

**Un style décisionnel adapté requiert de l'énergie psychologique :
étude auprès de dirigeants de PME québécoises**

[An adaptive decision-making style requires psychological energy:

A study among SME managers in Quebec]

Frédérique Tremblay

Département de psychologie

Université de Sherbrooke

Stéphanie Austin et Claude Fernet

Département de gestion des ressources humaines

École de gestion

Université du Québec à Trois-Rivières

Toute correspondance portant sur cet article devrait être adressée à Stéphanie Austin.

Courriel: stephanie.austin@uqtr.ca

Soumis: 26 mai 2021

Révision soumise: 19 août 2021

Accepté: 27 août 2021

Résumé

Résumé : Afin de mieux comprendre l'apport de certains facteurs psychologiques impliqués dans la prise de décision, cette étude examine le rôle médiateur des états psychologiques (engagement au travail et épuisement émotionnel) dans le lien unissant le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. L'échantillon est composé de 201 dirigeants de petites et moyennes entreprises québécoises qui ont répondu à un questionnaire en ligne autoadministré. Les résultats indiquent que l'engagement et l'épuisement agissent distinctement. Seulement l'engagement permet d'expliquer le lien entre le sentiment de compétence et un style décisionnel adapté. En contexte de pandémie, qui met à l'épreuve la santé psychologique, il devient important à la prise de décision des dirigeants de non seulement prévenir leur état d'épuisement, mais surtout d'accroître leur état d'engagement.

Mots clés : Style décisionnel adapté, Sentiment de compétence, Engagement au travail, Épuisement émotionnel, Dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME)

Abstract: To better understand the contribution of certain psychological factors involved in decision making, this study examines the mediating role of psychological states (work engagement and emotional exhaustion) in the relationship between the sense of competence at work and adaptive decision-making style. The sample comprised 201 small and medium-sized enterprises managers in Quebec who completed a self-report online questionnaire. Results indicated that work engagement and exhaustion act distinctly. Only engagement explains the relationship between a sense of competence and an adaptive decision-making style. In the pandemic context, which exacts a high toll on psychological health, it becomes important for the decision-making of managers to not only prevent their state of exhaustion, but also improve their state of engagement.

Keywords: Adaptive decision-making style, Sense of competence, Work engagement, Emotional exhaustion, Small and medium-sized enterprises (SME) managers

Problématique

Une récente enquête menée en temps de pandémie suggère que deux tiers des propriétaires d'entreprises au Canada se sentent fatigués, déprimés ou manifestent peu d'énergie au moins une fois par semaine (Banque de développement du Canada [BDC], 2020). Mais qu'en est-il plus précisément des dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME¹)? Étant donné la multiplicité et l'étendue des rôles assumés par les dirigeants de PME, conjugués aux responsabilités qui les incombent, leur état de santé est capital au fonctionnement de l'entreprise, surtout si elle est de petite taille (Torrès, 2017). Bien que la santé psychologique au travail, se manifestant entre autres par des états d'engagement et d'épuisement émotionnel (Bakker et de Vries, 2020; Schaufeli et Bakker, 2010), ait été largement étudiée chez les employés, elle fait l'objet de peu de recherche chez les dirigeants, qui assument pourtant des rôles et des responsabilités bien différentes au sein des entreprises (Fernet et Austin, 2017). Entre autres, les recherches montrent que l'engagement au travail est positivement lié à la performance, tandis que l'épuisement émotionnel y est négativement associé (Bakker et Demerouti, 2017).

Généralement en amont à la performance de l'entreprise, la prise de décision de type opérationnelle (c.-à-d. court terme), tactique (c.-à-d. moyen terme) et stratégique (c.-à-d. long terme) constitue l'une des activités quotidiennes de la gestion d'une PME par les dirigeants (Gosselin et al., 2017). Non seulement les décisions peuvent entraîner des répercussions sur la pérennité de l'entreprise, mais également sur les activités de l'organisation, les employés, le climat de travail, etc. Les recherches sur la prise de décision se sont principalement concentrées sur les caractéristiques individuelles des personnes à l'origine des décisions (Di Fabio et Busoni, 2006).

¹ Au Canada, une PME est une entreprise comptant entre 1 et 499 employés salariés (Gouvernement du Canada, 2020).

Entre autres, elles ont établi un lien entre la perception qu'à l'individu de lui-même et la manière habituelle dont il va prendre une décision (c.-à-d. son style décisionnel; Di Fabio et Palazzeschi, 2012). Toutefois, l'état psychologique dans lequel se trouvent les personnes semble avoir été laissé pour compte dans les écrits scientifiques sur la prise de décision. Pourtant, étant donné les manifestations affectives, cognitives et comportementales de la santé psychologique, les états de bien-être et de mal-être des dirigeants pourraient agir sur leur style décisionnel (Fernet et Austin, 2017).

