fonction de plusieurs approches et nous exposerons son lien avec les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. Pour finir, nous ferons une revue scientifique des études effectuées sur les effets médiateurs des conditions de l'organisation du travail, sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

1.2.1 Définition de l'épuisement professionnel

Dans la dernière version de la Classification Internationale des Maladies (CIM-11), l'épuisement professionnel a été reconnu par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme étant un « phénomène de travail » (Organisation mondiale de la santé, 2019). Ainsi, malgré le fait que l'épuisement professionnel est maintenant reconnu par la CIM, ce phénomène n'est pas classifié comme une condition médicale. Effectivement, l'épuisement professionnel peut survenir uniquement en contexte de travail, contrairement à d'autres conditions comme la dépression ou l'anxiété (Maslach et al., 2001). Plus précisément, l'épuisement professionnel est un syndrome psychologique résultant d'une exposition prolongée à des facteurs de stress interpersonnels chroniques en milieu de

travail (Maslach, 2006). Il ne s'agit donc pas d'une réaction aiguë à un stress temporaire, mais plutôt d'une réaction chronique qui tend à être stable dans le temps. Schaufeli et al. (2009) offre une métaphore parlante pour décrire le phénomène d'épuisement professionnel : « [...] l'épuisement professionnel fait référence à l'étouffement d'un feu ou à l'extinction d'une chandelle. Cela implique qu'un feu brûlait autrefois, mais qu'il ne peut continuer de briller intensément à moins que des ressources suffisantes soient continuellement renouvelées » [traduction libre] (p. 205). En d'autres mots, l'épuisement professionnel survient lorsque l'énergie psychologique et émotionnelle d'un individu, autrefois vive et mobilisée, n'est plus suffisamment alimentée (Schaufeli et al., 2009). L'importance des ressources disponibles, qu'elles soient organisationnelles ou individuelles, est également mise de l'avant dans la citation.

La définition fournie par l'OMS suit la conceptualisation tri-dimensionnelle de Maslach et al. (2001). Selon ces auteurs, l'épuisement professionnel est défini en fonction de trois dimensions : l'épuisement émotionnel (dimension individuelle liée au stress), le cynisme (dimension du contexte interpersonnel) et l'efficacité professionnelle réduite (dimension d'auto-évaluation). La première composante, l'épuisement émotionnel, se réfère au sentiment d'être surmené et épuisé au niveau émotionnel. Le cynisme se définit par des réponses négatives, insensibles et détachées face aux aspects du travail. La dernière dimension, le sentiment d'efficacité réduit, renvoie à une perception d'incompétence, ainsi qu'à un manque d'accomplissement et de productivité dans le travail (Maslach et al., 2001).

L'épuisement professionnel a longtemps été considéré comme une problématique touchant presque exclusivement les professions dans lesquelles les travailleurs offrent des soins ou des services humains (Maslach, 2006). Nous pouvons penser, entre autres, aux professionnels de la santé, aux psychologues, aux travailleurs sociaux et aux enseignants. Dans ces professions, une relation est formée entre le donneur (le travailleur) et le receveur (le patient, le client, etc.). Bien que cette relation puisse être gratifiante pour le travailleur, elle peut aussi amener ce dernier à mettre les besoins d'autrui avant les siens (Maslach, 2006). Pour représenter le contexte particulier de ces professions, le terme « dépersonnalisation » était auparavant employé (plutôt que le cynisme) et désignait un détachement émotionnel et une indifférence envers les bénéficiaires des services, c'est-à-dire les patients (Maslach & Jackson, 1984). La première échelle de mesure permettant de mesurer l'épuisement professionnel, le *Maslach Burnout Inventory* (MBI) a ainsi été conçu pour refléter le phénomène chez les travailleurs de ces professions (Maslach & Jackson, 1981). Plus tard, d'autres versions du MBI ont été adaptées afin que les items soient plus neutres et permettent de mesurer l'épuisement professionnel chez tous les travailleurs (Maslach & Leiter, 2016b). La dimension du cynisme est d'ailleurs apparue dans la version générale du MBI (Schaufeli et al., 1996).

À partir d'informations recueillies par le biais d'entrevues qualitatives et exploratoires, l'épuisement professionnel se développerait en étapes séquentielles (Maslach, 1982). En effet, l'apparition d'une dimension accélérerait l'émergence des suivantes, ce qui a d'ailleurs été supporté dans des études longitudinales (Bakker et al.,

2000; Toppinen-Tanner et al., 2002). En premier lieu, les travailleurs vivraient de l'épuisement émotionnel dû à une charge de travail en croissante évolution qui épuiserait leurs ressources émotionnelles. Par la suite, pour faire face à cette charge de travail, un détachement et des réactions négatives à l'égard du travail et des collègues se développent (le cynisme). Un sentiment de doute, d'échec ou d'inadéquation en lien avec leur perception d'accomplissement au travail pourrait ensuite survenir si la situation ne s'améliore pas avec le temps (Maslach & Leiter, 2017).

Ce travail de recherche se concentrera exclusivement sur la dimension de l'épuisement émotionnel, qui est la manifestation la plus apparente et la plus rapportée par les travailleurs qui vivent l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Cette dimension est effectivement considérée comme la plus représentative du concept de l'épuisement professionnel (Lee & Ashforth, 1996; Shirom, 2003) et arriverait avant le cynisme et l'accomplissement personnel réduit (Maslach & Leiter, 2016b; Maslach & Leiter, 2017). Il est toutefois important de nuancer que l'épuisement émotionnel ne peut à lui seul définir le concept d'épuisement professionnel et que les deux autres dimensions sont nécessaires afin de distinguer l'épuisement professionnel de l'épuisement chronique (Maslach & Leiter, 2017). Le sentiment de déconnexion psychologique avec son travail (cynisme) et les répercussions motivationnelles et identitaires (sentiment d'efficacité réduit) permettent cette distinction et donc de capturer l'entièreté du phénomène (Maslach & Leiter, 2016a). Néanmoins, considérant que ce mémoire tente d'intégrer une

caractéristique individuelle à l'équation de la tension au travail, les analyses seront restreintes à la dimension individuelle de l'épuisement professionnel.

La prochaine section proposera une revue de la littérature des travaux ayant porté sur l'effet des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel.

1.2.2 Les conditions de l'organisation du travail

Les conditions de l'organisation du travail regroupent l'ensemble des caractéristiques objectives et subjectives du travail pouvant influencer le bien-être et la santé psychologique des travailleurs (Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Ces conditions peuvent être conceptualisées dans le cadre théorique des modèles de demandes-ressources (Bakker & Demerouti, 2007), où certaines dimensions fonctionnent comme des ressources, favorisant la motivation et la santé psychologique, tandis que d'autres constituent des demandes, susceptibles de générer du stress et de l'épuisement émotionnel.

Dans cette étude, nous abordons cinq conditions particulières : la reconnaissance, l'insécurité d'emploi, l'autorité décisionnelle, l'utilisation des compétences et la conception des tâches. Parmi celles-ci, la reconnaissance, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle sont considérées comme des ressources, tandis que l'insécurité d'emploi et certaines exigences liées aux tâches (par exemple, les demandes

psychologiques) sont vues comme des facteurs générateurs d'épuisement, c'est-à-dire des demandes.

La prochaine section présentera la revue de littérature sur l'effet de ces cinq conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel des travailleurs.

1.2.2.1 Les ressources

1.2.2.1.1 La conception des tâches

La conception des tâches est la première grande dimension des conditions de l'organisation du travail, qui fait référence au contenu et à la nature des activités réalisées par un travailleur. La structure de ces activités diffère en fonction de la profession du travailleur et de l'organisation dans laquelle il l'exerce. En effet, les tâches peuvent nécessiter des compétences et des qualifications diverses, et l'organisation peut accorder différents degrés de contrôle et d'autonomie sur la manière dont elles sont exécutées.

Dans son modèle, Karasek (1979) fait mention de latitude décisionnelle pour parler du contrôle qu'a un individu sur sa tâche et sur la façon de l'exécuter. La latitude décisionnelle comprend deux aspects du travail qui apparaissent fréquemment ensemble et se renforcent mutuellement : l'autorité décisionnelle et l'utilisation des compétences (Karasek & Theorell, 1990). Plusieurs études mesurent la latitude décisionnelle comme un tout, malgré le fait que ces deux composantes soient des construits distincts et n'ont

pas la même valeur prédictive sur l'épuisement émotionnel (Rafferty et al., 2001; Schreurs & Taris, 1998). En effet, Schreurs et Taris (1998) démontrent qu'il est préférable de considérer l'autorité décisionnelle et l'utilisation des compétences comme deux construits séparés, mais interreliés.

1.2.2.1.1.1 L'utilisation des compétences

Ce terme se réfère aux opportunités offertes au travailleur pour utiliser ses compétences et ses qualifications dans l'exécution de son travail et aussi aux possibilités d'en développer de nouvelles (Parent-Lamarche et al., 2021). Un travail impliquant des tâches non-répétitives, variées et demandant d'user de sa créativité sont des caractéristiques d'une tâche qui permettraient l'utilisation adéquate de ses compétences (Karasek, 1985). Plusieurs études démontrent que les travailleurs ayant davantage d'opportunités d'utiliser leurs compétences au travail vivent moins d'épuisement émotionnel (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Parent-Lamarche & Marchand, 2016; Taylor & Milliar, 2016; Viotti & Converso, 2016; Wang et al., 2015).

Van den Broeck et al. (2015) ont émis l'hypothèse que les employés signaleront des niveaux d'épuisement émotionnel plus faibles les jours où ils utilisent davantage leurs compétences, comparativement à leur niveau de référence. Cependant, les données recueillies à l'aide de journaux quotidiens durant une semaine de travail n'appuient pas leur hypothèse (Van den Broeck et al., 2015). D'autres études n'ont également pas trouvé

de lien significatif entre ces deux variables (Marchand, Durand, et al., 2015; Parent-Lamarche & Marchand, 2018).

1.2.2.1.1.2 L'autorité décisionnelle

L'autorité décisionnelle correspond à la liberté d'un travailleur de déterminer le rythme d'exécution de ses tâches, ainsi qu'à la façon de les organiser et de les réaliser (Spector, 1986). D'autres termes sont parfois utilisés pour parler d'autorité décisionnelle, dont le terme « autonomie » (Karasek & Theorell, 1990).

Des études rapportent que les travailleurs qui perçoivent avoir un niveau d'autorité décisionnelle au travail sont moins susceptibles de vivre de l'épuisement émotionnel (Doblinger & Class, 2023; Willemse et al., 2015). Les chercheuses Doblinger et Class (2023) ont étudié l'autonomie décisionnelle perçue et l'autonomie décisionnelle idéale chez un échantillon d'employés travaillant dans des organisations auto-gérées depuis au moins six mois, et un échantillon d'employés dans des organisations traditionnelles. Ils ont conclu que la perception d'autonomie des travailleurs d'organisations traditionnelles et leur épuisement émotionnel avaient une relation en « U » inversé. Plus précisément, un faible à modéré niveau d'autonomie décisionnelle perçue était associé à une augmentation de l'épuisement émotionnel. Inversement, lorsque l'autonomie décisionnelle atteignait un niveau modéré à élevé, l'épuisement émotionnel tendait à diminuer. De plus, les résultats démontrent un plus haut niveau d'épuisement émotionnel chez les travailleurs auto-gérés qui vivent un décalage entre l'autonomie décisionnelle perçue et idéale (Doblinger &

Class, 2023). Cependant, les échelles de mesure utilisées dans l'étude de Doblinger et Class (2023) n'ont pas été développées et validées dans des organisations auto-gérées, ce qui limite les résultats. Certaines études n'ont toutefois pas observé de lien significatif entre les deux variables (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; McKenna & Jeske, 2021; Parent-Lamarche & Marchand, 2016, 2018; Wang et al., 2015). Il est à noter que plusieurs de ces études utilisaient des données secondaires à partir de l'étude SALVEO (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Parent-Lamarche & Marchand, 2016, 2018). Du côté de l'étude de McKenna et Jeske (2021), l'échantillon était constitué majoritairement de femmes, limitant ainsi la généralisation des résultats.

1.2.2.1.2 La reconnaissance

La reconnaissance au travail peut se manifester de plusieurs façons et provenir de plusieurs sources. Dans son modèle, Siegrist (1996) évoque la notion de « reconnaissance d'estime », ou reconnaissance socio-émotionnelle, qui renvoie à une forme de reconnaissance intangible, par opposition à une reconnaissance plus concrète ou quantifiable, telle qu'une récompense monétaire. Des études ont trouvé un effet direct négatif et significatif de la reconnaissance des superviseurs et de la reconnaissance organisationnelle sur l'épuisement émotionnel (Henck & Kilroy, 2022; Renger et al., 2020; Violanti et al., 2018). Se basant sur la théorie de la reconnaissance de Honneth (1995), Renger et ses collègues (2020) ont mesuré la reconnaissance (des collègues et des superviseurs) en fonction de l'estime sociale basée sur les réalisations du travailleur. Ce

type de reconnaissance n'était toutefois pas lié significativement à l'épuisement émotionnel (Renger et al., 2020). D'autres études canadiennes ont également observé que la reconnaissance n'avait pas d'effet significatif sur l'épuisement émotionnel des travailleurs (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015).

1.2.2.2 Les demandes

1.2.2.2.1 Les demandes psychologiques

Les demandes du travail désignent les aspects physiques, sociaux ou organisationnels qui requièrent un effort mental ou physique important (Demerouti et al., 2001). Dans son modèle, Karasek (1979) qualifie les demandes comme étant une source de stress au travail : lorsque les demandes dépassent les capacités du travailleur, cela occasionnerait une tension psychologique importante. Les demandes du travail peuvent se diviser en plusieurs types, soient les demandes psychologiques, les demandes physiques et les demandes contractuelles. Cependant, seulement les demandes psychologiques seront abordées dans ce mémoire. L'une de ces raisons concerne la nature des emplois qui exigent de plus en plus des demandes psychologiques au Canada. En effet, dans un rapport publié sur le site de Statistique Canada, il a été rapporté que la main-d'œuvre des professions associées à des tâches manuelles routinières a diminué entre 1987 et 2019, et la main-d'œuvre des professions associées à des tâches cognitives non routinières a grandement augmenté (Frenette, 2025).

Il existe plusieurs conceptualisations dans la littérature afin de parler de demandes psychologiques. Selon le modèle de Karasek (1979) et celui de Karasek et Theorell (1990), la charge ou la quantité de travail, le rythme de travail (temps disponible) et les demandes conflictuelles sont les composantes qui définissent les demandes psychologiques au travail. De nombreuses études ont démontré que l'épuisement émotionnel était fortement prédit par la charge de travail (Antoniou & Koronaiou, 2018; Giunchi et al., 2016; Taylor & Millier, 2016; Vassos et al., 2017; Wallace, 2017), les demandes quantitatives (Viotti & Converso, 2016) et les demandes psychologiques (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Martí-González et al., 2023; Parent-Lamarche & Marchand, 2016, 2018; Wang et al., 2015). D'autres études ont aussi démontré l'effet de demandes émotionnelles élevées (Scanlan & Still, 2019; Taylor & Millier, 2016) ou de la pression du temps (Scanlan & Still, 2019) sur l'épuisement émotionnel des travailleurs.

Plus récemment, une étude à deux temps de mesure a exploré l'effet des changements dans les demandes psychologiques sur l'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche et al., 2024). Les résultats de cette recherche démontrent qu'une augmentation des demandes psychologiques au deuxième temps, par rapport au premier, contribue à l'épuisement émotionnel des travailleurs (Parent-Lamarche et al., 2024). De plus, la persistance des demandes psychologiques élevées dans le temps serait également associée à un accroissement de l'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche et al., 2024).

1.2.2.2.2 *L'insécurité*

La sécurité d'emploi fait partie des gratifications vécues ou ressenties au travail. Au contraire, un sentiment d'insécurité au travail peut entraîner des conséquences négatives sur la santé psychologique d'un travailleur (Llosa-Fernández et al., 2018). Selon la littérature, il existe plusieurs formes d'insécurité pouvant être vécues au travail. Plus spécifiquement, De Witte et al. (2012) différencient l'insécurité cognitive de l'insécurité affective. L'insécurité cognitive correspond au fait de penser à la possibilité d'une perte d'emploi, alors que l'insécurité affective se réfère aux sentiments vécus par une possible perte d'emploi (De Witte et al., 2012). Certains auteurs distinguent également l'insécurité quantitative de l'insécurité qualitative (Hellgren et al., 1999). La première concerne l'insécurité par rapport au maintien ou la perte de l'emploi actuel. La deuxième renvoie à l'incertitude concernant le maintien des aspects valorisés d'un emploi, tels que les collègues, les conditions de travail ou la rémunération. L'échelle de mesure utilisée dans ce mémoire pour évaluer le niveau d'insécurité d'emploi, l'*Effort-Reward Imbalance Questionnaire* (Siegrist, 1996), renvoie davantage à l'insécurité d'emploi quantitative.

Un sentiment d'insécurité au travail a été positivement associé à l'épuisement émotionnel dans plusieurs études (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Giunchi et al., 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Muhammed Nowfal et al., 2021; Parent-Lamarche & Marchand, 2016; J. Zhang et al., 2020). L'insécurité d'emploi a également été associée à l'épuisement émotionnel quotidien, mesuré durant cinq jours consécutifs à 18h00 (Z. Zhang et al., 2020). Par ailleurs, une étude irlandaise s'intéressant à l'insécurité affective

a confirmé que le fait de se sentir menacé par une possible perte d'emploi avait un impact significatif sur l'épuisement émotionnel (Konkel & Heffernan, 2021). Cette dernière étude a aussi établi que le fait de ruminer par rapport à l'insécurité d'emploi augmentait l'effet de l'insécurité affective sur l'épuisement émotionnel.

D'autres études n'ont néanmoins pas trouvé de lien significatif entre l'insécurité d'emploi et l'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche & Marchand, 2018; Scanlan & Still, 2019).

1.2.3 Les modèles explicatifs du stress au travail

Dans cette section, nous présentons des modèles visant à expliquer le rôle du stress au travail — résultant des demandes au travail, d'un manque de ressources et de gratifications insuffisantes — dans le développement de tensions vécues au travail, pouvant se manifester, entre autres, par de l'épuisement émotionnel. Les modèles prédominants dans la littérature sont les suivants : le modèle demandes-contrôle (Karasek, 1979), le modèle demandes-contrôle-soutien (Karasek & Theorell, 1990), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) et le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001). Un modèle plus récent sera également présenté, lequel souligne le rôle central des ressources individuelles, de groupe, du leadership et de l'organisation dans le maintien de la santé psychologique au travail (le modèle IGLO) (Day & Nielsen, 2017).

1.2.3.1 Le modèle demandes-contrôle

Le modèle demandes-contrôle, élaboré par Karasek en 1979, est l'un des modèles les plus influents pour expliquer le développement de problèmes de santé mentale en contexte de travail. En vertu de ce modèle, deux conditions de l'organisation du travail agissent pour influencer la santé psychologique des travailleurs : les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle. Karasek (1979) propose également une catégorisation de quatre types d'emplois, séparés en deux mécanismes, qui ont des effets distincts sur la tension psychologique. Le premier mécanisme est celui qui expose les effets d'une divergence entre les demandes et la latitude décisionnelle. Les emplois qui témoignent de fortes demandes psychologiques et de latitude décisionnelle faible sont les emplois considérés à forte tension et sont les plus importants pour prédire la tension psychologique. De l'autre côté, lorsque la latitude décisionnelle est élevée et que les demandes psychologiques sont faibles, la tension sera faible (emplois à faible tension) (Karasek, 1979). Le second mécanisme se rapporte à la convergence entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle : lorsque les deux composantes sont élevées, cela correspond à des emplois actifs, tandis que lorsque les deux sont faibles, cela désigne des emplois passifs (Karasek, 1979).

L'hypothèse de la tension a été confirmée dans quelques études (Gameiro et al., 2020; Konze et al., 2017; Moukarzel et al., 2019; Wong & Spence Laschinger, 2015). Entre autres, dans les études de Gameiro et al. (2020) et de Moukarzel et al. (2019), les travailleurs dont les emplois étaient considérés à forte tension (demandes élevées et

contrôle faible) étaient ceux qui présentaient davantage d'épuisement émotionnel. De plus, les données recueillies dans l'étude longitudinale de Konze et al. (2017) suggèrent que lorsque le niveau de contrôle des travailleurs est faible, une augmentation de la charge de travail est associée à l'épuisement émotionnel six mois plus tard. D'autres études n'ont cependant pas supporté cette hypothèse (Brouwers & Tomic, 2016; Pisanti et al., 2016; Vassos et al., 2017; Wang et al., 2015).

Le modèle de Karasek (1979) propose également qu'un haut degré de contrôle perçu au travail modère l'effet des demandes psychologiques sur la tension ressentie. Cette hypothèse n'a toutefois pas reçu beaucoup d'appui dans la littérature (Konze et al., 2017; Pisanti et al., 2016). Qui plus est, d'autres travaux antérieurs ont pu conclure que l'effet des demandes au travail sur l'épuisement émotionnel était réduit lorsque les travailleurs percevaient avoir un haut niveau de latitude décisionnelle (Brouwers et al., 2011; Willemsse et al., 2012). Une autre étude observe que les travailleurs se trouvant dans le profil « actif » (demandes élevées et contrôle élevé) étaient le groupe ayant le niveau plus faible d'épuisement émotionnel (Gameiro et al., 2020).

1.2.3.2 Le modèle demandes-contrôle-soutien

Le modèle de Karasek et Theorell (1990) est une continuité de celui de Karasek (1979) en ajoutant la dimension de soutien social à l'équation déjà proposée. Ainsi, le nouveau modèle inclut le soutien social des collègues et des superviseurs, facteur important du contexte de travail qui a le potentiel de modérer la relation entre les

demandes au travail et la santé psychologique d'un travailleur (Karasek & Theorell, 1990). Plus précisément, le modèle demandes-contrôle-soutien avance que l'effet de fortes demandes psychologiques et d'une faible latitude décisionnelle, combiné à un environnement de travail peu soutenant socialement, a d'importantes conséquences sur le niveau de tension d'un travailleur. Dans le cas contraire et souhaité, un individu qui se sent soutenu et supporté dans son milieu de travail vivra moins de tension découlant des demandes psychologiques élevées et du contrôle faible au travail.

L'étude de Vassos et al. (2017) a confirmé que les travailleurs rapportant une charge de travail importante accompagnée d'un niveau de contrôle et de soutien faible rapportaient davantage d'épuisement émotionnel. De plus, un haut niveau de contrôle et de soutien social tendait à diminuer l'effet des demandes élevées sur l'épuisement émotionnel. Cependant, les résultats étaient significatifs seulement chez les femmes de l'échantillon, et le soutien des superviseurs n'était pas significatif à l'interaction (Vassos et al., 2017). D'autres études ont également obtenu des résultats non-significatifs réfutant cette hypothèse (Brouwers & Tomic, 2016; Van de Ven et al., 2013; Wallace, 2017).

1.2.3.3 Le modèle du déséquilibre efforts-récompenses

Développé par Siegrist (1996), le modèle du déséquilibre efforts-récompenses postule que des tensions au travail peuvent provenir d'un écart excessif entre l'effort fourni au travail (mesuré en termes de demandes, d'obligations et de motivation) et les récompenses ensuite obtenues (pouvant se manifester sous formes de rémunération,

d'estime ou de contrôle). Plus précisément, les individus s'attendent à recevoir des récompenses proportionnelles aux efforts rendus : dans le cas d'un manque de réciprocité entre les efforts (trop élevés) et les récompenses (trop faibles) en contexte organisationnel, un travailleur serait susceptible de développer un trouble lié au stress (Siegrist, 1996). Le modèle présente trois hypothèses fondamentales qui ont été testées et vérifiées par le biais d'études épidémiologiques, expérimentales et quasi-expérimentales (Siegrist, 2017). La première expose l'effet prédictif significatif, et individuel, d'un effort élevé, d'une récompense faible et d'un sur-engagement élevé sur les risques de développer un trouble lié au stress (Siegrist, 2017). Une étude récente mesurant ces trois variables séparément avec l'épuisement émotionnel permet d'appuyer cette hypothèse (Serole et al., 2021). En effet, l'effort extrinsèque et le sur-engagement étaient des facteurs prédictifs de l'épuisement émotionnel, alors que les récompenses prédisaient négativement cette variable.

Selon la deuxième hypothèse, les risques sont encore plus élevés lorsque les scores d'efforts (élevés) et de récompenses (faibles) sont combinés afin d'en faire un ratio représentant le déséquilibre (Siegrist, 2017). Des études transversales ont obtenu des résultats permettant de supporter l'hypothèse (Violanti et al., 2018; Wang et al., 2015; Wang et al., 2017; Yuan et al., 2021). Toutefois, Shoman et al. (2023) ont effectué une étude longitudinale dans laquelle le ratio efforts/récompenses n'était pas un facteur prédictif significatif de l'épuisement émotionnel.

Pour finir, conformément à la troisième hypothèse, les effets de ce déséquilibre sur la santé psychologique sont davantage amplifiés pour un travailleur qui est également sur-engagé dans son emploi (Siegrist, 2017). Les résultats de l'étude de Violanti et ses collègues (2018) démontrent que les policiers qui perçoivent investir plus d'efforts qu'ils reçoivent de récompenses en retour, en plus d'être fortement engagés dans leur travail, sont plus susceptibles de vivre de l'épuisement émotionnel. Cependant, dans cette même étude, les résultats ne permettent pas de conclure que le ratio efforts/récompenses et le sur-engagement interagissent ensemble sur l'épuisement émotionnel. Effectivement, les effets du déséquilibre efforts/récompenses et du sur-engagement sur l'épuisement émotionnel seraient indépendants l'un de l'autre, plutôt que de se renforcer mutuellement (Violanti et al., 2018). Inversement, les résultats de l'étude de Yuan et al. (2021) démontrent l'effet synergique du sur-engagement sur le ratio efforts/récompenses, aggravant l'épuisement émotionnel des travailleurs.

1.2.3.4 Le modèle demandes-ressources

Publié par Demerouti et al. (2001), le modèle demandes-ressources tente d'expliquer le développement de l'épuisement professionnel par le biais de deux processus. Le premier avance que les demandes au travail peuvent éventuellement mener à une surcharge constante, ce qui accroît le risque d'épuisement au travail (Demerouti et al., 2001). De nombreuses études appuient cette proposition (Chen et al., 2020; Giunchi et al., 2016; Parent-Lamarche et al., 2024; Scanlan & Still, 2019). Le deuxième processus énonce que l'insuffisance de ressources empêche de répondre adéquatement aux

demandes et entraîne une attitude de retrait menant à un désengagement au travail (Demerouti et al., 2001). La littérature recueille plusieurs études qui supportent l'idée que la présence ou l'absence de ressources au travail, qu'elles soient organisationnelles, sociales ou personnelles, influencent le niveau d'engagement des travailleurs (Chen et al., 2020; McKenna & Jeske, 2021; Scanlan & Still, 2019).

Ce modèle propose également que les demandes et les ressources impactent de façon multiplicative la santé psychologique des travailleurs. Semblablement au modèle de Karasek (1979) et à celui de Karasek et Theorell (1990), le modèle avance que la présence de ressources diminue l'impact des demandes sur la tension vécue au travail (Bakker et al., 2023). Il s'agit de l'hypothèse de « *buffer* ». Plus précisément, concernant les ressources personnelles, celles-ci peuvent modérer la relation entre les caractéristiques du travail et la santé psychologique au travail (Schaufeli & Taris, 2014). D'ailleurs, Chen et al. (2020) ont observé que l'intelligence émotionnelle modérait la relation entre les ressources organisationnelles et l'épuisement professionnel, de sorte qu'un travailleur ayant un niveau élevé d'intelligence émotionnelle vivra moins d'épuisement en contexte de ressources organisationnelles limitées.

L'une des caractéristiques qui distingue le modèle demandes–ressources des modèles précédemment discutés est sa nature heuristique et flexible (Schaufeli & Taris, 2014). En effet, ce modèle assume que le bien-être et la santé psychologique des travailleurs peuvent être influencés par toutes demandes et ressources présentes au travail,

sans se restreindre à des caractéristiques spécifiques du travail. Qui plus est, le modèle intègre également les ressources personnelles comme facteur susceptible d'influencer la santé psychologique au travail (Schaufeli & Taris, 2014). Plus précisément, on entend par ressources personnelles certains traits ou dimensions psychologiques propres à l'individu, qui favorisent la résilience et lui permettent de maîtriser son environnement et d'y exercer une influence positive (Schaufeli & Taris, 2014). Ces ressources peuvent être incorporées au modèle de plusieurs façons, notamment par le fait qu'elles ont le pouvoir d'influencer la perception des caractéristiques du travail (Schaufeli & Taris, 2014). Comme par exemple, Grover et al. (2018) ont déterminé que les aspects du capital psychologique (l'optimisme, l'espoir, l'auto-efficacité et la résilience) influencent positivement la perception des ressources au travail et négativement la perception des demandes au travail.

1.2.3.5 Le modèle IGLO

Le modèle IGLO propose une classification de ressources présentes en milieu de travail qui réduiraient les facteurs de stress au travail et aideraient les travailleurs dans l'atteinte de leurs objectifs professionnels (Nielsen et al., 2017). Contrairement aux modèles discutés précédemment qui mettent davantage l'accent sur l'explication de la tension au travail, le modèle IGLO avance plutôt l'existence de ressources, à plusieurs niveaux, qui contribuent à la santé et au bien-être individuel et organisationnel, en plus de proposer plusieurs leviers d'intervention (Day & Nielsen, 2017). Selon les autrices Day et Nielsen (2017), afin de comprendre comment une organisation peut avoir un impact sur la santé et le bien-être des travailleurs, il est important de bien saisir l'essence des concepts

de la santé et du bien-être. En se basant sur la définition de la santé offerte par l'Organisation mondiale de la santé, deux enjeux importants émergent pour comprendre et améliorer la santé et le bien-être des travailleurs. Premièrement, la santé devrait être considérée de manière holistique en adoptant une vision globale, et deuxièmement, elle comprend l'absence de facteurs négatifs et la présence d'indicateurs positifs (Day & Nielsen, 2017). Ainsi, dans l'objectif de conserver une vision holistique, le modèle propose que des ressources peuvent être mobilisées à différents niveaux pour améliorer et maintenir le bien-être des travailleurs et des organisations (Nielsen et al., 2017). Plus précisément, les ressources peuvent être inhérentes à l'individu (I), au groupe (G), au leader (L) et à l'organisation (O) (Day & Nielsen, 2017).

En ce qui a trait aux ressources individuelles, il s'agit de caractéristiques personnelles et de comportements individuels qui permettraient à un individu de faire face aux exigences et aux demandes au travail (Nielsen et al., 2017). Dans une méta-analyse, les auteurs ont identifié les ressources individuelles qui ont été explorées dans la littérature et déterminées comme étant des ressources favorisant le bien-être au travail (Nielsen et al., 2017). Ces ressources sont celles regroupant le capital psychologique, soit l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience (Nielsen et al., 2017). Ces caractéristiques personnelles seraient donc des ressources importantes facilitant la gestion des demandes au travail et favorisant la santé et le bien-être individuel.

Au niveau du groupe, les ressources au travail émergent du contexte social, c'est-à-dire des relations et des interactions entre les individus sur le lieu de travail qui facilitent un échange d'informations de qualité (Nielsen et al., 2017). Afin d'augmenter les ressources au niveau du groupe, les organisations peuvent encourager une culture basée sur le respect des autres et de son environnement de travail (Day & Nielsen, 2017). La méta-analyse présentée ci-haut indique que le soutien social, l'adéquation groupe-personne et des relations interpersonnelles positives entre les employés sont des ressources groupales qui influent sur le bien-être au travail (Nielsen et al., 2017).

Les ressources au niveau du leader sont en lien avec les caractéristiques du leadership et les interactions positives entre le leader et les employés (Nielsen et al., 2017). Dans la littérature, le soutien social du superviseur fait partie des ressources liées au leadership les plus explorées et qui influencent le bien-être au travail (Nielsen et al., 2017).

Pour finir, les ressources organisationnelles concernent la façon dont le travail est organisé, conçu et géré (Nielsen et al., 2017). Plus concrètement, le bien-être au travail est influencé par des ressources organisationnelles (telles que le niveau d'autonomie et l'utilisation des compétences) ainsi que par des pratiques de gestion des ressources humaines (comme la formation et les systèmes de rémunération) (Nielsen et al., 2017).

1.2.4 Intelligence émotionnelle

Le sujet de l'intelligence émotionnelle connaît un fort engouement au niveau scientifique et théorique depuis plusieurs décennies. Thorndike (1920) a publié les premiers travaux qui ont ouvert la porte à l'étude de l'intelligence émotionnelle. Dans son livre *Intelligence and its uses*, Thorndike (1920) propose le concept d'intelligence sociale, qu'il définit comme « la capacité de comprendre et de gérer les hommes et les femmes, les garçons et les filles, afin d'agir avec sagesse dans les relations humaines » [traduction libre] (p. 228). Dans les années 80, Gardner (1983) avance sa théorie de l'intelligence multiple, qui intègre les intelligences intrapersonnelle et interpersonnelle. L'intelligence intrapersonnelle fait référence à la capacité d'introspection de ses propres émotions, de bien les distinguer et de les utiliser afin de guider son comportement (Gardner, 2008). L'intelligence interpersonnelle est la capacité de reconnaître et de comprendre les humeurs, les tempéraments, les motivations et les intentions d'autrui (Gardner, 2008). À la suite des travaux de Thorndike (1920) et de Gardner (1983), de nombreux modèles et définitions de l'intelligence émotionnelle ont vu le jour. Dans cette section, l'intelligence émotionnelle sera définie en fonction de plusieurs approches et nous ferons l'état des connaissances actuelles sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel et les conditions de l'organisation du travail.

1.2.4.1 Définitions

Plusieurs définitions et modèles existent afin d'expliquer et de comprendre l'intelligence émotionnelle. Malgré les différences dans la conceptualisation de l'intelligence émotionnelle, les modèles partagent une base commune dans leurs définitions, soit la capacité de reconnaître et de réguler les émotions chez soi et chez autrui (Goleman, 2001). Néanmoins, trois approches conceptuelles dominent dans l'étude de l'intelligence émotionnelle. Certains auteurs la considère comme étant une tendance dispositionnelle incluant des traits de personnalité et des croyances d'auto-efficacité (Petrides & Furnham, 2001), alors que d'autres l'approchent plutôt en tant qu'habileté cognitive à bien traiter les informations émotionnelles (Mayer & Salovey, 1997). Le modèle mixte unie les deux approches en considérant l'intelligence émotionnelle comme un mélange de traits, de compétences et d'habiletés (Bar-On, 2006; Goleman, 2001). Outre les différences dans la façon de concevoir l'intelligence émotionnelle, les approches diffèrent également dans la façon de mesurer le concept (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018). L'approche par trait et l'approche mixte se basent sur des questionnaires auto-rapportées afin de mesurer l'intelligence émotionnelle (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018). Du côté de l'approche par habiletés, des mesures basées sur la performance sont utilisées afin d'évaluer la façon qu'un individu exécute des tâches émotionnelles et résout des problèmes de nature émotionnelle (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018). Les différentes approches seront davantage détaillées dans les prochaines sections.

1.2.4.1.1 Approche par habiletés

Ce qui caractérise principalement l'approche par habiletés est que l'intelligence émotionnelle est considérée comme une forme d'intelligence (Fiori & Vesely-Maillefer, 2018). Le modèle de Bradberry et Greaves (2009) sépare l'intelligence émotionnelle en deux compétences, soient les compétences personnelles et les compétences sociales. La première compétence nécessite d'abord l'habileté d'être conscient de soi et de ses émotions, pour ensuite parvenir à l'auto-régulation de ses émotions. La seconde dimension concerne la capacité à comprendre les états mentaux d'autrui et à utiliser cette compréhension pour gérer efficacement ses relations. Elle met l'accent sur l'importance de la conscience de soi et des autres pour développer des compétences d'autorégulation et relationnelles (Bradberry & Greaves, 2009).

Un autre modèle traitant l'intelligence émotionnelle comme une habileté a été développé par Mayer et Salovey (1990). La première version de leur modèle décrit l'intelligence émotionnelle en fonction de trois branches : (1) la perception, l'évaluation et l'expression des émotions, (2) l'utilisation adaptative des émotions et (3) la régulation des émotions (chez soi et chez autrui) (Salovey & Mayer, 1990). Quelques années plus tard, les auteurs ajoutent une quatrième branche à leur définition, soit la capacité de comprendre et d'analyser les émotions (Mayer & Salovey, 1997). Ces derniers proposent que les quatre branches sont organisées de façon hiérarchique, impliquant un traitement rapide et expérientiel des émotions (la perception, l'expression et l'utilisation des émotions) jusqu'à un traitement plus complexe nécessitant des processus cognitifs plus

élaborés (la compréhension, l'analyse et la régulation des émotions) (Mayer & Salovey, 1997). Les quatre branches du modèle de Mayer et Salovey (1997) sont définies dans le Tableau 1. Le modèle a évolué au fil des années, reconnaissant au départ une dizaine de capacités spécifiques reliées à l'intelligence émotionnelle, pour en proposer 25 dans leur version révisée de 2016 (Mayer et al., 2016).

Tableau 1 - Définition des quatre branches du modèle de Mayer et Salovey (1997)

Branches	Définitions
<i>Branche 1 : perception et expression des émotions</i>	Capacité d'identifier ses émotions et celles des autres avec précision (à partir de signaux sensoriels), de les discriminer et de les exprimer précisément (Mayer & Salovey, 1997).
<i>Branche 2 : utilisation adaptative des émotions</i>	Capacité d'utiliser ses émotions pour faciliter les processus de pensée, notamment le raisonnement, la résolution de problèmes et la communication interpersonnelle (Mayer & Salovey, 1997).
<i>Branche 3 : compréhension et analyse des émotions</i>	Capacité de classer les émotions et de comprendre leur signification (Mayer & Salovey, 1997).
<i>Branche 4 : régulation des émotions</i>	Capacité de réguler ses émotions de façon consciente afin d'améliorer la croissance émotionnelle et intellectuelle (Mayer & Salovey, 1997).

1.2.4.1.2 Approche par traits

Les auteurs de cette approche, Petrides et Furnham (2001), voient l'intelligence émotionnelle comme un trait individuel englobant des dispositions comportementales et des capacités auto-perçues. Selon les auteurs, considérant que les individus diffèrent dans la capacité de comprendre, de traiter et d'utiliser les informations émotionnelles, il est tout à fait plausible que ce construit soit associé à des dimensions de la personnalité reflétant

les variations individuelles en matière d'affectivité positive et négative (Petrides & Furnham, 2001). Le modèle suit une structure hiérarchique avec des facettes de l'intelligence émotionnelle (niveau plus étroit), des facteurs (niveau intermédiaire) et le trait global de l'intelligence émotionnelle. Les quatre facteurs interreliés du modèle sont l'émotivité (perception et expression des émotions pour établir des relations stables), la sociabilité (les relations sociales et l'influence sociale), le contrôle de soi (contrôle des envies et désirs) et le bien-être (sentiment d'être heureux et accompli) (Petrides, 2009). Les 15 facettes ainsi que les quatre facteurs du questionnaire élaboré par Petrides (2009) afin de mesurer l'intelligence émotionnelle sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2 - Les 15 facettes du TEIQue et leur regroupement factoriel (Petrides, 2009)

Facteurs	Facettes
<i>Émotivité</i>	Perception des émotions Empathie Expression des émotions Relations
<i>Sociabilité</i>	Assurance Gestion des émotions Conscience sociale Estime de soi
<i>Le bien-être</i>	Estime de soi Bonheur Optimisme
<i>Contrôle de soi</i>	Régulation émotionnelle Gestion du stress Faible impulsivité Adaptabilité Auto-motivation

1.2.4.1.3 Approche mixte

L'approche mixte conçoit l'intelligence émotionnelle comme un mélange d'habiletés et de compétences et de dispositions générales (des traits). Deux modèles utilisent cette approche, soit celui de Bar-On (2006) et celui de Goleman (2001). Le premier repose sur un ensemble de compétences, d'aptitudes et de facilitateurs émotionnels et sociaux qui influencent la capacité d'un individu à gérer les exigences et les pressions de son environnement (Bar-On, 2006). L'auteur propose cinq dimensions principales pour définir l'intelligence émotionnelle et sociale (Bar-On, 2006). Il s'agit de : (1) les compétences intrapersonnelles, (2) les compétences interpersonnelles, (3) la gestion du stress, (4) l'adaptabilité et (5) l'humeur générale (Bar-On, 2006). Plusieurs sous-composantes et facilitateurs (F) découlent de ces dimensions principales et sont présentées dans le Tableau 3.

Tableau 3 - Modèle de l'intelligence émotionnelle de Bar-On (2006) ¹

Composantes	Sous-composantes
<i>Intrapersonnel</i>	Amour-propre Conscience de ses émotions Affirmation de soi Indépendance (F) Auto-actualisation (F)
<i>Interpersonnel</i>	Empathie Responsabilité sociale (F) Relation interpersonnelle
<i>Adaptabilité</i>	Épreuve de la réalité Souplesse Résolution de problèmes
<i>Gestion du stress</i>	Tolérance au stress Contrôle des impulsions

¹ Tiré et adapté de Stys et L. Brown (2004), p. 11

Tableau 3 - Suite

Composantes	Sous-composantes
<i>Humeur générale</i>	Optimisme (F) Bonheur (F)

De son côté, Goleman (2001) propose plutôt quatre habiletés générales, divisées en compétences personnelles et en compétences sociales, pour définir l'intelligence émotionnelle. Les compétences personnelles sont la conscience de soi (capacité à comprendre, reconnaître et utiliser ses émotions) et la gestion de soi (capacité à maîtriser ses émotions et ses impulsions et à s'adapter) (Goleman, 2001). Les compétences sociales regroupent la conscience sociale et la gestion des relations. La conscience sociale renvoie à la compréhension des émotions d'autrui et à la capacité d'y répondre de manière appropriée, tandis que la gestion des relations désigne l'aptitude à influencer les autres et à gérer les conflits (Goleman, 2001). Découlant de ces habiletés générales, l'auteur inclut également 20 compétences spécifiques à son modèle (Goleman, 2001). Afin d'être en mesure de développer les compétences spécifiques, un individu se doit de bien maîtriser les quatre habiletés générales. Le Tableau 4 présente les quatre habiletés générales et les 20 compétences spécifiques proposées par Goleman (2001).

Tableau 4 - Modèle de Goleman (2001)²

	SOI Compétence personnelle	AUTRES Compétence sociale
<i>Conscience</i>	Conscience émotionnelle de soi Auto-évaluation précise Confiance en soi	Empathie Souci du service Compréhension organisationnelle
<i>Maîtrise</i>	Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité Motivation Initiative	Aider les autres à se perfectionner Influence Communication Gestion des conflits Leadership Catalyseur du changement Établissement de relations Travail d'équipe et collaboration

1.2.4.1.4 Critique du concept de l'intelligence émotionnelle

Malgré l'engouement suscité par l'intelligence émotionnelle, ce concept a également donné lieu à de nombreuses controverses. Tant les critiques que les alliés de l'intelligence émotionnelle affirment qu'aucun consensus n'a encore été établi concernant la définition du concept (Cherniss, 2010). En effet, Mayer et al. (2008) ont eux-mêmes déclaré que « le terme "intelligence émotionnelle" est désormais employé pour désigner trop de choses » [traduction libre] (p. 503). L'une des solutions que propose Cherniss (2010) est de formuler une seule définition de l'intelligence émotionnelle, tout en conservant les multiples modèles déjà existants. Il suggère également de faire une distinction entre l'intelligence émotionnelle et des compétences émotionnelles et sociales

² Tiré et adapté de Stys et L. Brown (2004), p. 16

(Cherniss, 2010). Par définition, des compétences sont des caractéristiques individuelles, telles que les motivations, traits, attitudes, valeurs, connaissances ou habiletés, qui peuvent être mesurées de façon fiable et distinguent significativement les personnes performantes des autres (Spencer et Spencer, 2003, cité dans Wong, 2020). Les définitions de l'intelligence émotionnelle offertes par Goleman (2001), Bar-On (2006) et Petrides et Furnham (2001) proposent plutôt des qualités personnelles qui devraient être considérées comme des compétences, et non comme une forme d'intelligence (Cherniss, 2010). Ainsi, leurs modèles représentent davantage un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui sont certainement reliées à l'intelligence émotionnelle, mais qui ne se qualifient pas comme un modèle d'intelligence émotionnelle (Cherniss, 2010).

Selon la revue de littérature de Cherniss (2010), la définition de l'intelligence émotionnelle la plus acceptée par la plupart des chercheurs est celle de Mayer et al. (2008). Elle se distingue notamment par le fait qu'elle répond à un critère essentiel pour qu'un concept soit reconnu comme une forme d'intelligence, soit qu'elle repose sur un ensemble de capacités conceptuellement liées (Mayer et al., 1999). Plus précisément, ils définissent l'intelligence émotionnelle comme « la capacité à percevoir et à exprimer les émotions, à les assimiler dans la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, et à les réguler chez soi et chez les autres » [traduction libre] (Mayer et al., 2000, p. 396). Globalement, la solution proposée par Cherniss (2010) permet de rendre un peu plus cohérent le concept d'intelligence émotionnelle, sans toutefois renoncer aux modèles plus larges. Étant donné que l'échelle de mesure utilisée dans ce mémoire pour évaluer l'intelligence émotionnelle

se base sur cette définition (Wong & Law, 2002), nous retiendrons celle-ci dans le cadre de ce mémoire .

1.2.4.2 Liens avec l'épuisement émotionnel

À notre connaissance, peu d'études ont exploré l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel. Parmi celles l'ayant fait, certains auteurs ont démontré un lien négatif entre l'intelligence émotionnelle (en tant que construit global) et l'épuisement émotionnel (Chen et al., 2020; Han et al., 2022; Lee et al., 2019; Mancini et al., 2022). Ainsi, plus un travailleur se considère comme un individu émotionnellement intelligent, moins il sera susceptible d'être épuisé au niveau émotionnel. Cependant, certaines études n'ont pas trouvé d'effet direct significatif de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel (Lee & Ok, 2012; Pishghadam & Sahebjam, 2012; Platsidou, 2010). Néanmoins, dans l'étude de Pishghadam et Sahebjam (2012), leurs analyses d'homogénéité révèlent qu'un haut niveau d'intelligence émotionnelle chez les enseignants était associé à un niveau faible d'épuisement émotionnel, et ceux présentant un faible degré d'intelligence émotionnelle vivait davantage d'épuisement émotionnel.

La prochaine section présentera les études recensées sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et les conditions de l'organisation du travail.

1.2.4.3 Liens avec les conditions de l'organisation du travail

La littérature concernant l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la perception des conditions de l'organisation du travail n'est pas abondante. La section suivante présente les études ayant tenté de relier l'intelligence émotionnelle aux conditions d'organisation du travail, ou à des variables similaires pouvant en constituer des substituts (c.-à-d. des variables « proxy »). Il convient de mentionner que la majorité des études effectuées ne présente pas d'effets directs, mais plutôt des liens corrélationnels. De plus, compte tenu du nombre limité d'études disponibles, certaines des recherches discutées sont relativement anciennes.

1.2.4.3.1 Les ressources

1.2.4.3.1.1 L'utilisation des compétences

À première vue, il n'existe pas d'études empiriques concernant l'effet de l'intelligence émotionnelle sur la perception du degré d'utilisation des compétences d'un travailleur. Néanmoins, des études mettent en lumière que les individus émotionnellement intelligents seraient moins enclins à rechercher des tâches routinières et seraient davantage stimulés par les défis. Entre autres, une étude corrélacionnelle s'est intéressée au lien entre l'intelligence émotionnelle et les comportements entrepreneuriaux (Bahadori, 2012). Ces comportements font référence aux actions entreprises dans le but d'exploiter des opportunités, à l'enthousiasme des travailleurs concernant l'acquisition de nouvelles compétences ou à entamer de nouveaux défis. Les résultats de cette étude démontrent un

lien entre toutes les dimensions de l'intelligence émotionnelle et les comportements entrepreneuriaux (Bahadori, 2012). En outre, une étude révèle que les travailleurs hautement intelligents émotionnellement ont plus de volonté d'innover et de créer dans leur travail (Suliman & Al-Shaikh, 2007).