S'appuyant sur la séquence motivationnelle proposée par la théorie sociocognitive de Bandura (1997), dans laquelle le sentiment de compétence agit sur les processus affectifs (états psychologiques) et cognitifs (prise de décision), la présente étude s'intéresse à l'apport des états psychologiques positif (engagement au travail) et négatif (épuisement émotionnel) dans le lien unissant le sentiment compétence et le style décisionnel adapté. En contexte de pandémie, où la santé psychologique est susceptible d'être davantage fragilisée (Gouvernement du Québec, 2021), les résultats permettront d'accroître la compréhension des facteurs psychosociaux favorisant une prise de décision optimale des dirigeants de PME.

Contexte théorique

Style décisionnel des dirigeants

Défini comme étant un patron de réponse que la personne manifeste lorsqu'elle doit prendre une décision, le style décisionnel serait largement déterminé par la situation, la tâche décisionnelle, ainsi que la personne même (Thunholm, 2004). Le modèle du conflit décisionnel de Janis et Mann (1977) fait partie des principaux cadres explicatifs des styles décisionnels, lequel a comme prémisse que l'action de devoir faire un choix crée un conflit chez l'individu (Janis et Mann, 1977).

La tension psychologique générée par ce conflit proviendrait d'une perte personnelle, sociale et/ou matérielle associée à la décision, ainsi que de la possibilité de perte d'estime de soi, dans la mesure où la décision s'avérerait inadéquate (Janis et Mann, 1977). S'inspirant de ce modèle, Mann et al. (1997) ont déterminé quatre styles décisionnels qui caractérisent des stratégies à visée adaptative pour faire face au conflit décisionnel. Ceux-ci sont la vigilance (être au clair avec les objectifs à atteindre par la décision, chercher et assimiler l'information pertinente, ainsi que considérer et évaluer les possibilités rationnellement), le transfert de responsabilité (renvoyer la prise de décision à quelqu'un d'autre), la procrastination (remettre à plus tard la décision à prendre) et l'hypervigilance (prendre des décisions précipitées, sans avoir considéré l'ensemble des alternatives ni avoir mesuré les conséquences des choix). Les styles décisionnels sont non définitifs, ce qui signifie qu'un individu peut ajuster ou changer de stratégie à visée adaptative (p. ex., en fonction du temps disponible pour prendre la décision et des enjeux) (Bailly et Ilharragorry-Devaux, 2011). Selon Mann et al. (1997), le style vigilance est le seul qui se qualifie comme étant adapté (c.-à-d. qui conduit généralement à des conséquences favorables), car la personne prend la décision de manière informée et à un moment opportun. Ce serait d'ailleurs le style que les individus ont tendance à privilégier indépendamment de leur culture (Mann et al., 1998). À ce jour, le modèle du conflit décisionnel a principalement été mis en relation avec des caractéristiques sociodémographiques et individuelles du décideur afin d'examiner l'occurrence de chaque style (Janis et Mann, 1977; Mann et al., 1997). Par exemple, l'étude de Bailly et Ilharragorry-Devaux (2011) dévoile que les femmes utilisent davantage le style vigilance que les hommes. Cela s'expliquerait par le fait que les femmes mettent généralement davantage l'accent sur leur vécu émotionnel dans le processus décisionnel et qu'elles semblent davantage conscientes des conséquences de leur choix (Sanz de Acedo Lizarraga et al., 2007). Aussi, les personnes plus âgées privilégient le style procrastination par rapport aux plus jeunes (Bailly et Ilharragorry-Devaux,