1.2.4.3.1.2 L'autorité décisionnelle

Une étude canadienne a examiné la corrélation entre le contrôle au travail et l'intelligence émotionnelle auprès de deux échantillons d'infirmiers (Maillet & Read, 2024), en utilisant le questionnaire *Areas of Work-Life*. Ce questionnaire définit le contrôle comme les opportunités et les habiletés à prendre des décisions autonomes dans le cadre de son travail (Maslach & Leiter, 2016a). Les résultats de cette étude sont plutôt mitigés concernant le lien entre les deux variables : le premier échantillon (296 infirmiers enregistrés) présente un lien positif entre l'intelligence émotionnelle et le contrôle, alors que le deuxième échantillon (110 infirmiers praticiens) ne rapporte aucun lien significatif (Maillet & Read, 2024). D'autre part, des travaux antérieurs ont trouvé des résultats plus convaincants concernant la façon dont l'intelligence émotionnelle peut influencer la perception de contrôle des travailleurs ou comment ils vivent le manque de contrôle au travail. Plus précisément, l'intelligence émotionnelle augmenterait la perception de contrôle au travail (Petrides & Furnham, 2006). Les travailleurs intelligents émotionnellement percevraient également moins de stress en lien avec un manque de contrôle au travail (Ogińska-Bulik, 2005). De plus, une étude a mesuré le niveau moyen d'intelligence émotionnelle de gestionnaires selon leur degré d'autonomie au travail

(Goswami & Mahanta, 2021). Les conclusions de cette recherche soulignent que l'intelligence émotionnelle était plus élevée parmi le groupe ayant un emploi à haute autonomie, comparativement aux travailleurs ayant un emploi à faible autonomie.

1.2.4.3.1.3 La reconnaissance

Bien que ce mémoire mette l'accent sur la reconnaissance intangible au travail, il existe plusieurs aspects sociaux et émotionnels qui témoignent d'une valorisation du travailleur dans son environnement de travail. Plus précisément, la reconnaissance au travail peut s'exprimer à l'aide de récompenses ou par le biais des interactions sociales (Ramya & Vanithamani, 2023). En 2005, Ogińska-Bulik a mené une étude sur comment l'intelligence émotionnelle des participants peut influencer la façon dont ils perçoivent le stress au travail. Les conclusions de cette recherche soulignent que les hommes et les femmes de l'échantillon ayant un niveau d'intelligence émotionnelle élevé percevaient moins de stress relié au manque de récompenses, aux relations sociales et au manque de soutien dans l'organisation (Ogińska-Bulik, 2005). Une étude corrélative a également répertoriée un lien positif entre l'intelligence émotionnelle et les récompenses, mesurées à l'aide du questionnaire *Areas of Work-Life* (Maillet & Read, 2024). Selon une des autrices du modèle *Areas of Work-Life*, la récompense la plus estimée par les travailleurs, dans la majorité des cas, implique la reconnaissance (Maslach, 2006).

1.2.4.3.2 Les demandes

1.2.4.3.2.1 Demandes psychologiques.

Une étude mesurant le stress occupationnel et l'intelligence émotionnelle a démontré des différences significatives entre les travailleurs présentant un haut niveau d'intelligence émotionnelle et ceux présentant un bas niveau, sur le niveau de stress perçu au travail (Nikolaou & Tsaousis, 2002). En effet, les travailleurs les plus intelligents émotionnellement expérimenteraient moins de stress lié à leur charge de travail (Nikolaou & Tsaousis, 2002). Une autre étude a démontré que l'intelligence émotionnelle des infirmiers diminuait la perception de leur charge de travail et de la pression du temps (Rafiq et al., 2022). Cependant, cette étude comportait plusieurs limites, dont l'absence de données sur les caractéristiques démographiques des participants. Les résultats obtenus par Petrides et Furnham (2006) suggèrent que l'intelligence émotionnelle a un effet direct sur la pression organisationnelle perçue, mesurée en fonction de la charge de travail, de la quantité de voyage et des politiques organisationnelles. Ce résultat a toutefois seulement été trouvé chez les hommes de l'échantillon (Petrides & Furnham, 2006).

Dans le cadre d'une étude corrélationnelle auprès d'enseignants du primaire aux Philippines, Escobar (2023) a mesuré la charge de travail en termes de fonctions auxiliaires, de la préparation des procédures de la classe, de la croissance professionnelle (par exemple, la participation à des séminaires et des ateliers), du mentorat et de la coordination des activités et des services communautaires. Les résultats démontrent une

corrélation positive entre tous ces aspects du travail et la conscience de soi, l'auto-régulation, la conscience des autres et la gestion des relations (Escobar, 2023). La conscience de soi n'était toutefois pas reliée aux fonctions auxiliaires (implication dans les activités extra-scolaires). D'autres études ne sont pas parvenues à démontrer que l'intelligence émotionnelle exerçait une influence sur la perception de la charge de travail (Maillet & Read, 2024; Ogińska-Bulik, 2005).

1.2.4.3.2.2 Insécurité d'emploi

Concernant le lien entre l'intelligence émotionnelle et la perception d'insécurité d'emploi, une étude corrélationnelle a démontré une relation négative entre les deux variables (Katungu, 2018). D'autres recherches ont mis en évidence l'impact direct de l'intelligence émotionnelle sur le sentiment d'insécurité d'emploi, montrant que les employés dotés d'un niveau plus élevé d'intelligence émotionnelle étaient moins enclins à ressentir de l'insécurité au travail (Cheung et al., 2016; Ouyang et al., 2015). Il ressort également d'une étude que l'incertitude au travail était moins perçue comme étant un facteur de stress chez les travailleurs présentant un haut niveau d'intelligence émotionnelle (Ogińska-Bulik, 2005).

1.2.5 Les effets médiateurs ou les effets indirects de la perception des conditions de l'organisation du travail

À notre connaissance, aucune étude n'a exploré les effets médiateurs des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et

l'épuisement émotionnel précisément. Pour cette raison, cette section recensera des études ayant mesuré plus largement la santé psychologique au travail, en s'appuyant sur différents indicateurs pouvant servir de proxys de l'épuisement émotionnel. Quelques études recensées sont également plus anciennes considérant le manque de littérature sur le sujet.

1.2.5.1 Les ressources

1.2.5.1.1 L'utilisation des compétences

Une étude antérieure s'est intéressée à l'adéquation entre les compétences d'un travailleur et celles requises par son emploi (Akanni et al., 2020). Plus précisément, cette étude a exploré l'effet indirect de l'intelligence émotionnelle sur le bien-être au travail via l'adéquation personne-emploi. Un employé en situation d'adéquation est en mesure d'utiliser pleinement ses compétences et ses connaissances étant donné que les exigences de son poste lui permettent de le faire. Un employé pourrait également avoir des compétences qui sont inférieures ou supérieures à celles requises dans le cadre de son travail et se retrouver en situation d'inadéquation. Les résultats de cette étude démontrent que la perception d'adéquation personne-emploi médie partiellement la relation entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être au travail (Akanni et al., 2020). Ainsi, les travailleurs émotionnellement intelligents perçoivent davantage que leurs compétences sont compatibles avec celles de leur emploi, ce qui affecte positivement leur bien-être au travail.

1.2.5.1.2 *L'autorité décisionnelle*

Petrides et Furnham (2006) se sont intéressés au rôle de l'intelligence émotionnelle en lien avec plusieurs variables organisationnelles. Il ressort de cette étude que l'intelligence émotionnelle des travailleurs augmente leur sentiment de contrôle perçu au travail (mesuré selon le niveau d'autonomie perçu) et conséquemment leur niveau de satisfaction au travail. Une étude de Gerçek et ses collègues (2024) a exploré les liens entre la résilience d'un employé, le *job crafting* et la satisfaction de carrière. La résilience des employés se définit comme la capacité d'un individu à utiliser ses ressources dans le but de s'adapter et de continuellement s'épanouir au travail (Kuntz et al., 2016). La résilience engloberait d'ailleurs des compétences telles que l'intelligence émotionnelle et l'empathie (Hartmann et al., 2020). Le *job crafting* correspond aux initiatives prises par les employés afin de modifier certains aspects de leur travail, dont la façon qu'ils effectuent leurs tâches (Tims et al., 2022). Les résultats de l'étude démontrent que les employés résilients sont plus enclins à proactivement modifier des aspects de leur travail (*job crafting*), ce qui résulte en une meilleure satisfaction de carrière (Gerçek et al., 2024).

1.2.5.1.3 *La reconnaissance*

Selon une étude, il a été démontré que l'intelligence émotionnelle des travailleurs de la santé augmente leur perception de la qualité des ressources au travail (mesurées par le soutien des collègues, la cohésion de groupe et la qualité des communications entre collègues), ce qui a un effet positif sur leur niveau d'engagement (Tesi, 2021). Une seconde étude rapporte que les enseignants ayant un haut niveau d'intelligence

émotionnelle percevaient recevoir davantage de soutien de la part de leurs collègues et superviseurs, ce qui contribuait à un faible niveau d'épuisement professionnel (Ju et al., 2015). Le modèle de médiation était constant indépendamment du genre et de l'âge de l'enseignant. Cependant, Fiorilli et ses collègues (2019) ont exploré les mêmes variables et ont trouvé un effet de médiation très minime du soutien social sur la relation entre l'intelligence émotionnelle des enseignants et l'épuisement professionnel. Ces auteurs concluent que l'intelligence émotionnelle des enseignants leur offre suffisamment de ressources pour leur permettre de s'adapter adéquatement face aux défis rencontrés dans le cadre de leur travail (Fiorilli et al., 2019). Une autre étude examinant le rôle médiateur du soutien social d'enseignants conclut que le soutien social des superviseurs (mais pas des collègues) médie la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'intention de quitter via la satisfaction au travail (Mérida-López et al., 2022).

1.2.5.2 Les demandes

1.2.5.2.1 Les demandes psychologiques

Les demandes au travail peuvent se manifester sous forme de demandes émotionnelles, qui se définissent par la charge émotionnelle perçue au travail et par le développement de relations émotionnellement nuisibles entre un travailleur de la santé et un patient (Tesi, 2021). Ce type de demandes est donc particulièrement retrouvé dans les professions où les travailleurs offrent des soins à une clientèle. Une recherche auprès de travailleurs en soin de santé a déterminé que l'intelligence émotionnelle atténuait l'effet

des demandes émotionnelles, ce qui diminuait en retour l'épuisement professionnel (Tesi, 2021). D'autre part, une étude est parvenue à montrer que la pression organisationnelle médiait la relation entre l'intelligence émotionnelle et la satisfaction au travail chez les hommes de l'échantillon (Petrides & Furnham, 2006). Par conséquent, les travailleurs percevaient moins de pression organisationnelle en raison de leur intelligence émotionnelle, ce qui augmentait ensuite leur satisfaction au travail.

1.2.5.2.2 L'insécurité

Dans une étude portant sur la tension psychologique d'agents immobiliers travaillant à Taiwan, les auteurs ont démontré que l'intelligence émotionnelle réduisait la tension psychologique via le sentiment d'insécurité (Cheung et al., 2016). Ainsi, les travailleurs émotionnellement intelligents ressentaient moins d'insécurité au travail, et conséquemment, vivaient moins de tension psychologique. Qui plus est, une étude a trouvé que l'intelligence émotionnelle avait un effet sur la satisfaction au travail par l'effet combiné de la perception de justice organisationnelle et de sécurité au travail (Ouyang et al., 2015).

1.2.6 Les autres facteurs influençant l'épuisement émotionnel

D'autres facteurs, indépendamment des conditions d'organisation du travail, peuvent également influencer le niveau d'épuisement émotionnel des travailleurs. La prochaine section se concentrera sur ces autres facteurs identifiés dans la littérature.

1.2.6.1 *Le genre*

En premier lieu, la littérature met en lumière certaines différences au niveau du genre en ce qui a trait à la prévalence de l'épuisement émotionnel. En effet, les femmes seraient généralement plus à risque d'épuisement émotionnel. Plusieurs hypothèses tentent d'expliquer les inégalités entre les hommes et les femmes dans la prévalence des problèmes de santé psychologique. Premièrement, les femmes seraient davantage exposées à des facteurs de stress sociaux et leur accès à des ressources seraient diminuées (Bilodeau et al., 2020). Deuxièmement, les femmes seraient plus réactives que les hommes face aux stressseurs aigus et chroniques (Simon, 2014). Troisièmement, la théorie des rôles de genre de Eagly (1987) prédit que les femmes sont plus susceptibles d'exprimer leurs émotions, tandis que les hommes sont plus enclins à les réprimer (Purvanova & Muros, 2010). Plusieurs études corroborent l'idée que les femmes présentent un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel que les hommes en milieu de travail (Boamah et al., 2025; Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Han et al., 2022; Marchand, Blanc, et al., 2015; Vassos et al., 2017; Wallace, 2017; Wang et al., 2015). Les données recueillies dans une méta-analyse appuient également l'idée que les femmes sont plus susceptibles de rapporter un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel comparativement aux hommes (Purvanova & Muros, 2010). Toutefois, cette différence était significative aux États-Unis et dans l'Union européenne, mais au Canada et en Australie, l'effet était petit et non significatif. Une relation non significative entre le genre et l'épuisement émotionnel a également été rapportée dans d'autres études (Antoniou & Koronaiou, 2018; Parent-Lamarche & Marchand, 2018; Taylor & Millear, 2016; Z. Zhang et al., 2020).

1.2.6.2 *L'âge*

Un autre facteur individuel étant associé à l'épuisement émotionnel est l'âge des individus. Des travaux antérieurs ont rapporté une relation négative entre l'âge d'un travailleur et son niveau d'épuisement émotionnel (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Henck & Kilroy, 2022; Marchand, Durand, et al., 2015). Ainsi, les jeunes travailleurs seraient plus susceptibles de se sentir surmenés au niveau émotionnel dans leur travail, et au contraire, les travailleurs séniors sont moins enclins à se sentir épuisés émotionnellement. Qui plus est, une étude effectuée auprès de travailleurs canadiens a déterminé que la relation entre l'âge et l'épuisement émotionnel suivait un modèle cubique non linéaire (Marchand et al., 2018). Plus précisément, l'épuisement émotionnel des travailleurs âgés de 20 ans était faible, et augmentait jusqu'à 30 ans. Le niveau d'épuisement diminuait ensuite pour les travailleurs de 30 à 55 ans, et augmentait fortement pour ceux de 55 ans et plus (Marchand et al., 2018). À l'inverse, une étude révèle que les enseignants en soins infirmiers au niveau collégial ou universitaire, âgés de 60 ans et plus, rapportent moins d'épuisement émotionnel que leurs collègues âgés entre 50 et 59 ans (Boamah et al., 2025). Néanmoins, d'autres études suggèrent l'absence d'un lien significatif avec l'âge (Marchand, Blanc, et al., 2015; Muhammed Nowfal et al., 2021; Parent-Lamarche & Marchand, 2018; Renger et al., 2020; Wallace, 2017; J. Zhang et al., 2020; Z. Zhang et al., 2020). En somme, il semble avoir un manque d'unanimité concernant la contribution de l'âge sur l'épuisement émotionnel, mais plusieurs études témoignent de son effet significatif sur la variable à l'étude dans ce mémoire.

1.2.6.3 Le niveau de scolarité

Concernant le niveau de scolarité, il semblerait que les travailleurs plus éduqués expérimentent moins d'épuisement émotionnel. En effet, une relation négative entre le niveau de scolarité et l'épuisement émotionnel a été trouvée dans plusieurs études (Taylor & Millier, 2016; Z. Zhang et al., 2020). Les résultats de l'étude de Geng et ses collègues (2011) permettent également d'observer que les travailleurs sociaux ayant un diplôme de technique collégiale ou moins vivent plus d'épuisement émotionnel que ceux ayant un baccalauréat ou des études supérieures. Un niveau d'épuisement émotionnel plus élevé a aussi été trouvé auprès d'enseignants avec un diplôme d'études collégiales ou moins comparativement aux enseignants détenant un diplôme aux cycles supérieurs (Wang et al., 2015). Toutefois, une étude démontre que les travailleurs qui possèdent un diplôme aux cycles supérieurs rapportent significativement plus d'épuisement émotionnel (Boamah et al., 2025). Or, un certain nombre d'études ne trouvent aucune contribution du niveau de scolarité sur l'épuisement émotionnel (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Muhammed Nowfal et al., 2021; Parent-Lamarche & Marchand, 2018).

1.2.6.4 Le revenu du ménage

Une autre variable qui est susceptible d'avoir un effet sur l'épuisement émotionnel est le revenu du ménage. En effet, les soucis financiers peuvent être une grande source de stress et avoir une incidence importante sur la santé psychologique (Agence de la consommation en matière financière du Canada, 2025). Cela a été démontré dans une étude longitudinale qui a établi que le niveau d'épuisement émotionnel diminuait lorsque

le revenu annuel augmentait dans le temps (Vammen et al., 2019). À l’opposé, Parent-Lamarche et Marchand (2018) ont trouvé une relation positive entre le revenu annuel et l’épuisement émotionnel. Toutefois, certaines études ne sont pas parvenues à démontrer un lien entre le revenu du ménage (mensuel ou annuel) et l’épuisement émotionnel (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Blanc, et al., 2015; Wang et al., 2015).

1.2.6.5 Le statut marital

Plusieurs études se sont intéressées à l’influence du statut marital sur la prévalence de l’épuisement émotionnel des travailleurs. Certaines études l’ayant considéré montrent que le statut marital n’affecte pas significativement le niveau d’épuisement émotionnel (Boamah et al., 2025; Marchand, Durand, et al., 2015; Parent-Lamarche & Marchand, 2018; Wallace, 2017; J. Zhang et al., 2020). D’autres études ont toutefois observé que le niveau d’épuisement émotionnel était plus élevé pour les travailleurs divorcés, veufs, séparés (Wang et al., 2015) ou célibataires (Xie et al., 2011). Au contraire, le fait d’être marié ou en couple a aussi été associé à une intensification de l’épuisement émotionnel (Antoniou & Koronaiou, 2018; Dextras-Gauthier & Marchand, 2016).

1.2.6.6 Le statut parental

Plusieurs études ont tenté de voir l’influence du statut parental, c’est-à-dire la présence ou l’absence d’enfants mineurs à la maison, sur l’épuisement émotionnel des travailleurs. Certaines rapportent un niveau plus élevé d’épuisement émotionnel pour les parents d’enfants mineurs (Antoniou & Koronaiou, 2018; Parent-Lamarche & Marchand,

2018), alors que d'autres observent moins d'épuisement émotionnel chez ce groupe (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Blanc, et al., 2015).

1.2.6.7 Le stress lié à la COVID-19

La pandémie de la COVID-19 a inévitablement entraîné des répercussions importantes sur le marché du travail, dont une hausse des pertes d'emploi (plus particulièrement pour le secteur privé), une augmentation des heures supplémentaires dans les secteurs publics et une diminution des interactions sociales dues aux règles d'isolement mises en place (Alberio & Tremblay, 2021). Une méta-analyse a recensé les études portant sur la prévalence de l'épuisement professionnel chez les travailleurs de la santé de janvier à décembre 2020 (Ghahramani et al., 2021). Les résultats démontrent que 51% des participants des études recensées vivaient de l'épuisement émotionnel. De plus, la prévalence d'épuisement émotionnel serait davantage élevée pour les travailleurs dans le domaine de la santé qui n'étaient pas en première ligne (68%). Dans une étude auprès d'infirmiers et d'infirmières en Iran, il a été démontré que le stress relié à la COVID-19 était un facteur prédictif significatif de l'épuisement émotionnel (Aslani & Bahmani, 2022). Une autre étude effectuée auprès de travailleurs de la santé au Pakistan a observé que l'épuisement émotionnel était significativement prédit par le stress lié à la COVID-19 en termes de peur du danger et de la contamination et des conséquences socioéconomiques (Iqbal et al., 2022).

Le prochain chapitre sera dédié à la problématique de recherche, à la présentation de notre modèle d'analyse ainsi que de nos hypothèses de recherche.

CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE D’ANALYSE

Le deuxième chapitre sera composé de trois sections. La première comprendra la problématique de recherche, la seconde exposera le modèle d’analyse proposé dans cette recherche et finalement, la dernière section présentera les hypothèses qui émanent du modèle d’analyse.

2.1 LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

La question de recherche de ce mémoire est la suivante : Quel est l’effet médiateur de la perception des conditions de l’organisation du travail (demandes psychologiques, utilisation des compétences, autorité décisionnelle, insécurité d’emploi et reconnaissance) sur la relation entre l’intelligence émotionnelle et l’épuisement émotionnel vécu en milieu de travail? Ainsi, la présente étude a pour objectif d’évaluer comment l’intelligence émotionnelle peut potentiellement changer la perception qu’un travailleur a sur les conditions de l’organisation de son travail, et si cela peut éventuellement avoir une incidence sur son épuisement émotionnel. Selon Goleman (2001), les différents auteurs qui ont proposé une définition de l’intelligence émotionnelle incorporent les capacités de reconnaissance et de régulation des émotions à leur modèle. Ainsi, l’intelligence émotionnelle pourrait permettre une lecture plus adaptée des situations empreintes d’émotions et d’ajuster adéquatement les réactions face à celles-ci. Des études montrent également que les travailleurs dotés d’une intelligence émotionnelle élevée perçoivent

moins de stress au travail, ce qui atténue l'effet du stress sur l'épuisement professionnel (Choi et al., 2019; Swami et al., 2013). Nous croyons ainsi que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur constitue un facteur de protection en amont, jouant un rôle dans la relation entre les conditions d'organisation du travail et l'épuisement émotionnel.

La relation entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel a déjà largement été explorée, ayant mené à plusieurs modèles et études empiriques. Toutefois, peu de recherches ont étudié dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle peut influencer la manière dont il perçoit les conditions de l'organisation du travail et y réagit. D'ailleurs, plusieurs auteurs ayant exploré la relation entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement considèrent l'omission de caractéristiques individuelles dans leurs analyses comme une limite importante (Doblinger & Class, 2023; Vassos et al., 2017; Viotti & Converso, 2016). D'autres auteurs proposent également cette avenue comme piste de recherches futures dans leurs études (Henck & Kilroy, 2022; Parent-Lamarche et al., 2024). De plus, l'une des limites reconnues du modèle demandes-ressources est le manque de clarté concernant le rôle que joue les caractéristiques personnelles dans l'explication du bien-être et de la santé au travail (Schaufeli & Taris, 2014). Ainsi, l'intégration de l'intelligence émotionnelle à l'étude des conditions de l'organisation du travail et de l'épuisement émotionnel devrait permettre de répondre en partie à cette lacune identifiée.

Une autre faiblesse reconnue dans les études recensées concerne l'homogénéité des échantillons (Konze et al., 2017; Mancini et al., 2022; McKenna & Jeske, 2021; Violanti et al., 2018; Viotti & Converso, 2016; Wang et al., 2015). En effet, la majorité des études ont été effectuées auprès de travailleurs de professions spécifiques, principalement dans le domaine de la relation d'aide. Les échantillons non-représentatifs de la main-d'œuvre limitent la généralisation des résultats.

Cette présente étude devrait permettre d'approfondir l'état des connaissances sur les déterminants de la santé psychologique chez la main-d'œuvre en proposant un modèle de médiation entre l'intelligence émotionnelle, les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel.

2.1.1 La pertinence de la recherche en gestion du capital humain

Cette recherche est pertinente au domaine de la gestion du capital humain puisqu'elle permettra de mieux cerner les déterminants organisationnels de l'épuisement émotionnel. En effet, l'épuisement émotionnel est la dimension centrale de l'épuisement professionnel ((Lee & Ashforth, 1996; Shirom, 2003) et représente un défi central en gestion des ressources humaines. Certaines études révèlent les conséquences de l'épuisement émotionnel, dont de l'insatisfaction et du présentéisme au travail (Salvagioni et al., 2017), une augmentation des intentions de départ, de l'anxiété et la dépression (Chaves-Montero et al., 2025), et une baisse de motivation, de performance et de

productivité (Edú-Valsania et al., 2022). En plus de toutes ces conséquences organisationnelles, l'épuisement émotionnel engendre des coûts importants liés à l'augmentation du taux d'absentéisme, d'une perte d'efficacité et des comportements contreproductifs (Edú-Valsania et al., 2022). Ce phénomène étant lourd de conséquences individuelles et organisationnelles, il importe de comprendre les leviers organisationnels qui l'influence, afin de mieux cibler les interventions futures axées sur les conditions de l'organisation du travail.

Cette recherche permettra également de mieux comprendre la contribution d'un facteur individuel, soit l'intelligence émotionnelle, sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. Une méta-analyse rapporte l'effet positif de l'intelligence émotionnelle sur l'engagement au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la satisfaction et la performance au travail (Doğru, 2022). Il s'agit donc d'une ressource individuelle clé qui a le potentiel d'entraîner des effets bénéfiques aux individus et aux organisations. En tenant compte des effets néfastes de l'épuisement émotionnel et des effets bénéfiques de l'intelligence émotionnelle, il apparaît alors important de mieux comprendre la contribution de cette caractéristique individuelle pour la santé psychologique au travail. En examinant le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail, il sera possible d'identifier les mécanismes organisationnels par lesquels l'intelligence émotionnelle influence l'épuisement émotionnel.

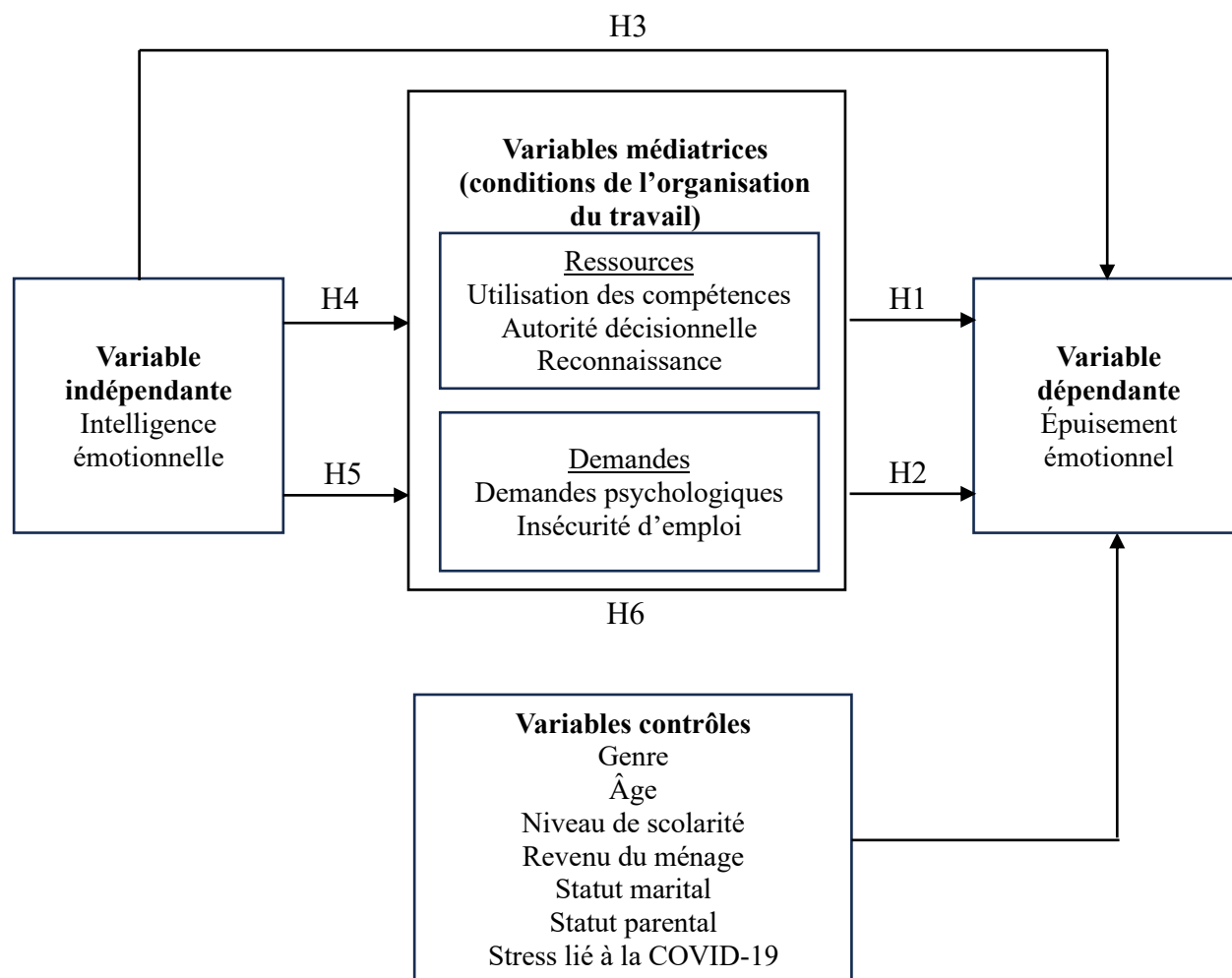
En résumé, ce projet est pertinent pour la recherche en gestion du capital humain car il offre une vision plus complète du capital humain, en tenant compte à la fois des caractéristiques personnelles et des conditions de l'organisation du travail qui influencent l'épuisement émotionnel des travailleurs. Selon le modèle IGLO (Day & Nielsen, 2017), les interventions en milieu de travail devraient cibler plusieurs secteurs de l'organisation pour davantage optimiser leur efficacité. Ce mémoire répondra donc en partie à cette vision car il permettra de mieux cibler les interventions organisationnelles afin de minimiser l'impact de l'épuisement émotionnel en milieu de travail et d'éventuellement miser sur des interventions individuelles permettant d'accroître les ressources personnelles des employés.

2.2 LE MODÈLE D'ANALYSE

2.2.1 Modèle conceptuel

La Figure 1 représente un schéma qui décrit de quelle façon l'intelligence émotionnelle peut être un facteur important dans la perception des conditions de l'organisation du travail et conséquemment, influencer l'épuisement émotionnel.

Figure 1 - Le modèle conceptuel



Note. Les hypothèses H1 à H5 représentent les effets directs entre les variables du modèle. L'hypothèse H6 représente l'effet indirect (médiation) des conditions de travail dans la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

Le modèle conceptuel présenté ci-haut contient plusieurs propositions. Tout d'abord, le modèle tente d'expliquer l'apport de la perception des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel. Plus précisément, le modèle suppose un lien négatif entre les ressources au travail et l'épuisement émotionnel. Conformément aux résultats de plusieurs études dans la littérature (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Parent-Lamarche & Marchand, 2016; Taylor & Millear, 2016; Viotti &

Converso, 2016; Wang et al., 2015), nous suggérons qu'un individu faisant appel à ses compétences dans son milieu de travail vivra moins d'épuisement émotionnel. Dans le même sens, le modèle postule que plus un travailleur a un pouvoir décisionnel sur ses tâches et sur la façon de les exécuter, moins il expérimente de l'épuisement émotionnel. Cette proposition a été appuyée dans quelques études (Doblinger & Class, 2023; Willemse et al., 2015). Ces deux premières propositions s'appuient également sur le travail de Karasek (1979) qui avance que la latitude décisionnelle, composée de l'utilisation des compétences et de l'autorité décisionnelle, est une ressource importante permettant de réduire la tension psychologique vécue au travail. Ensuite, en fonction des résultats obtenus dans plusieurs recherches antérieures (Henck & Kilroy, 2022; Renger et al., 2020; Violanti et al., 2018), nous présumons qu'un sentiment de reconnaissance au travail s'associerait de façon négative au niveau d'épuisement émotionnel des travailleurs. Cette hypothèse rejoint également le modèle du déséquilibre efforts-récompenses (Siegrist, 1996) qui suppose que les récompenses au travail, qu'elles soient sous forme monétaire, d'estime ou de contrôle, ont un effet protecteur sur la santé psychologique au travail.

Le modèle conceptuel propose également un lien positif entre les demandes au travail et l'épuisement émotionnel. Plusieurs travaux antérieurs documentent que des demandes psychologiques élevées au travail engendrent un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel (Marchand, Durand, et al., 2015; Wang et al., 2015). D'un point de vue théorique, différents modèles supposent également un lien entre un niveau élevé de demandes psychologiques au travail et une détérioration de la santé psychologique au

travail (Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1990; Karasek, 1979). En outre, nous anticipons également qu'un travailleur qui se sent menacé par rapport à la continuité de son emploi éprouvera plus d'épuisement au niveau émotionnel. Cette supposition va dans le même sens que la littérature concernant le lien entre l'insécurité d'emploi et l'épuisement émotionnel (Giunchi et al., 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Muhammed Nowfal et al., 2021; J. Zhang et al., 2020; Z. Zhang et al., 2020). Le modèle de Siegrist (1996) met également de l'avant que la sécurité d'emploi est un élément important qui contribue à une meilleure santé psychologique au travail. En son absence, le risque de développer un trouble lié au stress se voit augmenter (Siegrist, 1996).

Par la suite, le modèle avance que l'intelligence émotionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel, signifiant qu'un travailleur hautement intelligent émotionnellement se sentira moins épuisé au niveau émotionnel dans son travail. Considérant que l'intelligence émotionnelle se caractérise par une habileté à bien identifier ses émotions, à les utiliser afin de faciliter le processus de pensée, à les reconnaître adéquatement et à les réguler dans le but de renforcer les émotions agréables (Mayer & Salovey, 1997), il est cohérent de penser qu'un individu possédant ces compétences se sentira moins surmené émotionnellement dans son travail. Malgré le peu d'études sur l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel, leur relation a été explorée dans plusieurs recherches démontrant un lien négatif entre les deux variables (Chen et al., 2020; Han et al., 2022; Lee et al., 2019; Mancini et al., 2022).

En troisième lieu, nous croyons que l'intelligence émotionnelle des travailleurs contribue à une perception plus positive et adaptée des conditions de l'organisation du travail. Ce postulat général se base sur les propositions du modèle demandes-ressources et du IGLO. Tout d'abord, d'après le modèle demandes-ressources, l'intelligence émotionnelle agit comme une ressource personnelle clé qui contribue à la mobilisation d'autres ressources (Bakker & de Vries, 2021). De plus, ce modèle avance que les ressources personnelles peuvent jouer plusieurs rôles et peuvent être intégrées de plusieurs façons au modèle, dont par le fait qu'elles influencent la perception qu'un travailleur peut avoir de ses conditions de l'organisation du travail (Schaufeli & Taris, 2014). De son côté, le modèle IGLO suggère que lorsqu'un travailleur est confronté à des stressors au travail, ses ressources individuelles contribuent à une gestion plus adaptée de ceux-ci (Day & Nielsen, 2017). Certaines études nous permettent également de proposer des relations en se basant sur des variables qui se rapprochent des nôtres. Tout d'abord, au sujet de l'utilisation des compétences, le modèle suppose que l'intelligence émotionnelle des travailleurs les amèneront à percevoir plus d'occasions d'user de leurs compétences dans le cadre de leur travail. Selon la perspective théorique du modèle demandes-ressources, les ressources encouragent les individus à apprendre et à se développer (Bakker et al., 2023). De plus, les résultats des études répertoriées mettent en lumière que les individus émotionnellement intelligents sont plus enclins à vouloir saisir des opportunités et à acquérir de nouvelles compétences au travail (Bahadori, 2012) et ont le désir d'innover et de créer (Suliman & Al-Shaikh, 2007). Par conséquent, les tâches routinières et répétitives sont vraisemblablement moins recherchées chez ces individus. Concernant l'effet de

l'intelligence émotionnelle sur l'autorité décisionnelle, les études comprises dans notre revue de littérature ont lié l'intelligence émotionnelle à une perception de contrôle plus élevée au travail (Maillet & Read, 2024; Petrides & Furnham, 2006). Ainsi, nous croyons qu'un travailleur intelligent émotionnellement percevra un niveau plus élevé d'autorité décisionnelle dans son travail. En ce qui a trait à la reconnaissance, nous proposons que les travailleurs intelligents émotionnellement sentiront plus de reconnaissance dans leur milieu de travail. Cette proposition s'appuie sur le travail d'Ogińska-Bulik (2005) qui a démontré un lien entre l'intelligence émotionnelle et une perception de stress moins élevée en lien avec les relations sociales au travail, un manque de récompenses et un manque de soutien dans l'organisation. Nous proposons également que les travailleurs émotionnellement intelligents perçoivent moins de demandes psychologiques au travail. Cette proposition est appuyée par les résultats de recherches démontrant une perception plus faible de la charge de travail ou de la pression organisationnelle pour les travailleurs ayant un plus haut niveau d'intelligence émotionnelle (Escobar, 2023; Nikolaou & Tsaousis, 2002; Petrides & Furnham, 2006; Rafiq et al., 2022). Pour finir, le modèle propose un lien entre l'intelligence émotionnelle des travailleurs et leur perception d'insécurité d'emploi. Selon les études recensées, les travailleurs présentant plus d'intelligence émotionnelle ont moins tendance à percevoir un sentiment d'insécurité dans leur travail (Cheung et al., 2016; Katungu, 2018; Ouyang et al., 2015).

En dernier, la proposition au cœur de ce modèle et qui amène un aspect nouveau à la littérature est la contribution de l'intelligence émotionnelle dans la perception des

conditions de l'organisation du travail, qui en suivra d'un effet sur l'épuisement émotionnel des travailleurs. L'influence des conditions de l'organisation du travail dans le développement de l'épuisement émotionnel a été abondamment explorée et documentée dans la littérature depuis de nombreuses années. En effet, un surplus de demandes et une insuffisance de ressources peuvent avoir un impact nocif sur la santé psychologique des travailleurs (Karasek & Theorell, 1990; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Cependant, en amont, l'intelligence émotionnelle peut-elle être une ressource individuelle importante permettant d'avoir une perception plus adaptée des conditions de l'organisation du travail? Il s'agit de la proposition centrale du modèle et la question que nous tenterons de répondre dans le cadre de ce mémoire. À notre connaissance, aucune recherche n'a encore examiné le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail dans la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. En dépit du manque de connaissance sur ce lien, le modèle conceptuel se base, d'une part, sur des variables explicatives en lien avec la santé psychologique au travail, et d'autre part, sur des modèles théoriques qui proposent l'effet protecteur de certaines ressources personnelles dans la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être au travail. Entre autres, le modèle IGLO supporte l'idée que la présence de ressources individuelles permet de mieux gérer les exigences au travail et de contribuer au bien-être psychologique au travail (Day & Nielsen, 2017). Le modèle demandes-ressources postule que les ressources personnelles peuvent influencer la perception des caractéristiques du travail, et par conséquent, influencer le bien-être psychologique et la santé au travail (Schaufeli & Taris, 2014). En premier lieu, les résultats de l'étude d'Akanni et al. (2020) nous amènent à

croire que les travailleurs émotionnellement intelligents auront une meilleure perception de l'utilisation de leurs compétences et que cela aura un effet bénéfique sur leur épuisement émotionnel. Deuxièmement, nous croyons que l'intelligence émotionnelle des travailleurs les amènera à avoir une perception plus positive de leur autorité décisionnelle, ce qui s'associera à un niveau plus faible d'épuisement émotionnel. Cette supposition s'appuie sur les résultats de Petrides et Furnham (2006) qui ont constaté un effet indirect de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction au travail par le biais d'un meilleur sentiment de contrôle perçu par les travailleurs. Ensuite, Tesi (2021) rapporte que le lien entre l'intelligence émotionnelle et l'engagement au travail est médié par une perception positive de la qualité des ressources au travail. Ainsi, notre modèle conceptuel avance que la reconnaissance au travail aura un effet médiateur sur le lien l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. De plus, à partir des études recensées sur l'effet médiateur de plusieurs types de demandes au travail (Petrides & Furnham, 2006; Swami et al., 2013; Tesi, 2021), le modèle propose que la perception des demandes psychologiques au travail soit diminuée chez les travailleurs ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle et que leur épuisement émotionnel sera conséquemment diminué. En dernier lieu, le modèle présume aussi que le sentiment d'insécurité au travail médiera la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Cette proposition se fonde sur les résultats des études de Cheung et al. (2016) et de Ouyang et al. (2015).

2.3 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Conformément aux éléments présentés à la section précédente, nous pouvons proposer 6 hypothèses générales et 15 sous-hypothèses visant à valider les relations entre les variables de notre modèle.

Hypothèses concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le niveau d'épuisement émotionnel.

H1 : Les ressources au travail sont associées de façon négative à l'épuisement émotionnel

- H1a : L'utilisation des compétences est associée de façon négative à l'épuisement émotionnel.
- H1b : L'autorité décisionnelle est associée de façon négative à l'épuisement émotionnel.
- H1c : La reconnaissance est associée de façon négative à l'épuisement émotionnel.

H2 : Les demandes au travail sont associées de façon positive à l'épuisement émotionnel

- H2a : Les demandes psychologiques sont associées de façon positive à l'épuisement émotionnel.
- H2b : L'insécurité au travail est associée de façon positive à l'épuisement émotionnel.

Hypothèse concernant la relation directe entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

H3 : L'intelligence émotionnelle est associée de façon négative à l'épuisement émotionnel.

Hypothèses concernant la relation directe entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la perception des conditions de l'organisation du travail.

H4 : L'intelligence émotionnelle est associée de façon positive à la perception des ressources au travail

- H4a : L'intelligence émotionnelle est associée de façon positive à la perception d'utilisation des compétences.
- H4b : L'intelligence émotionnelle est associée de façon positive à la perception d'autorité décisionnelle.
- H4c : L'intelligence émotionnelle est associée de façon positive à la perception de reconnaissance.

H5 : L'intelligence émotionnelle est associée de façon négative à la perception des demandes au travail

- H5a : L'intelligence émotionnelle est associée de façon négative à la perception des demandes psychologiques.

- H5b : L'intelligence émotionnelle est associée de façon négative à la perception d'insécurité au travail.

Hypothèses concernant l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail.

H6 : La perception des conditions de l'organisation du travail a un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

- H6a : L'utilisation des compétences a un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.
- H6b : L'autorité décisionnelle a un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.
- H6c : La reconnaissance a un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.
- H6d : Les demandes psychologiques ont un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.
- H6e : L'insécurité d'emploi a un effet médiateur sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

Le troisième chapitre présentera notre méthodologie de recherche, soit notre source de données, les différentes mesures utilisées afin d'évaluer chacune des variables à l'étude ainsi que les analyses réalisées au sein de ce mémoire.

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Le troisième chapitre se compose de trois sections. La première présente la source des données ayant permis la réalisation de ce mémoire. La deuxième décrit les mesures utilisées pour chaque variable de ce projet de recherche. Enfin, la troisième section détaille les analyses effectuées dans le cadre de ce mémoire.

3.1 SOURCE DE DONNÉES

Les données utilisées dans ce mémoire sont des données secondaires provenant d'une collecte de données réalisée par la professeure Annick Parent-Lamarche du département de gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Trois-Rivières. La collecte a été effectuée entre le mois de juin 2020 et le mois de février 2021 auprès de 19 petites et moyennes organisations (PMO) de deux régions québécoises (Mauricie et Centre-du-Québec) à l'occasion d'un projet de recherche sur l'engagement, le bien-être et la performance financé par le Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture (FRQSC). Tiré de ce projet de recherche transversal, l'échantillon de ce présent projet de mémoire contient 271 travailleurs et travailleuses provenant de ces 19 organisations de plusieurs secteurs d'activité (36,8% des 19 entreprises incluses appartenaient au secteur secondaire, 63,2% au secteur tertiaire et 21,1% étaient syndiquées). Parmi les personnes sollicitées pour participer à l'étude, 76,6 % ont complété le questionnaire, ce qui constitue un taux de réponse satisfaisant pour ce type de collecte.

Les données manquantes ont été traitées en utilisant la méthode de suppression par cas (*listwise deletion*). Ainsi, les participants ayant des données manquantes sur l'une des variables incluses dans les analyses principales ont été exclus de ces analyses. Cette approche permet de conserver uniquement les cas complets afin d'assurer l'intégrité statistique des modèles estimés.

Avec l'autorisation des dirigeants des PMO, le questionnaire a été transmis aux employés par courriel ou en version imprimée sur les lieux de travail. Aucune compensation financière n'a été accordée aux participants et ces derniers ont affirmé avoir pris connaissance du formulaire de consentement. Le fait d'avoir accès à des données secondaires comporte plusieurs avantages. Premièrement, cela épargne le processus d'une nouvelle collecte de données qui demande beaucoup de temps et de ressources. Le recours à des données secondaires permet également d'accéder à des données intéressantes déjà établies. Néanmoins, certains désavantages sont aussi à considérer avec cette démarche, dont la limitation au niveau des variables disponibles dans la base de données. Bien que l'objectif initial ait été de cibler les entreprises manufacturières, une adaptation méthodologique s'est avérée nécessaire en raison du contexte pandémique. Il était en effet plus difficile pour ces entreprises de libérer leurs employés durant les heures de travail afin qu'ils puissent remplir le questionnaire. Finalement, cette étude a été menée dans le respect des principes éthiques de la Déclaration d'Helsinki et a été approuvée par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières (numéro de protocole : CER-20-270-08-02.37 ; date d'approbation : 6 janvier 2020).

3.2 LES MESURES

La section qui suit présentera les mesures utilisées dans l'étude afin de quantifier les différentes variables d'intérêt.

3.2.1 La variable dépendante

La variable dépendante à l'étude dans ce mémoire est l'épuisement émotionnel. Cette variable a été mesurée à l'aide de la sous-échelle du *Maslach Burnout-Inventory* (Maslach & Jackson, 1981). Les participants devaient évaluer la fréquence des symptômes ressentis au cours des deux dernières semaines. Les questions étaient les suivantes : « je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotionnel; je me sens complètement vidé à la fin d'une journée de travail; je me sens fatigué lorsque je me lève le matin et que je dois affronter une nouvelle journée de travail; travailler toute la journée représente vraiment un effort pour moi; je sens que mon travail m'épuise complètement » (Alpha de Cronbach = 0,78). Les cinq items sont évalués en fonction d'une échelle de Likert en sept points (0 = jamais, 6 = à chaque jour).

3.2.2 La variable indépendante

La variable indépendante à l'étude est l'intelligence émotionnelle des travailleurs. Le questionnaire utilisé pour mesurer la variable indépendante est le *Wong and Law*

Emotional Intelligence Scale (WLEIS) (Wong & Law, 2002). L'échelle de mesure suit la définition de Mayer et Salovey (1997), qui décortique l'intelligence émotionnelle en quatre dimensions : l'évaluation de ses propres émotions, l'évaluation des émotions des autres, l'utilisation des émotions et la régulation émotionnelle. L'échelle de mesure comporte 16 items (Alpha de Cronbach = 0,90) et sont présentés dans le Tableau 5. Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de Likert à sept points, dans quelle mesure ils étaient en désaccord ou en accord avec les 16 énoncés présentés (1 = Pas du tout en accord, 7 = Très fortement en accord).

Tableau 5 - Items de l'échelle de mesure WLEIS (Wong & Law, 2002)

Dimension	Items
<i>Évaluation de ses propres émotions</i>	Je comprends pourquoi je ressens certains sentiments la plupart du temps; J'ai une bonne compréhension de mes propres émotions; Je comprends très bien ce que je ressens; Je sais toujours si je suis heureux(se) ou non.
<i>Évaluation des émotions des autres</i>	Je reconnais toujours les émotions de mes amis basés sur leurs comportements; Je suis un(e) bon(ne) observateur(ice) des émotions des autres; Je suis sensible aux sentiments et aux émotions des autres; J'ai une bonne compréhension des émotions des gens autour de moi.
<i>Utilisation des émotions</i>	Je me fixe toujours des objectifs personnels et tente mon possible pour les atteindre; Je me dis toujours que je suis une personne compétente; Je suis une personne qui se motive elle-même; Je m'encourage toujours à faire de mon mieux.
<i>Régulation des émotions</i>	Je suis capable de maîtriser ma colère afin de gérer les difficultés de manière rationnelle; Je suis capable de maîtriser mes propres émotions; Je peux toujours me calmer rapidement lorsque je suis très en colère; J'ai une bonne maîtrise de mes propres émotions.