2011). Les auteurs expliquent leurs résultats avec ceux de Craik et Salthouse (1992) qui témoignent que la mémoire de travail se détériore avec l'âge et qu'à cet effet, le processus décisionnel devient plus difficile. En ce qui concerne les différences culturelles, les résultats de Mann et al. (1998) suggèrent que les personnes provenant de pays orientaux utilisent davantage les styles inadaptés, soit le transfert de responsabilité, la procrastination et l'hypervigilance, que les gens provenant de pays occidentaux. Ces résultats s'expliquent par le modèle d'Hofstede (2011), qui met de l'avant qu'il existe des différences en ce qui a trait aux valeurs entre les deux groupes concernant les pôles individualisme (apparenté aux occidentaux) / collectivisme (apparenté aux orientaux) et que celles-ci interviennent dans la manière dont ils vont prendre les décisions. Au sujet des caractéristiques individuelles, l'étude de Radford et al. (1993) indique que l'estime de soi du décideur (c.-à-d. l'évaluation qu'à l'individu de sa valeur personnelle) est positivement liée au style décisionnel vigilant et négativement lié aux trois styles décisionnels inadaptés de Mann et al. (1997). En d'autres mots, une perception positive de soi-même permet à la personne de prendre la décision par elle-même sans la remettre constamment au lendemain et en considérant de manière adéquate les informations disponibles entourant la prise de décision. Ces résultats corroborent ceux de Di Fabio et Palazzeschi (2012) qui révèlent que l'évaluation centrale de soi est positivement liée au style décisionnel adapté, mais négativement liée aux styles décisionnels inadaptés. Notons que le concept d'évaluation centrale de soi (Judge et al., 1997) renferme, outre l'estime de soi, le lieu de contrôle, le névrotisme (stabilité émotionnelle) et le sentiment d'efficacité personnelle. Ces indicateurs doivent être élevés à l'exception du névrotisme, qui doit être faible, pour représenter une évaluation centrale de soi élevée. Les individus possédant ces caractéristiques sont plus enclins à consentir des efforts, à persévérer pour atteindre leurs objectifs et à faire des choix libres et éclairés, parce qu'ils se sentent capables de réussir, se considèrent davantage en contrôle des

situations et qu'ils ont une perception réaliste et positive d'eux-mêmes (Grant et Wrzesniewski, 2010; Garneau, s. d.).

Sentiment de compétence

La notion de compétence se trouve au cœur de plusieurs théories motivationnelles visant à comprendre, prédire et expliquer le fonctionnement humain (White, 1959). Parmi celles-ci, la théorie sociocognitive de Bandura (1997, 2019) décrit le sentiment de compétence en termes de croyance d'efficacité personnelle permettant aux individus de déployer les actions nécessaires à l'atteinte d'un objectif donné. Spécifique à divers contextes de vie et situations, ce sentiment leur permet de s'adapter aux environnements changeants et aux situations complexes (Lecomte, 2004). Selon Bandura (1997), le sentiment d'efficacité personnelle est central au concept de soi dans la mesure où il influence les réactions émotionnelles, la motivation (investissement et persistance de l'effort) et les choix de l'individu. Des recherches menées auprès de dirigeants d'entreprise révèlent que ceux qui ont un sentiment d'efficacité élevé perçoivent davantage les occasions à saisir, tandis que ceux ayant un sentiment d'efficacité faible voient davantage les risques à éviter (Krueger et Dickson, 1993). Une étude dévoile, en outre, que le sentiment d'efficacité personnelle est lié au fonctionnement managérial; plus les dirigeants s'estiment capables de faire face aux situations et de prendre de bonnes décisions, plus ils sont engagés dans leur travail et meilleure est la performance organisationnelle (Bandura et Jourden, 1991). La notion de compétence trouve aussi écho dans la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, Ryan et Deci, 2017) qui la situe plutôt en termes de besoin psychologique fondamental. Ce besoin qui décrit le sentiment d'agir de manière efficace pour atteindre les objectifs escomptés se veut ainsi un nutriment psychologique incontournable à la saine régulation des comportements (p. ex., prise de décisions) et au fonctionnement optimal (p. ex., état de bien-être psychologique) (Fernet et Austin, 2017). Que ce

soit sous le prisme de la théorie sociocognitive ou de la théorie de l'autodétermination, les résultats de récentes méta-analyses (Van den Broeck et al., 2016) appuient largement le lien entre le sentiment de compétence et diverses manifestations positives de l'attitude (p. ex., satisfaction professionnelle), des comportements (p. ex., performance au travail) et, de surcroît, de la santé psychologique (p. ex., engagement et moindre épuisement professionnel) des employés (Van den Broeck et al., 2016) et des entrepreneurs (Miao et al., 2017). L'ensemble de ces résultats laisse entrevoir que les états de santé psychologique associés au sentiment de compétence pourraient ainsi jouer un rôle dans l'explication du style décisionnel adapté.

États de santé psychologique

La santé psychologique correspond à un « état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (Organisation mondiale de la santé [OMS], 2018). Les manifestations les plus révélatrices de la santé psychologique au travail sont l'engagement au travail et l'épuisement émotionnel (Schaufeli et al., 2020; Maricuțoiu et al., 2017; Bakker et de Vries, 2020). Comme il s'agit d'indicateurs complémentaires (une personne qui n'est pas engagée n'est pas forcément épuisée), ces états positif et négatif pourraient agir distinctement ou de manière cumulative dans la prédiction du style décisionnel adapté (Schaufeli et al., 2019).