3.2.3 Les variables médiatrices

Les variables médiatrices incluses dans ce mémoire correspondent aux conditions de l'organisation du travail, soit les demandes psychologiques, la reconnaissance, l'insécurité d'emploi, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle. Ces variables ont été mesurées à l'aide de deux différentes échelles : le *Job Content Questionnaire* (JCQ) de Karasek (1985) et le *Effort-Reward Imbalance Questionnaire* (ERI) de Siegrist (1996). Ces deux échelles mesurent le contenu des tâches de façon générale et peuvent donc s'appliquer à l'ensemble des professions et des individus en emploi. Les indicateurs des cinq variables médiatrices sont présentés dans le Tableau 6.

Tableau 6 - Indicateurs des conditions de l'organisation du travail

Variable médiatrice	Mesure	Indicateurs
<i>Utilisation des compétences</i>	JCQ de Karasek (1985)	6 items en 4 points (accord/désaccord) : Mon travail exige que j'apprenne de nouvelles choses; Mon travail exige un niveau élevé de qualifications; Dans mon travail, je dois faire preuve de créativité; Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses (item renversé); Au travail, j'ai l'opportunité de faire plusieurs choses différentes; Au travail, j'ai la possibilité de développer mes habiletés personnelles. (Alpha de Cronbach = 0,73)
<i>Autorité décisionnelle</i>	JCQ de Karasek (1985)	3 items en 4 points (accord/désaccord) : J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail; Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome; J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail. (Alpha de Cronbach = 0,78)

Tableau 6 – Suite

Variable médiatrice	Mesure	Indicateurs
<i>Reconnaissance</i>	ERI de Siegrist (1996)	5 items en 4 points (accord/désaccord) : Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs; Je reçois le respect que je mérite de mes collègues; au travail, Je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles; On me traite injustement à mon travail (item renversé); Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail. (Alpha de Cronbach = 0,84)
<i>Demandes psychologiques</i>	JCQ de Karasek (1985)	9 items en 4 points (accord/désaccord) : Mon travail exige d'aller très vite; Mon travail exige de travailler très fort mentalement; on ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive (item renversé); J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail; Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres (item renversé); Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes; Mon travail est souvent interrompu avant que je ne l'ai terminé, je dois alors y revenir plus tard; Mon travail est très mouvementé; je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur. (Alpha de Cronbach = 0,70)
<i>Insécurité d'emploi</i>	ERI de Siegrist (1996)	2 items à 4 points (accord/désaccord) : Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail; Ma sécurité d'emploi est menacée. (Alpha de Cronbach = 0,78)

3.2.4 Les variables contrôles

Certaines variables contrôles ont été retenues dans notre modèle conceptuel, soient le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le revenu du ménage, le statut marital, le statut parental et le stress lié à la COVID-19. Le Tableau 7 expose les mesures de ces variables.

Tableau 7 - Mesures des variables contrôles

Variabiles contrôles	Mesures
Genre	0= homme 1= femme
Âge	En années
Niveau de scolarité	1= aucune scolarité 2= secondaire général 3= secondaire professionnel 4= collégial général 5= collégial technique 6= université – Certificat de 1 ^{er} cycle 7= universitaire – Baccalauréat 8= universitaire – Diplôme de 2 ^e cycle 9= universitaire – Maîtrise 10 = universitaire – Doctorat
Revenu du ménage	Revenu avant impôts du ménage au cours des 12 derniers mois 1 = moins de 20 000\$ 2 = 20 000\$ à 39 999\$ 3 = 40 000\$ à 59 999\$ 4 = 60 000\$ à 79 999\$ 5 = 80 000\$ à 99 999\$ 6 = 100 000\$ à 119 999\$ 7 = 120 000\$ à 139 999\$ 8 = 140 000\$ ou plus
Statut marital	0= Seul (célibataire, veuf, divorcé, séparé) 1= en couple (marié, conjoint de fait, partenaire)
Statut parental	0= avec enfant(s) à charge 1= sans enfant
Stress lié à la COVID-19	0 = la COVID-19 a diminué le niveau de stress ou n'a pas changé le niveau de stress 1 = la COVID-19 a augmenté le niveau de stress

3.3 LES ANALYSES

Cette section présente les principales analyses effectuées dans le cadre de ce mémoire. Trois types d'analyse ont été réalisés, soit les analyses descriptives, les analyses bivariées et les analyses multivariées de type équation structurelle. La version 18.5 du logiciel STATA a été utilisée pour traiter les données en lien avec les analyses descriptives

et bivariées. Du côté des analyses multivariées, nous avons fait appel au logiciel Mplus version 8.8.

Les analyses descriptives (moyennes, écarts-types et pourcentages) ont permis d'obtenir un portrait général des données de l'échantillon. Ces analyses ont mis de l'avant les caractéristiques principales de l'ensemble de notre échantillon. Par exemple, il a été possible de faire ressortir le niveau moyen d'épuisement émotionnel et de l'intelligence émotionnelle de l'échantillon. Par la suite, les analyses bivariées ont été effectuées afin d'avoir une estimation des relations entretenues entre les variables à l'étude. Plus précisément, la corrélation de Pearson a permis d'évaluer la signification statistique, la force et la direction des relations entre chaque paire de variables, généralement présentées sous forme de matrice de corrélation.

Les analyses de médiation ont été réalisées en s'inspirant de la procédure proposée par Preacher et Hayes (2004) pour l'estimation des effets indirects, mais en utilisant un modèle de cheminement (SEM) avec bootstrap afin de considérer simultanément toutes les variables et obtenir des intervalles de confiance robustes pour les coefficients non standardisés. Ces analyses nous ont permis d'examiner l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur la perception des conditions de l'organisation du travail et sur l'épuisement émotionnel, et de vérifier si les conditions de l'organisation du travail médiaient la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

Les résultats des analyses descriptives, bivariées et multivariées seront présentés dans le quatrième chapitre.

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce quatrième chapitre sera divisé en trois parties. La première présentera les résultats des analyses descriptives concernant la variable dépendante, la variable indépendante, les variables médiatrices et les variables contrôles. La deuxième exposera les résultats des analyses bivariées qui permettent d’observer l’association entre les différentes paires de variables à l’étude. Pour finir, la troisième fera l’état des résultats des analyses multivariées dans lesquelles nous avons estimé des liens directs et indirects entre nos variables.

4.1 RÉSULTATS DES ANALYSES DESCRIPTIVES

Cette section présentera les résultats des analyses descriptives effectuées sur l’ensemble des variables à l’étude. Les résultats obtenus à partir de ces analyses permettent de brosser un portrait général de notre échantillon composé de 271 travailleurs et de résumer les caractéristiques principales des variables. Le Tableau 8 rapporte les pourcentages, les moyennes, les écarts-types et le minimum et le maximum pour ces variables.

En regard de la variable dépendante, précisons qu’un profil d’épuisement émotionnel est indiqué par des scores élevés sur la dimension (Maslach & Leiter, 2021). Du côté de notre échantillon, les résultats démontrent que le niveau moyen d’épuisement

émotionnel est de 8,71 sur une possibilité de scores allant de 0 à 30. Nous pouvons donc considérer que les travailleurs de notre échantillon sont peu épuisés émotionnellement.

Tableau 8 - Statistiques descriptives de la variable dépendante et indépendante et des variables médiatrices et contrôles

Variables	Moyenne/ pourcentage	Écart-type	Min-max
Variable dépendante			
Épuisement émotionnel	8,71	4,98	0-26
Variable indépendante			
Intelligence émotionnelle	84,70	11,91	48-112
Variables médiatrices			
Utilisation des compétences	18,07	2,86	9-24
Autorité décisionnelle	9,34	1,69	3-12
Reconnaissance	16,81	2,55	8-20
Demandes psychologiques	22,00	3,87	12-33
Insécurité d'emploi	3,07	1,24	2-8
Variables contrôles			
Genre	0,51	-	-
Âge	41,46	12,55	18-73
Niveau de scolarité	5,16	1,96	-
Revenu du ménage	4,15	1,83	-
Statut marital	0,75	-	-
Statut parental	0,44	-	-
Stress lié à la COVID-19	0,53	-	-

Concernant la variable indépendante et les variables médiatrices, les moyennes seront comparées aux points milieux des échelles de mesure. Le point milieu d'une échelle de mesure se trouve en additionnant la valeur minimale (qui correspond au nombre d'items multiplié par le premier point sur l'échelle de Likert) et la valeur maximale (le nombre d'items multiplié par le dernier point sur l'échelle de Likert) pouvant être

obtenues. Cette addition doit ensuite être divisée en deux afin d'obtenir le point milieu théorique de l'échelle.

Pour ce qui est de l'intelligence émotionnelle qui est la variable indépendante, la moyenne est plus élevée que le point milieu de l'échelle (64) avec un score moyen de 84,70. En ce qui a trait aux variables médiatrices, soit les conditions de l'organisation du travail, nous observons que le niveau moyen d'utilisation des compétences est de 18,07, ce qui légèrement plus haut que le point milieu théorique de l'échelle (15). Pour finir, le niveau d'autorité décisionnelle des participants est plus élevé que le point milieu théorique de l'échelle (7,5), avec un score moyen de 9,34. La reconnaissance ressentie par les travailleurs est plutôt élevée comparativement au point milieu de l'échelle qui est de 12,5, avec une moyenne de 16,81 sur une échelle de 5 allant jusqu'à 20. De plus, nous observons que le score moyen des demandes psychologiques des travailleurs est de 22 sur une échelle de 9 à 36, ce qui est légèrement en dessous du point milieu de l'échelle (22,50). Du côté de l'insécurité d'emploi, la moyenne (3,07) se trouve en dessous du point milieu théorique de l'échelle (5).

Finalement, pour ce qui est des variables contrôles, 51% de l'échantillon sont des femmes et la moyenne d'âge de l'échantillon est de 41,46 ans. Le niveau de scolarité moyen se trouve dans la cinquième catégorie, ce qui correspond à une technique collégiale. De plus, 75% des répondants sont en couple (mariés, conjoint de fait ou partenaire) et 44% ont au moins un enfant à la maison. En moyenne, le revenu annuel du

ménage se situe entre 60 000\$ à 79 999\$. Concernant le stress lié à la COVID-19, 53% des participants ont déclaré que la pandémie de la COVID-19 a augmenté leur niveau de stress.

4.2 RÉSULTATS DES ANALYSES BIVARIÉES

Dans cette section, nous exposerons les résultats des analyses bivariées. Plus concrètement, la matrice corrélacionnelle présentée dans le Tableau 9 permet d'observer le sens et la force de l'association entre chaque paire de variables du modèle, et si cette association est statistiquement significative. De plus, les analyses bivariées permettent de vérifier la présence de multicollinéarité entre les variables. Il convient de rappeler que les résultats issus d'analyses bivariées doivent être interprétés avec prudence, car elles ne tiennent pas compte des effets simultanés d'autres variables. Des analyses multivariées sont nécessaires pour évaluer les relations et clarifier les résultats.

Tout d'abord, nous pouvons constater qu'au total, sept variables sur 14 sont significativement reliées à la variable dépendante. De ces sept variables, quatre s'associent négativement à l'épuisement émotionnel et trois s'y associent positivement. Une corrélation négative signifie qu'à mesure qu'une variable indépendante augmente, le niveau d'épuisement émotionnel diminue. Inversement, une corrélation positive indique que lorsqu'une variable indépendante augmente, le niveau d'épuisement émotionnel tend également à augmenter.

Tableau 9 - Matrice de corrélations

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Épuisement émotionnel	1,00													
2. Intelligence émotionnelle	-0,16**	1,00												
3. Utilisation des compétences	-0,02	0,20**	1,00											
4. Autorité décisionnelle	-0,15*	0,27**	0,48**	1,00										
5. Reconnaissance	-0,22**	0,28**	0,31**	0,42**	1,00									
6. Demandes psychologiques	0,40**	-0,16**	0,26**	-0,07	-0,26**	1,00								
7. Insécurité d'emploi	0,26**	-0,14	-0,08	-0,24**	-0,43**	0,25**	1,00							
8. Genre	0,02	0,12	0,02	0,10	0,16**	-0,04	-0,10	1,00						
9. Âge	-0,18**	-0,02	-0,14*	-0,00	-0,12*	-0,11	-0,06	-0,14*	1,00					
10. Niveau de scolarité	0,03	0,03	0,15*	0,09	0,00	-0,00	0,02	0,09	-0,12	1,00				
11. Revenu du ménage	-0,02	-0,02	0,12*	0,14*	-0,12*	0,20**	-0,03	0,05	0,08	0,13*	1,00			
12. Statut marital	-0,02	0,04	-0,00	0,04	0,03	0,05	-0,09	0,07	0,10	0,08	0,40**	1,00		
13. Statut parental	-0,05	0,03	0,19**	0,10	0,01	0,08	-0,02	0,08	-0,05	-0,05	0,32**	0,23**	1,00	
15. Stress lié à la COVID-19	0,21**	-0,01	0,10	-0,01	-0,003	0,22**	0,15*	0,25**	-0,12*	0,14*	-0,06	0,01	-0,00	1,00

* : $p < 0,05$ ** : $p < 0,01$

Nous pouvons observer que la variable indépendante, soit l'intelligence émotionnelle, est négativement corrélée à l'épuisement émotionnel ($r = -0,16$, $p < 0,01$). Du côté des conditions de l'organisation du travail, la reconnaissance ($r = -0,22$, $p < 0,01$) et l'autorité décisionnelle ($r = -0,15$, $p < 0,05$) sont négativement corrélées à l'épuisement émotionnel. À l'inverse, les demandes psychologiques et l'insécurité d'emploi sont positivement corrélées à l'épuisement émotionnel ($r = 0,40$, $p < 0,01$ et $r = 0,26$, $p < 0,01$, respectivement). Ainsi, l'utilisation des compétences est la seule condition de l'organisation du travail qui n'est pas statistiquement corrélée à l'épuisement émotionnel.

Concernant les variables contrôles, seulement deux sont statistiquement et significativement corrélées à l'épuisement émotionnel. Spécifiquement, l'âge s'y corrèle négativement ($r = -0,18$, $p < 0,01$) et le stress relié à la COVID-19 positivement ($r = 0,21$, $p < 0,01$). Les corrélations entre l'épuisement émotionnel et le genre, le niveau de scolarité, le revenu du ménage, le statut marital et le statut parental ne sont pas significatives.

Il importe également d'observer quelles variables s'associent avec les variables médiatrices, soit les conditions de l'organisation du travail. En premier, à l'exception de l'insécurité d'emploi, les conditions de l'organisation du travail sont significativement corrélées à l'intelligence émotionnelle. Plus précisément, l'intelligence émotionnelle s'associe positivement à l'utilisation des compétences ($r = 0,20$, $p < 0,01$), à l'autorité décisionnelle ($r = 0,27$, $p < 0,01$) et à la reconnaissance ($r = 0,28$, $p < 0,01$). Une

corrélation positive signifie donc que plus le niveau d'intelligence émotionnelle augmente, plus les travailleurs perçoivent utiliser leurs compétences au travail, qu'ils ont un niveau d'autorité décisionnelle et de la reconnaissance au travail. L'intelligence émotionnelle est négativement corrélée aux demandes psychologiques ($r = -0,16$, $p < 0,01$), signifiant que plus un travailleur se perçoit comme un individu émotionnellement intelligent, moins il percevra de demandes psychologiques au travail.

Concernant les variables médiatrices et les variables contrôles, l'utilisation des compétences est corrélée à quatre variables contrôles, soit l'âge ($r = -0,14$, $p < 0,05$), le niveau de scolarité ($r = 0,15$, $p < 0,05$), le revenu du ménage ($r = 0,12$, $p < 0,05$) et le statut parental ($r = 0,19$, $p < 0,01$). L'autorité décisionnelle corrèle positivement au revenu du ménage ($r = 0,14$, $p < 0,05$). La reconnaissance est positivement corrélée au fait d'être une femme ($r = 0,16$, $p < 0,01$), et négativement corrélée à l'âge ($r = -0,12$, $p < 0,05$) et au revenu du ménage ($r = -0,12$, $p < 0,05$). Les demandes psychologiques sont positivement corrélées au revenu du ménage ($r = 0,20$, $p < 0,01$) et au stress relié à la COVID-19 ($r = 0,22$, $p < 0,01$). Finalement, l'insécurité d'emploi est uniquement corrélée au stress lié à la COVID-19 ($r = 0,15$, $p < 0,05$).

Pour finir, les résultats des analyses bivariées ne semblent pas signaler un problème de colinéarité entre les variables considérant que la corrélation maximale obtenue est de $r = 0,48$. En effet, des corrélations supérieures à $r = 0,70$ indiqueraient que deux variables

sont trop associées entre elles et limiteraient l'explication de l'apport unique de chacune des variables pour expliquer une autre variable (Tabachnick & Fidell, 2007).

La prochaine section présentera les résultats des analyses multivariées.

4.3 RÉSULTATS DES ANALYSES MULTIVARIÉES

La section 4.3 exposera les résultats des analyses multivariées, plus précisément, les liens directs et les liens indirects entre les variables. Dans un premier temps, nous présenterons les liens directs entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. Dans un deuxième temps, nous regarderons le lien direct entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Dans un troisième temps, nous présenterons les résultats des liens directs entre l'intelligence émotionnelle et les conditions de l'organisation du travail. Pour finir, les liens indirects de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel via les conditions de l'organisation du travail seront montrés. Précisons que pour chacune des analyses, nous avons contrôlé pour le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le revenu familial, le statut marital, le statut parental et le stress lié à la COVID-19. Les résultats des liens directs et indirects sont présentés dans le Tableau 10.

En ce qui a trait à l'effet direct des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel, seules les demandes psychologiques influencent de façon significative le niveau d'épuisement émotionnel ($b = 0,450$, $p \leq 0,01$). Un *bêta* non

standardisé (b) positif signifie que plus une variable est élevée, plus la variable dépendante est élevée. Qui plus est, les autres variables médiatrices, soit l'utilisation des compétences ($b = -0,142$, $p = 0,331$), l'autorité décisionnelle ($b = -0,036$, $p = 0,852$), la reconnaissance ($b = -0,131$, $p = 0,376$) et l'insécurité d'emploi ($b = 0,405$, $p = 0,087$) n'ont pas d'effet direct significatif sur l'épuisement émotionnel. Ensuite, le lien direct de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel s'est également révélé non significatif ($b = -0,023$, $p = 0,385$).

Concernant les liens directs entre l'intelligence émotionnelle et les conditions de l'organisation du travail, nous pouvons observer que toutes les relations sont significatives. Concrètement, un travailleur ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle percevrait davantage de possibilité d'utiliser ses compétences au travail ($b = 0,049$, $p \leq 0,01$), un niveau plus élevé d'autorité décisionnelle ($b = 0,038$, $p \leq 0,01$) et de reconnaissance ($b = 0,054$, $p \leq 0,01$). De plus, le fait d'être émotionnellement intelligent diminuerait la perception des demandes psychologiques au travail ($B = -0,046$, $p \leq 0,05$) et le sentiment d'insécurité d'emploi ($b = -0,013$, $p \leq 0,05$).

Toutes ces valeurs sont issues d'un modèle SEM estimé avec méthode ML et Bootstrap (5 000 répétitions) et représentent des coefficients non standardisés.

Tableau 10 - Résultats des analyses multivariées

	Bêta non standardisés (IC 95 %)	Liens significatifs
Liens directs entre les variables médiatrices et la variable dépendante		
Utilisation des compétences → Épuisement émotionnel	-0,142 (-0,392; 0,108)	
Autorité décisionnelle → Épuisement émotionnel	-0,036 (-0,429; 0,357)	
Reconnaissance → Épuisement émotionnel	-0,131 (-0,410; 0,148)	
Demandes psychologiques → Épuisement émotionnel	0,450** (0,220; 0,680)	✓
Insécurité d'emploi → Épuisement émotionnel	0,405 (-0,042; 0,852)	
Lien direct entre la variable indépendante et la variable dépendante		
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel	-0,023 (-0,089; 0,043)	
Lien direct entre la variable indépendante et les variables médiatrices		
Intelligence émotionnelle → Utilisation des compétences	0,049** (0,024; 0,074)	✓
Intelligence émotionnelle → Autorité décisionnelle	0,038** (0,015; 0,061)	✓
Intelligence émotionnelle → Reconnaissance	0,054** (0,028; 0,080)	✓
Intelligence émotionnelle → Demandes psychologiques	-0,046* (-0,088; -0,004)	✓
Intelligence émotionnelle → Insécurité d'emploi	-0,013* (-0,026; -0,001)	✓
Variables et liens indirects		
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel (via Utilisation des compétences)	-0,007 (-0,020; 0,006)	
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel (via Autorité décisionnelle)	-0,001 (-0,010; 0,008)	
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel (via Reconnaissance)	-0,007 (-0,018; 0,004)	
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel (via Demandes psychologiques)	-0,021* (-0,040; -0,002)	✓
Intelligence émotionnelle → Épuisement émotionnel (via Insécurité d'emploi)	-0,005 (-0,018; 0,008)	
Ajustement		
SRMR	0,081	

Note A: * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$.

Note B: Les variables suivantes ont été contrôlées dans les modèles d'analyses: Genre; Âge; Niveau de scolarité; Revenu familial; Statut marital; Statut parental; Stress lié à la COVID-19.

Pour finir, des analyses de cheminement ont été effectuées afin de déterminer les liens indirects entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel, en passant par les conditions de l'organisation du travail. À partir de ces analyses, les résultats démontrent un lien indirect entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel via les demandes psychologiques au travail ($B = -0,021, p \leq 0,05$). Autrement dit, l'effet des demandes psychologiques sur l'épuisement émotionnel est diminué lorsque l'intelligence émotionnelle d'un travailleur est considérée en amont. Pour ce qui est de l'utilisation des compétences, de l'autorité décisionnelle, de la reconnaissance et de l'insécurité d'emploi, ces conditions de l'organisation du travail ne sont pas des variables médiatrices significatives sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

4.3.1 Interprétation des indices d'ajustement

Étant donné que le modèle inclut uniquement des variables observées, l'interprétation des indices de qualité d'ajustement classiques tels que le Chi-deux, le CFI, le TLI ou le RMSEA reste limitée. Ces indices reposent sur une comparaison avec un modèle de base ou nul, ce qui les rend peu informatifs pour des modèles de cheminement sans variables latentes. Dans ce contexte, le SRMR (0,081) constitue un indicateur plus approprié de l'ajustement global, puisqu'il reflète directement l'écart standardisé moyen entre les covariances observées et reproduites. La valeur obtenue suggère un ajustement acceptable du modèle.

Malgré cela, le modèle spécifié ne capture pas parfaitement la structure des données, en partie parce qu'il repose uniquement sur des variables observées et ne prend pas en compte d'autres facteurs pouvant influencer les relations étudiées. De plus, certaines variables présentent une distribution non normale et des valeurs extrêmes, ce qui peut affecter l'estimation des coefficients et l'ajustement global. Par conséquent, les coefficients doivent être interprétés avec prudence, et les conclusions concernant les effets directs et indirects demeurent exploratoires. Des analyses futures pourraient envisager des modèles alternatifs ou des ajustements de spécification afin d'améliorer l'ajustement global.

Le prochain chapitre portera sur la discussion des résultats.

CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Le cinquième chapitre se consacrera à la discussion des résultats. Plus précisément, nous ferons en premier lieu une synthèse de notre démarche scientifique. Nous évaluerons ensuite nos hypothèses de recherche en spécifiant lesquelles peuvent être confirmées et lesquelles doivent être infirmées. Par la suite, nous exposerons les forces et les limites de la présente étude ainsi que les contributions pratiques et théoriques. Pour finir, nous proposerons des pistes de recherche futures.

5.1 SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

En premier lieu, rappelons que ce mémoire aspirait à déterminer le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel vécu en milieu de travail. Les objectifs secondaires visaient également à identifier l'apport spécifique des conditions de l'organisation du travail et de l'intelligence émotionnelle sur le niveau d'épuisement émotionnel. Nous avons également contrôlé certaines variables susceptibles d'avoir un impact sur les variables à l'étude. Plus précisément, le genre, l'âge, le niveau de scolarité, le revenu du ménage, le statut marital et parental et le stress lié à la COVID-19 ont été contrôlés.

Les résultats des études présentées au premier chapitre et les modèles explicatifs du stress au travail nous ont permis d'observer certaines tendances et d'ainsi proposer un

modèle d'analyse. Malgré le peu d'études qui ont considéré, d'une part, le rôle médiateur des conditions de l'organisation du travail et, d'autre part, le rôle d'une ressource personnelle en amont, nous avons pu émettre des hypothèses de recherche conformément à notre revue de littérature empirique et théorique.

Pour la réalisation de notre étude, nous avons effectué des analyses à partir de données secondaires provenant d'un projet de recherche sur l'engagement, le bien-être et la performance au travail. Notre échantillon comprenait 271 travailleurs et travailleuses œuvrant auprès de 19 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Nous avons ensuite effectué des analyses de médiation afin de tester notre modèle et de vérifier nos 16 hypothèses de recherche.

La prochaine section discutera de nos hypothèses de recherche, dans le but de vérifier lesquelles peuvent être confirmées ou infirmées.

5.2 ÉVALUATION DES HYPOTHÈSES

À la lumière des résultats présentés dans le quatrième chapitre, il est possible de les interpréter et de confronter nos hypothèses de recherche. La section suivante discutera donc des différentes hypothèses de recherche et précisera lesquelles sont confirmées et lesquelles sont infirmées par nos résultats.

5.2.1 Hypothèses concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le niveau d'épuisement émotionnel

La **première hypothèse générale**, qui postulait que les ressources au travail seraient associées de façon négative à l'épuisement émotionnel, se doit d'être entièrement infirmée. En effet, **l'hypothèse H1a** avançait que l'utilisation des compétences avait une relation négative avec l'épuisement émotionnel. Nos résultats démontrent toutefois une absence de significativité entre ces deux variables, infirmant ainsi cette hypothèse de recherche. Nos résultats divergent de nombreux travaux qui ont observé que l'utilisation de ses compétences au travail était une ressource permettant de réduire le risque d'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche & Marchand, 2016; Taylor & Millier, 2016; Viotti & Converso, 2016). La littérature recense cependant des études dont les résultats rejoignent les nôtres, dont celle de Van den Broeck et al. (2015) qui ne démontre aucune association significative entre l'utilisation des compétences et l'épuisement émotionnel. Selon le modèle demandes-ressources, les demandes au travail s'inscrivent dans un processus de dégradation de la santé, alors que les ressources sont davantage impliquées dans un processus motivationnel, de sorte qu'elles comblent certains besoins et favorisent l'engagement au travail (Bakker et al., 2023). Ainsi, les ressources agiraient davantage sur le niveau d'engagement, de motivation et de cynisme que sur le niveau d'épuisement émotionnel (Bakker et al., 2023), ce qui pourrait entre autres expliquer pourquoi ce résultat s'est révélé non significatif.

Ensuite, nous avons hypothétisé que l'autorité décisionnelle était négativement liée à l'épuisement émotionnel des travailleurs (**H1b**). Cette n'est pas supportée par nos résultats, puisque l'autorité décisionnelle n'est pas reliée de manière significative à l'épuisement émotionnel. Malgré quelques études qui ont démontré un effet direct négatif de l'autorité décisionnelle sur l'épuisement émotionnel (Doblinger & Class, 2023; Willemse et al., 2015), plusieurs travaux antérieurs ont rapporté des résultats allant dans le même sens que les nôtres, soit l'absence de significativité entre les deux variables (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; McKenna & Jeske, 2021; Parent-Lamarche & Marchand, 2016, 2018). D'un point de vue théorique, un manque d'autorité décisionnelle peut résulter en une augmentation de la tension vécue au travail, alors qu'un niveau élevé d'autorité décisionnelle peut modérer l'effet des demandes psychologiques sur la santé psychologique des travailleurs (Karasek, 1979). Étant donné que notre échantillon percevait plus d'autorité décisionnelle que le niveau théorique moyen, il aurait été intéressant d'étudier son effet modérateur dans la relation entre les demandes psychologiques au travail et l'épuisement émotionnel, comme le propose le modèle demandes-contrôle (Karasek, 1979).

L'hypothèse H1c proposait que la reconnaissance au travail s'associait de façon négative à l'épuisement émotionnel. Les résultats de nos analyses conduisent à l'infirmerie de cette hypothèse. En effet, l'association entre la reconnaissance au travail et l'épuisement émotionnel s'avère non significative. Ces résultats contredisent les travaux de certains auteurs qui avaient observé que la reconnaissance perçue au travail

diminuait l'épuisement émotionnel des travailleurs (Henck & Kilroy, 2022; Renger et al., 2020; Violanti et al., 2018). Toutefois, les résultats que nous avons obtenus rejoignent ceux de Dextras-Gauthier et Marchand (2016) et de Marchand et al. (2015) qui avaient également observé l'absence d'un lien significatif entre les deux variables. Ce résultat non significatif peut hypothétiquement être expliqué par le fait qu'en moyenne, les travailleurs de l'échantillon ressentent un niveau plutôt élevé de reconnaissance au travail, et l'écart-type de cette variable est faible. Ainsi, considérant la faible variance de la reconnaissance dans notre échantillon, la probabilité d'obtenir un lien significatif avec l'épuisement émotionnel se voit diminuer.

La **deuxième hypothèse générale**, qui postulait que les demandes au travail seraient associées de façon positive à l'épuisement émotionnel, est partiellement confirmée. Plus précisément, nos résultats démontrent une relation positive et significative entre les demandes psychologiques et l'épuisement émotionnel, nous permettant de confirmer **l'hypothèse H2a**. Ce résultat n'est pas étonnant considérant les nombreux travaux antérieurs ayant également observé qu'un niveau élevé de demandes psychologiques au travail avait un effet direct sur l'épuisement émotionnel des travailleurs (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Marchand, Durand, et al., 2015; Parent-Lamarche & Marchand, 2016, 2018; Wang et al., 2015). Pareillement, plusieurs modèles théoriques proposent que des demandes excessives au travail engendrent une diminution du bien-être et de la santé psychologique des travailleurs (Demerouti et al., 2001; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). Ainsi, nos résultats sont conformes à la littérature empirique et théorique

concernant le lien entre les demandes psychologiques au travail et le niveau d'épuisement émotionnel.

Toutefois, **l'hypothèse H2b**, qui énonçait que l'insécurité d'emploi allait entretenir un lien positif avec l'épuisement émotionnel, a été réfutée. Selon notre hypothèse, les travailleurs qui perçoivent que leur sécurité d'emploi est menacée seraient plus susceptibles d'épuisement émotionnel. Les résultats non significatifs obtenus sont inattendus puisque de nombreuses études ont établi une association positive entre l'insécurité d'emploi et l'épuisement émotionnel (Konkel & Heffernan, 2021; Muhammed Nowfal et al., 2021; J. Zhang et al., 2020; Z. Zhang et al., 2020). Toutefois, en tenant compte que les PMO ayant accepté de prendre part à ce projet de recherche aient pu mobiliser des ressources et du temps pour participer à cette étude, cela laisse supposer qu'elles étaient probablement en mesure d'assurer une certaine sécurité à leurs employés. Au niveau des analyses descriptives, les résultats démontrent que les travailleurs de notre échantillon percevaient un niveau moyen globalement faible d'insécurité. Cela réduit donc la possibilité de déceler une relation statistiquement significative avec l'épuisement émotionnel. Selon le modèle théorique de Siegrist (1996), un manque de sécurité au travail peut effectivement mener à de la tension au travail, mais celle-ci est davantage amplifiée dans le cas d'un déséquilibre entre les efforts fournis (trop élevés) et le peu de gratification reçue en retour (dans ce cas-ci, la sécurité au travail). Qui plus est, nos résultats s'apparentent avec les résultats de d'autres travaux antérieurs qui n'ont pas établi de lien significatif

entre cette condition de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel (Parent-Lamarche & Marchand, 2018; Scanlan & Still, 2019).

5.2.2 Hypothèses concernant la relation directe entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel

La **troisième hypothèse générale** postulait que l'intelligence émotionnelle s'associait négativement à l'épuisement émotionnel, de sorte qu'un travailleur doté d'intelligence émotionnelle serait moins susceptible de vivre de l'épuisement émotionnel. Cette hypothèse se doit d'être infirmée. En effet, nos résultats démontrent un lien négatif, mais celui-ci s'est révélé non significatif. Ceci s'avère étonnant puisque les individus dotés d'intelligence émotionnelle ont la capacité de comprendre un état émotionnel, de reconnaître sa provenance et de réguler les émotions vécues (Bakker & de Vries, 2021). En effet, dans le modèle demandes-ressources, l'intelligence émotionnelle a été intégrée comme une ressource personnelle clé pouvant prévenir l'épuisement au travail (Bakker & de Vries, 2021). Notre résultat va également à l'encontre de plusieurs études qui ont identifié que l'intelligence émotionnelle avait un effet direct négatif, et donc protecteur, sur l'épuisement émotionnel (Chen et al., 2020; Han et al., 2022; Lee et al., 2019; Mancini et al., 2022). Néanmoins, d'autres études ont également dû conclure que l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel n'étaient pas liés de manière significative (Lee & Ok, 2012; Pishghadam & Sahebjam, 2012; Platsidou, 2010).

Il est possible que le résultat non significatif obtenu puisse s'expliquer par l'échelle utilisée afin de mesurer l'intelligence émotionnelle. En effet, l'échelle de mesure WLEIS (Wong & Law, 2002), qui est basée sur la définition de Mayer et Salovey, mesure des aspects plus cognitifs de l'intelligence émotionnelle (Mayer et al., 2016). Pour cette raison, il est probable que les dimensions du WLEIS soient moins directement liées à l'épuisement émotionnel, étant donné que celui-ci représente l'expérience affective de l'épuisement professionnel (Maslach et al., 2001). Qui plus est, Park et Kim (2021) ont réalisé une étude corrélacionnelle sur le lien entre les deux variables. Dans la conclusion, les auteurs mettent de l'avant l'importance de mesurer séparément les quatre dimensions de l'échelle de mesure WLEIS (Wong & Law, 2002) afin d'avoir un portrait plus juste de la relation entre les deux variables (Park & Kim, 2021). Ainsi, il aurait été intéressant de considérer l'effet distinct des différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement émotionnel, plus particulièrement la capacité de régulation émotionnelle.

5.2.3 Hypothèses concernant la relation directe entre le niveau d'intelligence émotionnelle et la perception des conditions de l'organisation du travail.

La **quatrième hypothèse générale** supposait que l'intelligence émotionnelle allait s'associer de façon positive à la perception des ressources au travail. Cette hypothèse est entièrement confirmée. Concernant **l'hypothèse H4a**, nous supposions que l'intelligence émotionnelle était associée de façon positive à la perception d'utilisation des compétences. Nos résultats nous permettent de confirmer cette hypothèse. Étant donné qu'aucune étude n'a été effectuée, à notre connaissance, sur l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur

l'utilisation des compétences, ce résultat est plutôt intéressant. Toutefois, cette variable individuelle a auparavant été liée à des éléments qui se rapprochent des caractéristiques d'une tâche qui facilite l'utilisation de ses compétences au travail. Par exemple, l'intelligence émotionnelle a été liée au fait de vouloir innover et d'user de sa créativité au travail (Suliman & Al-Shaikh, 2007). Bahadori (2012) a également trouvé une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et des comportements motivés par le désir de saisir des opportunités et d'acquérir de nouvelles compétences. Les ressources, telles que définies par le modèle demandes-ressources (Bakker et al., 2023), remplissent plusieurs fonctions en contexte de travail. Qu'elles soient de nature physique, psychologique, sociale ou organisationnelle, elles stimulent les apprentissages et le développement personnel (Bakker et al., 2023). Il est donc admissible de penser qu'un travailleur émotionnellement intelligent soit davantage susceptible de se mettre volontairement dans des situations de travail qui permettent d'apprendre des nouvelles compétences et de les mettre à contribution.

Ensuite, **l'hypothèse H4b** postulait que l'intelligence émotionnelle et la perception d'autorité décisionnelle allaient s'associer positivement. En fonction du résultat significatif obtenu entre ces deux variables, il est possible d'affirmer que l'intelligence émotionnelle a un effet direct positif sur la perception d'autorité qu'a un travailleur sur le rythme et le moyen d'exécuter une tâche. L'intelligence émotionnelle a précédemment été associée à une augmentation de la perception de contrôle au travail (Petrides & Furnham, 2006) et à un niveau de stress plus faible en lien avec le manque de

contrôle au travail (Ogińska-Bulik, 2005). L'une des interprétations de ce résultat est en lien avec le caractère même de l'intelligence émotionnelle qui implique un sentiment de contrôle sur ses émotions. Selon Petrides et Mavroveli (2018), il est possible que le sentiment de contrôle que vivent les individus émotionnellement intelligents se généralise à d'autres contextes, comme par exemple dans la sphère professionnelle. Cela va dans le même sens que le modèle demandes-ressources qui stipule que la présence d'une ressource personnelle peut aider à l'activation d'autres ressources (Bakker & de Vries, 2021). Ainsi, le sentiment de contrôle émotionnel vécu par les travailleurs pourrait entraîner un sentiment de contrôle et de liberté dans l'exécution et l'organisation de leurs tâches.

Selon notre **hypothèse H4c**, l'intelligence émotionnelle s'associait positivement à la perception de reconnaissance au travail. Cette hypothèse est aussi confirmée puisque l'intelligence émotionnelle a eu un effet direct positif sur la perception de reconnaissance au travail. Des travaux antérieurs sont arrivés à une conclusion semblable en liant l'intelligence émotionnelle aux récompenses organisationnelles (Maillet & Read, 2024; Ogińska-Bulik, 2005) et aux aspects sociaux du travail, tels que les relations et le soutien social (Ogińska-Bulik, 2005). Le modèle demandes-ressources suggère que certaines ressources personnelles clés, comme l'intelligence émotionnelle, favorisent l'activation d'autres ressources (Bakker & de Vries, 2021) ou permettent d'accéder à davantage de ressources professionnelles (Bakker et al., 2023). De plus, selon la définition de l'intelligence émotionnelle proposée par Mayer et Salovey (1997), les individus

émotionnellement intelligents perçoivent, évaluent et expriment adéquatement leurs émotions. Cette caractéristique inclut la capacité d'identifier, de façon appropriée, les émotions des autres à partir de signaux langagiers et comportementaux (Mayer & Salovey, 1997). Cela implique donc potentiellement l'aptitude à bien saisir et interpréter les comportements reconnaissants d'autrui envers soi.

Pour continuer, les résultats obtenus nous permettent également de confirmer **l'hypothèse 5**, qui supposait que l'intelligence émotionnelle allait s'associer négativement à la perception des demandes au travail. Plus concrètement, **l'hypothèse H5a** stipulait que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur diminuait sa perception des demandes psychologiques au travail. Une relation négative a été observée entre ces deux variables, nous permettant ainsi de confirmer cette hypothèse. Ainsi, plus un travailleur perçoit, exprime, utilise, comprend et régule ses émotions, moins il percevra que son travail requiert un effort psychologique important. Ces résultats vont dans le même sens que les études qui ont déterminé que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur diminuait leur stress lié à la charge de travail (Nikolaou & Tsaousis, 2002) ou diminuait leur perception de leur charge de travail (Rafiq et al., 2022). Une autre étude a également observé que l'intelligence émotionnelle avait un effet sur la perception de la pression organisationnelle chez les hommes (Petrides & Furnham, 2006), ce qui va également dans la même direction que nos résultats. Le modèle IGLO reconnaît aussi l'importance de mobiliser les ressources individuelles des travailleurs afin de les aider à naviguer plus sainement avec leurs demandes au travail (Day & Nielsen, 2017).

Ensuite, l'**hypothèse H5b** postulait que l'intelligence émotionnelle s'associait de façon négative à l'insécurité d'emploi, donc que les travailleurs percevraient moins d'insécurité au travail. Les résultats obtenus lors de nos analyses multivariées nous indiquent qu'une relation négative et significative existe entre ces deux variables et nous permettent donc de confirmer cette hypothèse. Le lien entre intelligence émotionnelle et diminution de la perception d'insécurité d'emploi a également été mis en évidence dans les études de Cheung et al. (2016) et Ouyang et al. (2015). De plus, dans le modèle demandes-ressources, les ressources personnelles telles que l'intelligence émotionnelle peuvent influencer directement la manière dont les individus évaluent les situations de travail (Schaufeli & Taris, 2014). Par sa définition, l'intelligence émotionnelle d'un individu offre effectivement la capacité de raisonner les situations qui génèrent des émotions négatives et d'être ouvert aux sentiments positifs et négatifs (Mayer & Salovey, 1997). Les individus émotionnellement intelligents ont également la capacité de déterminer l'antécédent, la signification et les conséquences d'une émotion vécue (Mayer et al., 2016) et de modérer les émotions négatives sans exagérer leur ampleur (Mayer & Salovey, 1997). Ainsi, il n'est pas étonnant que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur ait un effet direct sur son sentiment d'insécurité d'emploi.

5.2.4 Hypothèses concernant l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail

La **sixième hypothèse générale** postulait que l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel étaient indirectement liés via la perception des conditions de

l'organisation du travail. Cette hypothèse s'avère partiellement confirmée. **L'hypothèse H6a** avançait que la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel serait médiée par le fait d'utiliser ses compétences au travail. Les résultats de nos analyses montrent que cette hypothèse doit être réfutée. Bien qu'aucune étude n'ait exploré cette avenue à notre connaissance, Akanni et al. (2020) ont établi que l'adéquation personne-emploi, soit la perception de congruence entre les compétences d'un travailleur et les exigences de son poste, médiait partiellement l'association entre l'intelligence émotionnelle et le bien-être au travail. Cette hypothèse s'appuyait également sur la théorie demandes-ressources, qui stipule que des ressources personnelles telles que l'intelligence émotionnelle peuvent avoir un impact direct sur le bien-être psychologique des travailleurs, ou indirectement via une ressource organisationnelle (Schaufeli & Taris, 2014). Il apparaît donc surprenant que les résultats soient ressortis non significatifs.

Ensuite, **l'hypothèse H6b** se doit également d'être infirmée. Celle-ci suggérait que l'autorité décisionnelle jouait un rôle médiateur dans la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Cette hypothèse se basait principalement sur l'étude de Petrides et Furnham (2006) qui avaient déterminé que l'intelligence émotionnelle influençait positivement la perception d'autonomie au travail, laquelle, à son tour, augmentait la satisfaction du travail. Cette hypothèse s'appuyait également sur celle du modèle demandes-ressources qui énonce que les ressources personnelles peuvent à la fois façonner la perception qu'un individu a de son environnement de travail et influencer sa manière d'y réagir (Schaufeli & Taris, 2014). Toutefois, ces auteurs admettent que les

résultats peuvent varier selon les différentes combinaisons de ressources personnelles, de caractéristiques du travail et des conséquences liées au travail.

L'hypothèse H6c proposait un effet médiateur de la reconnaissance au travail sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Cette hypothèse doit être infirmée. En effet, nos résultats ne démontrent pas que l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel sont indirectement reliés par le biais de la reconnaissance au travail. À notre connaissance, deux études ont étudié l'effet médiateur du soutien social sur le lien entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement professionnel. Alors qu'une étude a déterminé que le soutien social médiait partiellement la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement professionnel (Ju et al., 2015), l'autre étude a conclu que l'effet direct entre ces deux variables était considérablement supérieur à l'effet indirect via le soutien social (Fiorilli et al., 2019). Il est toutefois important de considérer que ces deux études ont tenu compte de l'épuisement professionnel dans son ensemble, contrairement à notre étude qui évaluait uniquement l'épuisement émotionnel. Cette distinction est importante, car les différentes dimensions de l'épuisement professionnel captent des aspects spécifiques du travail (Maslach & Leiter, 2016a). Par exemple, la dimension du cynisme est étroitement liée au contexte interpersonnel au travail (Maslach et al., 2001). Étant donné que la reconnaissance est une ressource issue de cet environnement interpersonnel, il est probable qu'elle ait un impact plus direct sur le cynisme que sur l'épuisement émotionnel. Cela pourrait donc expliquer pourquoi nos résultats diffèrent des deux études présentées ci-haut.

Pour ce qui est de l'hypothèse qui supposait que l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel étaient indirectement liés par les demandes psychologiques au travail (**H6d**), les résultats significatifs obtenus nous permettent de la confirmer. Concrètement, cette hypothèse stipulait que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur influencerait sa perception des demandes psychologiques au travail, ce qui allait ensuite influencer son niveau d'épuisement émotionnel. Dans son étude, Tesi (2021) avait pu conclure que le trait de l'intelligence émotionnelle réduisait l'épuisement professionnel des travailleurs par le biais d'une atténuation de l'effet négatif des demandes émotionnelles provenant des patients. Ces résultats se rapprochent des résultats obtenus dans nos analyses. Par ailleurs, nos résultats vont également dans la même direction que le modèle IGLO qui propose que certaines ressources individuelles, comme la résilience, aident à mieux gérer les contraintes organisationnelles et influencent le bien-être au travail (Nielsen et al., 2017). Le modèle demandes-ressources stipule que les ressources personnelles peuvent influencer la façon qu'un individu va percevoir les caractéristiques de son travail, mais également la façon dont il va y réagir (Schaufeli & Taris, 2014). Les résultats de cette présente étude rejoignent donc les hypothèses offertes par ces deux modèles.

Pour terminer, **l'hypothèse H6e** postulait que l'intelligence émotionnelle s'associait indirectement avec l'épuisement émotionnel via l'insécurité d'emploi. Ce postulat n'a pas été confirmé par nos analyses multivariées, étant donné le résultat non significatif obtenu à l'égard de cette variable médiatrice. Ceci diffère des conclusions de

l'étude de Cheung et al. (2016) qui énonçaient que l'intelligence émotionnelle d'agents immobiliers réduisait la tension psychologique au travail en réduisant le sentiment d'insécurité d'emploi. Toutefois, il est important de noter que la collecte de données de l'étude de Cheung et al. (2016) a été réalisée dans un contexte où le marché immobilier connaissait un important ralentissement. En raison de ce contexte particulier qui a généré un fort sentiment d'insécurité auprès des employés, les auteurs ont déterminé que l'insécurité d'emploi était le facteur de stress le plus pertinent à considérer dans leur étude (Cheung et al., 2016). Cela diffère donc de la situation des travailleurs de notre échantillon qui ont rapporté un niveau plutôt faible d'insécurité d'emploi.

5.3 FORCES ET LIMITES DE LA RECHERCHE

La prochaine section fera la synthèse des principales forces et limites de ce mémoire, afin de porter un regard critique sur la démarche méthodologique adoptée, les choix théoriques effectués ainsi que la portée des résultats obtenus.

5.3.1 Forces

Notre mémoire comporte quelques points forts qui méritent d'être soulignés. Tout d'abord, notre étude s'est intéressée à des relations qui ont reçu très peu d'attention dans la littérature et dont nos résultats démontrent des liens significatifs. En effet, notre étude révèle que l'intelligence émotionnelle d'un travailleur est significativement associée à sa

perception des conditions de l'organisation du travail. Afin de construire notre modèle d'analyse et d'établir la direction de nos hypothèses, nous avons répertorié des études qui utilisaient des variables « proxy » aux conditions de l'organisation du travail d'intérêt de ce mémoire. Toutefois, la majorité de ces études était de nature corrélationnelle, ce qui informe sur l'association entre deux variables, mais n'informe pas de l'effet d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Ainsi, l'intérêt porté sur l'association directe entre l'intelligence émotionnelle et les conditions de l'organisation du travail constitue une force importante, étant donné l'aspect nouveau que cela apporte à la littérature.

De plus, sur le plan méthodologique, nos analyses contrôlent pour divers facteurs sociodémographiques, familiaux et situationnels (le stress lié à la COVID-19) susceptibles d'influencer les résultats. En contrôlant pour ces facteurs, cela permet de diminuer le risque que ces variables viennent interagir avec les variables d'intérêt et d'ainsi mieux cerner le rôle de l'intelligence émotionnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel.

5.3.2 Limites

Le mémoire comporte toutefois certaines limites qui doivent être soulevées. L'une de ces limites concerne la nature transversale de notre étude. En effet, un devis transversal permet d'établir les relations significatives entre les variables, mais limite la possibilité d'inférer des relations de causalité entre celles-ci. Le devis transversal a également limité

l'observation d'un possible effet à long terme de l'intelligence émotionnelle et des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel. Considérant que l'intelligence émotionnelle est une caractéristique personnelle pouvant être développée et bonifiée avec le temps (Bradberry & Greaves, 2009), il aurait été pertinent de constater si l'augmentation de cette variable dans le temps a un effet significatif sur les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. De plus, les participants en situation d'épuisement émotionnel pourraient percevoir plus négativement certaines dimensions des conditions de l'organisation du travail, telles que la reconnaissance ou l'utilisation de leurs compétences, ce qui ne permet pas d'exclure une causalité inverse.

Une autre limite de notre mémoire est attribuable à l'utilisation de données secondaires. Nous avons effectivement été restreints aux données recueillies dans l'étude originale, nous limitant dans l'ajout de variables supplémentaires qui auraient pu être pertinentes à intégrer dans notre modèle. Entre autres, l'inclusion de certains traits de personnalité en tant que variables indépendantes aurait permis une compréhension plus approfondie de l'influence de ressources personnelles en milieu de travail. D'autres conditions de l'organisation du travail auraient également pu être pertinentes à considérer dans notre recherche, dont les relations sociales et les demandes physiques et contractuelles. De plus, les variables ont été évaluées au moyen de questionnaires auto-administrés, ce qui peut accroître le risque que les réponses des participants soient teintées par leur perception personnelle et leur subjectivité. Par exemple, la perception de reconnaissance au travail diffère selon les individus, de sorte qu'un comportement

provenant d'un collègue de travail pourrait être perçu comme une preuve de reconnaissance par une personne, et ne pas être interprétée de cette façon par une autre.

Ensuite, le fait d'avoir considéré uniquement l'épuisement émotionnel comme variable dépendante constitue une autre limite de notre mémoire. En effet, comme discuté dans le premier chapitre, l'épuisement émotionnel est la dimension de l'épuisement professionnel qui est la plus manifeste (Maslach et al., 2001), mais le cynisme et le sentiment d'efficacité réduits sont également essentiels afin de capturer l'ensemble du phénomène (Maslach & Leiter, 2017). Ainsi, l'inclusion de ces deux autres dimensions en tant que variables dépendantes aurait permis d'approfondir davantage la compréhension de l'effet de l'intelligence émotionnelle et des conditions de l'organisation du travail sur la santé psychologique au travail.

Une limite supplémentaire de cette étude concerne la distribution de la variable dépendante, l'épuisement émotionnel, qui n'est pas normale et présente des valeurs extrêmes. Certains scores très élevés ou très faibles s'écartent notablement de la moyenne, ce qui pourrait influencer l'estimation des coefficients et la signification statistique des relations observées. Les analyses réalisées n'ont pas retiré ces valeurs aberrantes ni utilisé de méthodes moins sensibles à la non-normalité. Toutefois, l'objectif principal de l'étude était de vérifier l'existence et le sens des relations significatives entre les variables, plutôt que d'estimer précisément la force des effets. Il serait pertinent que des recherches futures

explorent des méthodes adaptées à ce type de distribution ou des tests de robustesse afin de confirmer la stabilité des résultats.

Une autre limite importante concerne le manque d'informations disponibles sur les emplois des participants et sur les organisations elles-mêmes. Les données ne permettent pas de caractériser précisément qui sont les répondants ni la nature exacte de leurs emplois. Il est donc impossible de déterminer si les emplois sont comparables entre eux, ou si des différences pourraient influencer les résultats observés. De même, les caractéristiques des organisations participantes ne sont pas suffisamment connues pour évaluer leur comparabilité ou pour en tenir compte dans les analyses. Cette absence de contrôle soulève également la possibilité d'un effet de groupe : chaque individu appartient à une organisation spécifique, et cette appartenance pourrait influencer son niveau d'épuisement émotionnel de manière non mesurée. Ainsi, les résultats doivent être interprétés avec prudence, en reconnaissant que certains facteurs organisationnels ou liés à l'emploi, non inclus dans l'étude, pourraient avoir un impact sur les relations observées. De plus, les données utilisées ne sont pas représentatives des travailleurs québécois ni des organisations ciblées, ce qui limite la généralisation des résultats.

Une autre limite à considérer réside dans le choix délibéré du cadre conceptuel et des variables incluses. Bien que différents modèles théoriques abordant le stress au travail présentent des dimensions pertinentes, nous avons centré notre recherche sur le modèle demandes-ressources et sur certaines conditions de l'organisation du travail, en intégrant

les ressources individuelles en amont. Ce choix a été en partie orienté par la disponibilité et la nature des données secondaires utilisées, ce qui restreint la portée de l'analyse et ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des débats théoriques existants ni de toutes les dimensions pouvant influencer l'épuisement émotionnel. Par conséquent, les résultats doivent être interprétés en tenant compte de cette sélection ciblée des variables, et il convient de reconnaître que d'autres modèles et facteurs organisationnels non inclus pourraient également jouer un rôle significatif.

De plus, il est important de tenir compte du fait que nous nous sommes concentrés uniquement sur les demandes psychologiques au travail, parmi l'ensemble des demandes existantes. Ce choix méthodologique, motivé par la centralité théorique de ces demandes pour l'épuisement émotionnel et la faisabilité de l'analyse, ne permet pas de prendre en compte d'autres types de demandes (physiques, cognitives, etc.) qui pourraient également influencer la santé psychologique. Par conséquent, nos résultats doivent être interprétés dans le cadre restreint des demandes psychologiques, en reconnaissant que d'autres dimensions des conditions de travail restent pertinentes et pourraient moduler les effets observés.

Une limite additionnelle de la présente étude concerne la prise en compte du genre. Bien que le genre ait été inclus comme variable de contrôle, il n'a pas été intégré dans le modèle conceptuel comme facteur explicatif ou modérateur potentiel. Ce choix restreint la capacité de la recherche à explorer les nuances liées aux effets différenciés du genre sur

les relations entre l'intelligence émotionnelle, la perception des conditions de travail et l'épuisement émotionnel. De futures recherches pourraient examiner plus en profondeur le rôle du genre afin de mieux comprendre ses interactions possibles avec les variables étudiées et d'enrichir la portée des conclusions.

Qui plus est, dans cette étude, les conditions de l'organisation du travail ont été mesurées à partir de la perception des personnes participantes, une approche largement utilisée dans les recherches sur l'épuisement émotionnel et les facteurs psychosociaux du travail. Il est important de préciser que le modèle testé n'a pas pour objectif de minimiser la responsabilité des organisations ni de sur-responsabiliser les travailleurs quant à leur santé psychologique. L'étude cherche plutôt à comprendre comment certains facteurs individuels, tels que l'intelligence émotionnelle, sont associés à la manière dont les travailleurs perçoivent leur environnement, tout en reconnaissant que les conditions organisationnelles réelles jouent également un rôle déterminant dans la santé psychologique au travail. Cette approche constitue toutefois une limite, car elle ne permet pas de mesurer directement les conditions objectives et, par conséquent, les conclusions sont limitées à la perception des participants. Les résultats doivent donc être interprétés dans ce cadre, et non comme une remise en question de l'importance des responsabilités organisationnelles. Des études futures pourraient combiner mesures perceptuelles et mesures objectives afin d'obtenir une vision plus complète des facteurs influençant la santé psychologique au travail.

Cette étude présente également une limite dans la façon dont les scores des échelles ont été calculés. En effet, nous avons utilisé des scores additifs pour l'ensemble des mesures, plutôt que la moyenne des items. Ce choix permet de refléter l'intensité totale de la variable telle qu'elle a été conçue. De plus, l'absence de données manquantes, traitées par suppression des répondants comportant des données manquantes (listwise deletion), renforce la cohérence de cette approche.

Également, une autre limite de la présente étude concerne l'utilisation de coefficients non standardisés dans les analyses de cheminement. Ce choix a été fait afin de conserver la cohérence avec les valeurs brutes des variables et de se concentrer sur la présence et le sens des relations, l'objectif de l'étude n'étant pas de comparer la force relative des effets. L'emploi de coefficients standardisés aurait toutefois facilité l'interprétation et la comparaison des effets entre variables.

Il convient également de mentionner la possibilité de biais de méthode commune dans les données utilisées (Chang et al., 2010; Conway & Lance, 2010; Cooper et al., 2020; Johnson et al., 2011; Jordan & Troth, 2020; Kock et al., 2021; Lindell & Whitney, 2001; Podsakoff et al., 2003). Ce biais n'a pas été directement contrôlé dans les analyses. Il est donc important de le prendre en compte lors de l'interprétation des résultats, car il pourrait avoir influencé les relations observées entre les variables.

Ensuite, une limite réside dans le modèle spécifié, qui inclut uniquement des variables observées. L'absence de variables latentes limite la capacité du modèle à capturer pleinement la structure sous-jacente des données. Cette spécification affecte également l'interprétation des indices de qualité d'ajustement classiques tels que le Chi-deux, le CFI, le TLI ou le RMSEA, qui reposent sur une comparaison avec un modèle de base et sont conçus pour évaluer des structures latentes. Dans le contexte d'un modèle purement observé, ces indices peuvent être peu informatifs ou produire des valeurs extrêmes, rendant leur interprétation délicate. Le SRMR (0,081), qui mesure directement l'écart standardisé moyen entre les covariances observées et reproduites, constitue un indicateur plus approprié de l'ajustement global, et suggère un ajustement acceptable du modèle. Malgré cela, les coefficients doivent être interprétés avec prudence, et les conclusions concernant les effets directs et indirects demeurent exploratoires. Des analyses futures pourraient envisager l'inclusion de variables latentes ou des ajustements de spécification afin d'améliorer l'adéquation globale du modèle et la robustesse des conclusions.

Finalement, la collecte de données s'est déroulée durant la pandémie de COVID-19 (juin 2020 – février 2021), un contexte exceptionnel susceptible d'avoir influencé certains résultats. En effet, cette période était caractérisée par une forte incertitude, des changements importants dans les conditions de travail (ex. télétravail imposé, réduction d'heures, surcharge ou sous-charge de travail), ainsi qu'un climat psychosocial globalement plus fragile. Ces facteurs peuvent avoir amplifié ou modifié les niveaux de

détresse psychologique, de reconnaissance perçue ou encore les perceptions liées au travail. Ainsi, bien que l'étude permette de dégager des relations significatives entre les variables, l'interprétation et la généralisation des résultats doivent être effectuées avec prudence. Le contexte pandémique pourrait avoir accentué certains effets ou, au contraire, en avoir atténué d'autres. Une collecte menée hors contexte pandémique serait nécessaire pour déterminer dans quelle mesure ces relations se maintiennent en situation plus stable.

5.4 CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Cette section abordera les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire, en mettant en lumière ses apports à la recherche ainsi que ses implications pour la gestion du capital humain et les pratiques organisationnelles.

5.4.1 Contributions théoriques

À notre connaissance, aucune étude ne s'est penchée sur la perception des conditions de l'organisation du travail proposées par Karasek (1979) et Siegrist (1996) en tant que variables médiatrices sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. Bien que nos hypothèses de recherche concernant l'effet médiateur des conditions de l'organisation du travail aient dû être rejetées en majorité, nos résultats dévoilent que la perception des demandes psychologiques médie la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. La littérature recense un grand

nombre d'études qui ont établi que les demandes psychologiques participent à l'émergence de l'épuisement émotionnel chez les travailleurs (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Martí-González et al., 2023; Parent-Lamarche & Marchand, 2018). De plus, les demandes au travail sont théoriquement reconnues comme facteur explicatif du stress vécu en milieu organisationnel (Demerouti et al., 2001; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). En montrant que l'intégration en amont d'une ressource personnelle, à savoir l'intelligence émotionnelle, atténue l'effet négatif des demandes psychologiques sur l'épuisement émotionnel, nous apportons un éclairage nouveau au processus de dégradation de la santé décrit par le modèle demandes-ressources (Bakker et al., 2023). Ainsi, ce résultat constitue une contribution empirique et théorique particulièrement significative.

De plus, une lacune associée au modèle demandes-ressources se rapporte au manque de directives concernant la façon d'intégrer ces ressources au cadre théorique (Schaufeli & Taris, 2014). Notre étude permet de démêler la compréhension du rôle que prennent les ressources personnelles dans ce modèle et de renchérir l'hypothèse qu'elles ont le pouvoir d'influencer la perception des conditions de l'organisation du travail (Schaufeli & Taris, 2014).

Il est toutefois important de préciser que notre modèle ne remplace pas les approches existantes centrées sur l'effet de la perception des conditions de travail sur la santé psychologique, mais les complète en ajoutant les variables individuelles en amont.

Autrement dit, il examine comment certaines caractéristiques personnelles, telles que l'intelligence émotionnelle, peuvent moduler la perception de l'environnement de travail, tout en reconnaissant que les conditions organisationnelles réelles restent déterminantes pour la santé psychologique des travailleurs. Cette précision souligne la portée et les limites de notre approche, qui met l'accent sur la perspective individuelle sans déresponsabiliser les organisations.

5.4.2 Contributions pratiques

En plus d'apporter une contribution empirique et théorique à la littérature, nos résultats permettent également de mieux orienter les stratégies de prévention et les interventions pratiques. Tout d'abord, concernant l'effet des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel, nos résultats démontrent l'apport des demandes psychologiques dans le niveau d'épuisement émotionnel. Des interventions organisationnelles ciblées sur les demandes psychologiques pourraient permettre de réduire l'épuisement émotionnel des travailleurs. Une méta-analyse démontre que les interventions axées sur la charge de travail sont parmi les plus efficaces afin de réduire l'épuisement au travail (Bes et al., 2023). De façon générale, ces interventions visent à augmenter la disponibilité des ressources nécessaires dans la réalisation du travail ainsi qu'à réduire la charge de travail (Bes et al., 2023).

De plus, nos résultats mettent en évidence qu'un travailleur a un rôle crucial à jouer dans sa perception de ses conditions de l'organisation du travail et dans sa propre santé psychologique au travail. Étant donné que l'intelligence émotionnelle influence significativement la perception des conditions d'organisation du travail, la mise en place d'interventions individuelles visant à développer les ressources personnelles pourrait accroître la perception des ressources au travail et réduire la perception des stressors. Qui plus est, la mise en œuvre d'interventions visant à améliorer la capacité à percevoir, à comprendre, à utiliser et à réguler les émotions pourrait outiller les travailleurs à bien gérer les demandes au travail et par le fait même, réduire les risques d'épuisement émotionnel. D'ailleurs, une méta-analyse a recensé des études qui avaient pour but d'évaluer des programmes en matière d'intelligence émotionnelle et leur utilité dans différents domaines. Dans le domaine du travail, ces programmes entraînent des améliorations au niveau du travail d'équipe, de la gestion de conflit, des incivilités au travail, de la satisfaction au travail, et plus encore (Kotsou et al., 2019). Comme l'intelligence émotionnelle engendre des effets positifs sur ces aspects du travail et sur la perception qu'ont les travailleurs des conditions d'organisation du travail, il est donc pertinent d'intervenir directement au niveau individuel pour renforcer leurs ressources personnelles.

Qui plus est, nos résultats démontrent que l'intelligence émotionnelle a un effet significatif sur la perception des demandes psychologiques au travail, et conséquemment, sur le niveau d'épuisement émotionnel des travailleurs. Dans l'optique d'à la fois réduire

les facteurs de stress au travail et de consolider les ressources personnelles des travailleurs, il apparaît primordial de miser sur des interventions sur ces deux niveaux. Une méta-analyse a identifié que les interventions combinées, qui unissent des approches individuelles et organisationnelles, sont associées à une réduction plus importante de l'épuisement émotionnel comparativement aux interventions uniquement à visée organisationnelle (Bes et al., 2023). De plus, une méta-analyse visant à évaluer des programmes d'intervention en matière d'épuisement professionnel a démontré que 80% des changements positifs émanant des interventions combinées se maintiennent jusqu'à un an après l'intervention (Awa et al., 2010). Considérant que ces programmes d'intervention présentent une bonne efficacité ainsi qu'une stabilité temporelle, les gestionnaires et les organisations sont fortement encouragés à les privilégier.

Dans une perspective de prévention de la santé psychologique au travail, l'épuisement professionnel se développe de manière progressive, l'épuisement émotionnel constituant la première manifestation du processus (Maslach, 1982). En prévenant l'épuisement émotionnel, cela permet d'éviter le développement des autres symptômes de l'épuisement professionnel, soit le cynisme et le sentiment d'efficacité réduit (Bes et al., 2023). Ainsi, en identifiant les leviers individuels qui sont susceptibles d'avoir des effets bénéfiques et les leviers organisationnels qui mènent à l'épuisement émotionnel, il est possible de le prévenir en agissant en amont sur ces facteurs.

5.5 PISTES DE RECHERCHE FUTURES

Dans une perspective de recherche future, plusieurs pistes sont proposées pour pallier certaines limites de la présente étude et approfondir la compréhension du phénomène à l'étude. Tout d'abord, les recherches futures pourraient recourir à des données primaires, ce qui donnerait la possibilité d'inclure des variables supplémentaires à l'étude et d'explorer le phénomène de façon plus ciblée. De plus, afin de mieux cerner les antécédents de la santé psychologique au travail, les recherches ultérieures pourraient intégrer les autres dimensions de l'épuisement professionnel au modèle. Considérant que les ressources organisationnelles et personnelles prennent part au processus motivationnel proposé par le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001), il serait judicieux d'examiner leur lien avec le cynisme. Également, comme le proposent Park et Kim (2021), considérer les dimensions de l'intelligence émotionnelle de façon distincte permettrait d'observer si certaines dimensions sont davantage liées aux perceptions des conditions de l'organisation du travail et à l'épuisement émotionnel. Dans cette éventualité, cette approche aiderait à mettre en place des programmes d'interventions individuelles qui sont plus spécifiques aux composantes de l'intelligence émotionnelle qui se sont révélées significatives.

Il serait également pertinent d'inclure des données plus objectives qui permettraient de réduire certains biais individuels. Entre autres, il existe des tests de performance maximale afin de mesurer l'intelligence émotionnelle. Ces tests consistent, entre autres, à réaliser des tâches de compréhension et de résolution de problèmes (Maul,

2012) et sont connus pour diminuer le risque de biais de désirabilité sociale (Bru-Luna et al., 2021). De plus, dans le but d'avoir un échantillon davantage représentatif et d'augmenter la généralisation des résultats, il serait pertinent de procéder à une collecte de données à plusieurs régions administratives du Québec.

Dans le cadre des recherches futures, il serait pertinent de mener à la fois une étude longitudinale et une étude expérimentale afin d'évaluer l'effet d'un programme d'intervention visant à développer l'intelligence émotionnelle. Une telle démarche permettrait non seulement d'examiner l'évolution des effets dans le temps, mais aussi d'établir un lien de causalité entre l'amélioration de l'intelligence émotionnelle, les conditions de l'organisation du travail (comme variables médiatrices), et la réduction de l'épuisement émotionnel.

De plus, des recherches futures pourraient examiner le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et l'épuisement émotionnel. En effet, plusieurs travaux (Chen & Chen, 2018; Gørgens-Ekermans & Brand, 2012; Lei & Kuok, 2025; Nauman et al., 2019) et le modèle demandes-ressources (Demerouti et al., 2001) proposent que les ressources personnelles jouent un rôle de *buffer* pour modérer l'effet des demandes et des ressources dans l'épuisement émotionnel. Il serait alors pertinent de vérifier si l'intelligence émotionnelle atténue l'effet des conditions de l'organisation du travail sur l'épuisement émotionnel, en limitant les effets négatifs lorsque l'intelligence émotionnelle est élevée.

Enfin, bien que de façon générale, l'intelligence émotionnelle est considérée dans sa globalité (Wong & Law, 2002), car il est largement reconnu que pour être considéré comme émotionnellement intelligent, un individu doit obtenir un score élevé sur chacune des quatre dimensions. Toutefois, il serait pertinent que de futures recherches examinent ces dimensions séparément, car cela permettrait d'apporter davantage de nuances aux résultats et de mieux orienter les recommandations pratiques qui pourraient en découler. Bien que l'examen des dimensions individuelles n'ait pas été l'objectif de la présente étude, cette approche offrirait une compréhension plus fine des mécanismes par lesquels l'intelligence émotionnelle influence la perception des conditions de travail et l'épuisement émotionnel.

CONCLUSION

L'objectif principal de ce mémoire était d'établir l'effet médiateur de la perception des conditions de l'organisation du travail, plus précisément, les demandes psychologiques, la reconnaissance, l'insécurité d'emploi, l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle, sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel. L'étude a été faite à partir des données recueillies dans le cadre d'un projet de recherche sur l'engagement, le bien-être et la performance de travailleurs de 19 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

Les résultats de notre étude démontrent un niveau plutôt faible d'épuisement émotionnel chez les travailleurs de l'échantillon. Les résultats indiquent que les demandes psychologiques au travail sont associées à un niveau plus élevé d'épuisement émotionnel. De plus, l'intelligence émotionnelle des travailleurs est associée à une diminution de la perception des demandes psychologiques au travail et de l'insécurité d'emploi. Nous avons également pu déterminer que cette variable individuelle augmente la perception de reconnaissance au travail, des possibilités d'utiliser ses compétences au travail et du niveau d'autorité décisionnelle. Pour finir, nos résultats révèlent que les travailleurs émotionnellement intelligents perçoivent moins de demandes psychologiques au travail, ce qui diminue également leur niveau d'épuisement émotionnel. Cependant, l'intelligence émotionnelle n'était pas directement reliée à l'épuisement émotionnel dans notre étude.

Les autres conditions de l'organisation du travail n'ont également pas eu d'effet médiateur significatif sur la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement émotionnel.

En fonction de nos résultats, nous pouvons conclure qu'un travailleur a vraisemblablement un rôle à jouer dans la façon qu'il perçoit son environnement de travail, et que dans certain cas, cela peut aussi influencer son niveau d'épuisement émotionnel. Ainsi, cette étude offre une meilleure compréhension de la contribution individuelle d'un travailleur à sa propre santé psychologique au travail. Cette étude permet également de mieux orienter les interventions visant à améliorer la santé psychologique des travailleurs, en préconisant entre autres les interventions individuelles qui favorisent le développement des ressources personnelles. Nous croyons toutefois que les entreprises ne devraient pas négliger les interventions qui ciblent également les conditions de l'organisation du travail, et cela, afin de s'assurer d'offrir un environnement de travail sain à leurs employés.

En conclusion, de futures recherches sont nécessaires afin d'élargir la compréhension de l'épuisement émotionnel des travailleurs et, surtout, les facteurs individuels et organisationnels qui protègent contre ce phénomène sur le lieu de travail. Ce mémoire s'inscrit dans une démarche exploratoire, fondée sur l'analyse de données secondaires recueillies dans le cadre d'un devis transversal. Afin de mieux comprendre la séquence causale à l'origine de l'épuisement émotionnel et professionnel au travail, et

également dans le but de mieux intervenir, il est essentiel que les recherches futures soient expérimentales et s'appuient sur un devis longitudinal.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la consommation en matière financière du Canada. (2025). Le stress financier et ses impacts. <https://www.canada.ca/fr/agence-consommation-matiere-financiere/services/mieux-etre-financier-travail/stress-impacts.html>
- Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2020). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A Structural Equation Modelling Approach. *Cogent Psychology*, 7(1), 1869376. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1869376>
- Alberio, M., & Tremblay, D.-G. (2021). Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi ? Covid-19: What Impacts on Work and Employment. *Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>
- Antoniou, A. S., & Koronaiou, P. (2018). Investigating burnout/occupational stress in relation to emotional intelligence and coping strategies in Greek nurses. *Dialogues in Clinical Neuroscience & Mental Health*, 1(1). <https://doi.org/10.26386/obrela.v1i1.7>
- Aslani, F., & Bahmani, A. (2022). The Role of Stress of Covid-19 Infection during Work Shifts, and Nurses' Emotional Exhaustion Under Covid-19 Conditions. *Journal of Rehabilitation Sciences & Research*, 9(3), 118-122. <https://doi.org/10.30476/jrsr.2022.92262.1205>

- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184-190. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Bahadori, M. (2012). The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in a Medical Science University.
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425-441. <http://www.jstor.org/stable/3100325>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, 18 Suppl, 13-25.

- Bes, I., Shoman, Y., Al-Gobari, M., Rousson, V., & Guseva Canu, I. (2023). Organizational interventions and occupational burnout: a meta-analysis with focus on exhaustion. *Int Arch Occup Environ Health*, 96(9), 1211-1223. <https://doi.org/10.1007/s00420-023-02009-z>
- Bilodeau, J., Marchand, A., & Demers, A. (2020). Psychological distress inequality between employed men and women: A gendered exposure model. *SSM - Population Health*, 11, 100626. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100626>
- Boamah, S. A., Hamadi, H., Kabir, H., Havaei, F., Webb, F., & Yu, M. J.-Y. (2025). Comparative analysis of work-related factors associated with burnout and its dimensions among nursing faculty in Canada and the United States. *Nurse Education in Practice*, 85, 104358. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2025.104358>
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. In (pp. 23-50). TalentSmart. <https://books.google.ca/books?id=JAP8B7R67K0C>
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2016). Job-demands, Job Control, Social Support, Self-Efficacy, and Burnout of Staff of Residential Children's Homes. *Educational Practice and Theory*, 38, 89-107. <https://doi.org/10.7459/ept/38.1.07>
- Brouwers, A., Tomic, W., & Boluijt, H. (2011). Job demands, job control, social support and self-efficacy beliefs as determinants of burnout among physical education teachers. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 17-39. <https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.103>

- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., & Cervera-Santiago, J. L. (2021). Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. *Healthcare*, 9(12), 1696. <https://www.mdpi.com/2227-9032/9/12/1696>
- Chan, D. W. (2006). Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.005>
- Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Chaves-Montero, A., Blanco-Miguel, P., & Ríos-Vizcaíno, B. (2025). Analysis of the Predictors and Consequential Factors of Emotional Exhaustion Among Social Workers: A Systematic Review. *Healthcare*, 13(5), 552. <https://doi.org/10.3390/healthcare13050552>
- Chen, J., Huang, L., & Luo, S. (2020). *Relationship between Job Burnout and Emotional Intelligence Based on "Job Demands-Resources" Model* Proceedings of the 2019 Annual Meeting on Management Engineering, Kuala Lumpur, Malaysia. <https://doi.org/10.1145/3377672.3378044>
- Chen, S.-C., & Chen, C.-F. (2018). Antecedents and consequences of nurses' burnout: Leadership effectiveness and emotional intelligence as moderators. *Management Decision*, 56(4), 777-792. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0694>

- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Cheung, S. Y., Gong, Y., & Huang, J.-C. (2016). Emotional intelligence, job insecurity, and psychological strain among real estate agents: a test of mediation and moderation models. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2673-2694. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091369>
- Choi, H.-M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees' emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cooper, B., Eva, N., Zarea Fazlelahi, F., Newman, A., Lee, A., & Obschonka, M. (2020). Addressing common method variance and endogeneity in vocational behavior research: A review of the literature and suggestions for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103472. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103472>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? Creating Healthy Workplaces and Workers. In *An Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 295-314).
<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16>

- De Witte, H., Cuyper, N. D., Elst, T. V., Vanbelle, E., & Niesen, W. (2012). Job Insecurity: Review of the Literature and a Summary of Recent Studies from Belgium.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Doblinger, M., & Class, J. (2023). Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 420-442. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12440>
- Doğru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.611348>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Escobar, R. (2023). WORKLOAD OF ELEMENTARY TEACHERS: A MEDIATING EFFECT IN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND WORK PERFORMANCE

AS BASIS FOR STRESS MANAGEMENT PROGRAM. *International Journal of Research Publications*, 124. <https://doi.org/10.47119/IJRP1001241520234856>

Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A. (2018). Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions. In K. Keefer, Parker, J., Saklofske, D. (Ed.), *Emotional Intelligence in Education* (pp. 23-47). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_2

Fiorilli, C., Benevene, P., De Stasio, S., Buonomo, I., Romano, L., Pepe, A., & Addimando, L. (2019). Teachers' Burnout: The Role of Trait Emotional Intelligence and Social Support. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02743>

Frenette, M. (2025). *L'évolution de la nature du travail au Canada : 1987 à 2024*. (36-28-0001). Statistique Canada

Gameiro, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2020). A Person-Centered Approach to the Job Demands–Control Model: A Multifunctioning Test of Addictive and Buffer Hypotheses to Explain Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8871. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/23/8871>

Gardner, H. E. (2008). *Multiple intelligences: New horizons in theory and practice*. Basic books.

Gerçek, M., Yılmaz Börekçi, D., & Özveren, C. G. (2024). Exploring the Links Between Employee Resilience and Career Satisfaction: The Roles of Job Crafting and STARA Awareness. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and*

Administrative Sciences Faculty, 11(3), 1011-1030.

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1416914>

Ghahramani, S., Lankarani, K. B., Yousefi, M., Heydari, K., Shahabi, S., & Azmand, S.

(2021). A Systematic Review and Meta-Analysis of Burnout Among Healthcare Workers During COVID-19. *Front Psychiatry*, 12, 758849.

<https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.758849>

Giunchi, M., Emanuel, F., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2016). Job insecurity,

workload and job exhaustion in temporary agency workers (TAWs). *Career*

Development International, 21(1), 3-18. [https://doi.org/10.1108/CDI-07-2015-](https://doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0103)

[0103](https://doi.org/10.1108/CDI-07-2015-0103)

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman

(Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 27-44).

Görgens-Ekermans, G., & Brand, T. (2012). Emotional intelligence as a moderator in the

stress-burnout relationship: a questionnaire study on nurses. *J Clin Nurs*, 21(15-

16), 2275-2285. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04171.x>

Goswami, K., & Mahanta, M. (2021). Exploring the role of emotional labor and job

autonomy in the relation between emotional intelligence and job performance.

International Management Review, 17(1), 26-38.

<https://www.americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2021/V17n121-art4.pdf>

- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, 47(4), 968-984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Habib, M., Lavergne, L., & Caparos, S. (2018). Chapitre 4. Perception. In *Psychologie cognitive* (pp. 96-127). Armand Colin.
<https://doi.org/10.3917/arco.habib.2018.01.0096>
- Han, W., Kim, J., Park, J., & Lee, M. (2022). Influential Effects of Emotional Intelligence on the Relationship between Job Stress and Burnout among General Hospital Administrative Staff. *Healthcare*, 10(2), 194.
<https://www.mdpi.com/2227-9032/10/2/194>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
<https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Henck, I., & Kilroy, S. (2022). *Make Your Nurses Feel Recognized: The Effect of Supervisor and Organizational Recognition on the Quality of Patient Care Mediated by Burnout* [Bachelor Thesis, University College Tilburg].
<https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=159955>

- Iqbal, A., Rehna, T., & Hanif, R. (2022). COVID-19 Stress and Burnout: An Investigation of Healthcare Providers. *Parkisian Journal of Psychological Research*, 37(3), 381-397. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2022.37.3.23>
- Iweins, C. (2020). Introduction. In *Détecter et prévenir le burnout* (pp. 7-10). Mardaga. <https://stm.cairn.info/detecter-et-prevenir-le-burnout--9782804708580-page-7?lang=fr>
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Djurdjevic, E. (2011). Assessing the impact of common method variance on higher order multidimensional constructs. *The Journal of applied psychology*, 96(4), 744-761. <https://doi.org/10.1037/a0021504>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3-14. <https://doi.org/10.1177/0312896219871976>
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51, 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.06.001>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*. New York : Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain : Implication for Job Redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-309.
- Karasek, R. A. (1985). Job content questionnaire. *Journal of occupational health psychology*.

- Katungu, C. (2018). *Emotional intelligence, job insecurity and organizational commitment in organizations in Sweden* [Master Thesis, Linnaeus University].
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1214409/FULLTEXT01.pdf>
- Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. *Tourism Management, 86*, 104330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104330>
- Konkel, M., & Heffernan, M. (2021). How job insecurity affects emotional exhaustion? A study of job insecurity rumination and psychological capital during COVID-19. *The Irish Journal of Management, 40*(2), 86-99. <https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0009>
- Konze, A.-K., Rivkin, W., & Schmidt, K.-H. (2017). Is Job Control a Double-Edged Sword? A Cross-Lagged Panel Study on the Interplay of Quantitative Workload, Emotional Dissonance, and Job Control on Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 14*(12), 1608.
<https://www.mdpi.com/1660-4601/14/12/1608>
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J., & Leys, C. (2019). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review, 11*(2), 151-165.
<https://doi.org/10.1177/1754073917735902>
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 456-462. <https://doi.org/10.1017/iop.2016.39>

- Lee, J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Lee, Y. H., Kwon, H. H., & Richards, K. A. R. (2019). Emotional Intelligence, Unpleasant Emotions, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction in Physical Education Teaching. *Journal of Teaching in Physical Education*, 38(3), 262-270.
<https://doi.org/10.1123/jtpe.2018-0177>
- Lei, B. C. H., & Kuok, A. C. H. (2025). How emotional labor predicts burnout and work engagement in the differentiated job demands–resources model: The moderating effect of emotional intelligence in hotels in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 24(3), 393-417.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2025.2484819>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Llosa-Fernández, J. A., Menéndez-Espina, S., Agulló-Tomás, E., & Rodríguez-Suárez, J. (2018). Incertidumbre laboral y salud mental: una revisión meta-analítica de las consecuencias del trabajo precario en trastornos mentales. *Anales de Psicología /*

Annals of Psychology, 34(2), 211-223.

<https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.281651>

Magnusson Hanson, L. L., Theorell, T., Oxenstierna, G., Hyde, M., & Westerlund, H.

(2008). Demand, control and social climate as predictors of emotional exhaustion symptoms in working Swedish men and women. *Scandinavian journal of public health*, 36(7), 737-743. <https://doi.org/10.1177/1403494808090164>

Maillet, S., & Read, E. A. (2024). Areas of work-life, psychological capital and emotional intelligence on compassion fatigue and compassion satisfaction among nurses: A cross-sectional study. *Nursing Open*, 11(2), e2098.

<https://doi.org/10.1002/nop2.2098>

Mancini, G., Mameli, C., & Biolcati, R. (2022). Burnout in Italian Primary Teachers: The Predictive Effects of Trait Emotional Intelligence, Trait Anxiety, and Job Instability. *Europe's Journal of Psychology*, 18(2), 168-180.

<https://doi.org/10.5964/ejop.2685>

Marchand, A., Blanc, M. E., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occup Med (Lond)*, 68(6), 405-411.

<https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>

Marchand, A., Blanc, M. E., & Durand, P. (2015). Gender, age, occupation, economic sector and mental health in the workplace: the results of the study SALVEO. *Can J Public Health*, 106(4), e223-229. <https://doi.org/10.17269/cjph.106.4672>

Marchand, A., Durand, P., Haines, V., 3rd, & Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: results from the SALVEO study. *Soc*

Psychiatry Psychiatr Epidemiol, 50(3), 445-459. <https://doi.org/10.1007/s00127-014-0932-y>

Martí-González, M., Alcalá-Ibañez, M. L., Castán-Esteban, J. L., Martín-Bielsa, L., & Gallardo, L. O. (2023). COVID-19 in School Teachers: Job Satisfaction and Burnout through the Job Demands Control Model. *Behavioral Sciences*, 13(1), 76. <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/1/76>

Maslach, C. (1982). *Burnout, the cost of caring*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. In *Stress and Quality of Working Life : Current Perspectives in Occupational Health* (pp. 37-51).

Maslach, C., & Jackson, S. (1984). Burnout in organization settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016a). Chapter 43 - Burnout. In G. Fink (Ed.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Academic Press.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. In *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. (pp. 36-56). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). *How to Measure Burnout Accurately and Ethically*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/03/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, 4(4), 394-402. <https://doi.org/10.1177/1754073912445811>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. (pp. 3-34). Basic Books.

- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In *Handbook of intelligence*. (pp. 396-420). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? *Am Psychol*, 63(6), 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.6.503>
- McKenna, J., & Jeske, D. (2021). Ethical leadership and decision authority effects on nurses' engagement, exhaustion, and turnover intention. *J Adv Nurs*, 77(1), 198-206. <https://doi.org/10.1111/jan.14591>
- Mérida-López, S., Quintana-Orts, C., Hintsä, T., & Extremera, N. (2022). Emotional intelligence and social support of teachers: Exploring how personal and social resources are associated with job satisfaction and intentions to quit job. *Revista de Psicodidáctica (English ed.)*, 27(2), 168-175.
<https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2022.02.001>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Moukarzel, A., Michelet, P., Durand, A.-C., Sebbane, M., Bourgeois, S., Markarian, T., Bompard, C., & Gentile, S. (2019). Burnout Syndrome among Emergency Department Staff: Prevalence and Associated Factors. *BioMed Research International*, 2019(1), 6462472. <https://doi.org/10.1155/2019/6462472>

- Muhammed Nowfal, S., PM, N., & Sreejith, S. (2021). Job insecurity and emotional exhaustion: Examining the buffering role of perceived employability. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 10(1), 30-38.
- Nauman, S., Raja, U., Haq, I. U., & Bilal, W. (2019). Job demand and employee well-being: A moderated mediation model of emotional intelligence and surface acting. *Personnel Review*, 48(5), 1150-1168. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0127>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The international Journal of organizational analysis*, 10(4), 327-342.
- Ogińska-Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *Int J Occup Med Environ Health*, 18(2), 167-175.
- Organisation mondiale de la santé. Retrieved 22 mai 2025 from <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>
- Organisation mondiale de la santé. (2019, 28 mai 2019). *Le burn-out, un « phénomène professionnel » : Classification internationale des maladies*.

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>

Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2016). Travail et épuisement professionnel : le rôle modérateur des traits de la personnalité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(3), 187-204. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.009>

Parent-Lamarche, A., & Marchand, A. (2018). Work stress, personality traits, and cortisol secretion: Testing a model for job burnout. *Work*, 60(3), 485-497.
<https://doi.org/10.3233/wor-182755>

Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2021). How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 48-76.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2021.1872382>

Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2024). A Multilevel Analysis of Changes in Psychological Demands over Time on Employee Burnout. *Merits*, 4(1), 19-34. <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/1/2>

Petrides, K. V. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). In J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Eds.),

Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications (pp. 85-101). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality, 15*(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 552-569.

Petrides, K. V., & Mavroveli, S. (2018). Theory and Applications of Trait Emotional Intelligence. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society, 23*(1), 24-36. https://doi.org/10.12681/psy_hps.23016

Pisanti, R., van der Doef, M., Maes, S., Meier, L. L., Lazzari, D., & Violani, C. (2016). How Changes in Psychosocial Job Characteristics Impact Burnout in Nurses: A Longitudinal Analysis. *Frontiers in Psychology, 7*, 1082. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01082>

Pishghadam, R., & Sahebjam, S. (2012). Personality and Emotional Intelligence in Teacher Burnout. *The Spanish journal of psychology, 15*(1), 227-236. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37314

Platsidou, M. (2010). Trait Emotional Intelligence of Greek Special Education Teachers in Relation to Burnout and Job Satisfaction. *School Psychology International, 31*(1), 60-76. <https://doi.org/10.1177/0143034309360436>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of applied psychology, 88*(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 168-185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Rafferty, Y., Friend, R., & Landsbergis, P. A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & Stress, 15*(1), 73-85. <https://doi.org/10.1080/02678370120791>
- Rafiq, I., Parveen, D., & Mordhah, N. (2022). Does Emotional Intelligence Dwindle the Stress Due to Time Pressure and Work Overload? A Case Study of Nurses in Public Hospitals. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27*, 467-478. <https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.01.032>
- Ramya, S., & Vanithamani, M. (2023). The power of employee recognition: building a culture of appreciation in the workplace. *The Indian Journal of Technical Education, 46*, 109-114.
- Renger, D., Miché, M., & Casini, A. (2020). Professional recognition at work: the protective role of esteem, respect, and care for burnout among employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62*(3), 202-209. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001782>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. d. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C., & Jackson, S. (1996). *Maslach Burnout Inventory -- General Survey (GS)* (Vol. 31).
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Schreurs, P. J. G., & Taris, T. W. (1998). Construct validity of the demand-control model: A double cross-validation approach. *Work & Stress, 12*(1), 66-84.
<https://doi.org/10.1080/02678379808256849>
- Seidler, A., Thinschmidt, M., Deckert, S., Then, F., Hegewald, J., Nieuwenhuijsen, K., & Riedel-Heller, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion - a systematic review. *Journal of occupational medicine and toxicology (London, England), 9*(1), 10.
<https://doi.org/10.1186/1745-6673-9-10>
- Serole, C., Guiguet-Auclair, C., Prunet, D., Charkhabi, M., Lesage, F.-X., Mermillod, M., Gerbaud, L., & Dutheil, F. (2021). The Forgotten Health-Care Occupations at Risk of Burnout – A Burnout, Job Demand-Control-Support, and Effort-Reward Imbalance Survey. *Journal of Occupational & Environmental Medicine, 63*(7), e416-e425. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002235>
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In *Handbook of occupational health psychology*. (pp. 245-264). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/10474-012>
- Shoman, Y., Ranjbar, S., Strippoli, M.-P., von Känel, R., Preisig, M., & Guseva Canu, I. (2023). Relationship Between Effort-Reward Imbalance, Over-Commitment and Occupational Burnout in the General Population: A Prospective Cohort Study. *International Journal of Public Health, 68*, 1606160.
<https://doi.org/10.3389/ijph.2023.1606160>

- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology, 1*(1), 27.
- Siegrist, J. (2017). The Effort–Reward Imbalance Model. In *The Handbook of Stress and Health* (pp. 24-35). <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch2>
- Simon, R. W. (2014). Twenty Years of the Sociology of Mental Health: The Continued Significance of Gender and Marital Status for Emotional Well-Being. In R. J. Johnson, R. J. Turner, & B. G. Link (Eds.), *Sociology of Mental Health: Selected Topics from Forty Years 1970s-2010s* (pp. 21-51). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07797-0_2
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations, 39*(11), 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Statistique Canada. (2023). Le stress lié au travail est le plus souvent causé par une lourde charge de travail et la conciliation travail-vie personnelle. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230619/dq230619c-fra.htm>
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation. *Employee Relations, 29*(2), 208-220. <https://doi.org/10.1108/01425450710720020>
- Swami, M. K., Mathur, D. M., & Pushp, B. K. (2013). Emotional intelligence, perceived stress and burnout among resident doctors: an assessment of the relationship. *Natl Med J India, 26*(4), 210-213.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5 ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taylor, N. Z., & Milllear, P. M. R. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences, 89*, 123-128. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.005>
- Tesi, A. (2021). A Dual Path Model of Work-Related Well-Being in Healthcare and Social Work Settings: The Interweaving Between Trait Emotional Intelligence, End-User Job Demands, Coworkers Related Job Resources, Burnout, and Work Engagement. *Frontiers in Psychology, 12*, 660035. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.660035>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International, 27*(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. (2002). The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior, 23*(5), 555-570. <https://doi.org/10.1002/job.155>
- Vammen, M. A., Mikkelsen, S., Forman, J. L., Hansen, Å. M., Bonde, J. P., Grynderup, M. B., Kolstad, H., Kaerlev, L., Rugulies, R., & Thomsen, J. F. (2019). Emotional demands and exhaustion: cross-sectional and longitudinal associations in a cohort of Danish public sector employees. *International Archives of*

Occupational and Environmental Health, 92(5), 639-650.

<https://doi.org/10.1007/s00420-018-01398-w>

Van de Ven, B., van den Tooren, M., & Vlerick, P. (2013). Emotional job resources and emotional support seeking as moderators of the relation between emotional job demands and emotional exhaustion: a two-wave panel study. *J Occup Health Psychol*, 18(1), 1-8. <https://doi.org/10.1037/a0030656>

Van den Broeck, A., Bert, S., Hannes, G., & van Emmerik, I. J. H. (2015). Skill utilization and well-being: a cross-level story of day-to-day fluctuations and personal intrinsic values. *Work & Stress*, 29(3), 306-323.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074955>

Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2017). Can the job demand-control-(support) model predict disability support worker burnout and work engagement? *Journal of Intellectual & Developmental Disability*, 44(2), 139-149.

<https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1310818>

Violanti, J. M., Mnatsakanova, A., Andrew, M. E., Allison, P., Gu, J. K., & Fekedulegn, D. (2018). Effort-Reward Imbalance and Overcommitment at Work: Associations With Police Burnout. *Police Q*, 21(4), 440-460.

<https://doi.org/10.1177/1098611118774764>

Viotti, S., & Converso, D. (2016). Relationship between job demands and psychological outcomes among nurses: Does skill discretion matter? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(3), 439-460.

<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00520>

- Visser, M. (2020). *Recognition and (de)humanization in the neoliberal workplace: Prospects and possibilities*.
- Wallace, J. E. (2017). Burnout, coping and suicidal ideation: An application and extension of the job demand-control-support model. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 99-118.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329628>
- Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J., & Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among Chinese teachers: a cross-sectional survey in Liaoning, China. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(5), 589-597.
<https://doi.org/10.1007/s00420-014-0987-9>
- Wang, Z., Liu, H., Yu, H., Wu, Y., Chang, S., & Wang, L. (2017). Associations between occupational stress, burnout and well-being among manufacturing workers: mediating roles of psychological capital and self-esteem. *BMC Psychiatry*, 17(1), 364. <https://doi.org/10.1186/s12888-017-1533-6>
- Willemse, B. M., de Jonge, J., Smit, D., Depla, M. F. I. A., & Pot, A. M. (2012). The moderating role of decision authority and coworker- and supervisor support on the impact of job demands in nursing homes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(7), 822-833.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.02.003>
- Willemse, B. M., De Jonge, J., Smit, D., Visser, Q., Depla, M. F., & Pot, A. M. (2015). Staff's person-centredness in dementia care in relation to job characteristics and

- job-related well-being: a cross-sectional survey in nursing homes. *J Adv Nurs*, 71(2), 404-416. <https://doi.org/10.1111/jan.12505>
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, C. A., & Spence Laschinger, H. K. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.09.006>
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report. In. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Xie, Z., Wang, A., & Chen, B. (2011). Nurse burnout and its association with occupational stress in a cross-sectional study in Shanghai. *Journal of advanced nursing*, 67(7), 1537-1546.
- Yuan, Z., Yu, D., Zhao, H., Wang, Y., Jiang, W., Chen, D., Liu, X., & Li, X. (2021). Burnout of Healthcare Workers Based on the Effort-Reward Imbalance Model: A Cross-Sectional Study in China. *International Journal of Public Health*, 66, 599831. <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.599831>
- Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses' Job Insecurity and Emotional Exhaustion: The Mediating Effect of Presenteeism and the Moderating Effect of Supervisor Support. *Frontiers in Psychology*, 11, 2239. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02239>

Zhang, Z., Zheng, J., Li, Z., & Zhang, L. (2020). Job Insecurity and Daily Emotional Exhaustion: An Experience Sampling Method Approach. *Proceedings of the 2020 4th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. <https://doi.org/10.1145/3380625.3380651>