Engagement au travail. La notion d'engagement au travail décrit un état d'esprit positif et épanouissant vis-à-vis du travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption (Schaufeli et al., 2002). La vigueur se caractérise par l'énergie, la volonté d'investir des efforts et la persistance dans son travail (Schaufeli et al., 2002). Le dévouement se révèle par l'implication, le sentiment de signification, d'enthousiasme, de fierté et de défi dans son travail (Schaufeli et al., 2002). Quant à l'absorption, elle se caractérise par une pleine concentration dans la réalisation du

travail, où il est difficile de s'en détacher (Schaufeli et al., 2002). Les études menées auprès d'employés indiquent que l'engagement au travail est positivement lié à l'attachement affectif à l'égard de l'organisation (Schaufeli et al., 2008) et la performance individuelle (Demerouti et Cropanzano, 2010). En outre, elle est négativement liée aux symptômes psychosomatiques (Schaufeli et al., 2009), aux intentions de départ (Schaufeli et Bakker, 2004) et à l'absentéisme (Schaufeli et al., 2009). À ce jour, il existe peu de connaissances sur l'engagement au travail des dirigeants de PME. Il est connu qu'ils s'investissent davantage dans leur travail que d'autres professionnels (p. ex., cols bleus et médecins; Schaufeli et Bakker, 2004). Toutefois, les prédicteurs et les répercussions de leur engagement restent à démystifier.

Épuisement émotionnel. L'épuisement émotionnel est le principal symptôme de l'épuisement professionnel, communément connu sous l'appellation de burnout (Schutte et al., 2000). Une personne épuisée émotionnellement se sent profondément fatiguée, sans énergie et incapable de réaliser ses tâches (Schutte et al., 2000). Plusieurs recherches montrent que l'épuisement émotionnel des employés est négativement lié à l'engagement envers l'organisation (Moon et Hur, 2011), à la satisfaction au travail (Moon et Hur, 2011), aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Cropanzano et al., 2003), ainsi qu'à la performance au travail (Cropanzano et al., 2003). Aussi, cet état psychologique est positivement lié aux symptômes psychosomatiques (Toppinen-Tanner et al., 2009), aux intentions de départ (Cropanzano et al., 2003) et à l'absentéisme (Swider et Zimmerman, 2010). Concernant les dirigeants de PME, leur épuisement professionnel est associé à des difficultés individuelles (solitude), de même que des préoccupations professionnelles (problèmes de satisfaction de la clientèle, de relations au travail, et d'ordre financier; Fernet et al., 2015, 2016). Toutefois, à notre connaissance aucune étude ne s'est simultanément attachée aux états d'épuisement émotionnel et d'engagement des dirigeants.

Objectif et hypothèses de recherche

Cette étude a pour objectif d'investiguer le rôle des états de santé psychologique (engagement au travail et épuisement émotionnel) des dirigeants de PME dans la relation entre leur sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. En d'autres mots, l'engagement et l'épuisement seront les médiateurs examinés entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. Les hypothèses se basent sur la recension des écrits présentés dans le contexte théorique et la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (COR-theory; 1989) qui se fonde sur la prémisse que les individus s'efforcent de maintenir leurs ressources et d'en acquérir de nouvelles (c.-à-d. des états, des conditions et des objets). Selon celle-ci, les personnes ayant plus de ressources (p. ex., sentiment de compétence et états psychologiques positifs) seront davantage enclines à un gain de ressources, tandis que celles disposant de moins de ressources (p. ex., état psychologique fragilisé) seront davantage sujettes à perdre des ressources. Autrement dit, selon cette théorie, le positif attire le positif et le négatif attire le négatif. Les hypothèses de recherche sont les suivantes :

- H1. Le sentiment de compétence des dirigeants de PME a un effet direct positif sur le style décisionnel adapté;
- H2. L'engagement au travail des dirigeants de PME agit comme médiateur dans la relation entre leur sentiment de compétence et le style décisionnel adapté;
- H3. L'épuisement émotionnel des dirigeants de PME agit comme médiateur dans la relation entre leur sentiment de compétence et le style décisionnel adapté.

Méthodologie

Participants

L'échantillon se compose de 201 dirigeants francophones (73,4% d'hommes et 26,6% de femmes) de PME œuvrant dans différents secteurs d'activités au Québec. L'âge moyen des participants est de 49,13 ans (ÉT = 9,64).

Déroulement et considérations éthiques

Avant d'entamer la collecte des données, un certificat éthique institutionnel a été obtenu pour réaliser cette recherche. Puis, des invitations à prendre part à l'étude ont été diffusées sur les réseaux sociaux et envoyées par courriels aux contacts des membres de l'équipe de recherche (méthode boule-de-neige; Goodman, 1961). Le message aux participants potentiels contenait un lien menant au questionnaire. Ceux-ci avaient à lire la présentation de l'étude de même que le formulaire de consentement et consentir, le cas échéant, à participer en remplissant un questionnaire en ligne autoadministré d'une durée d'environ cinq minutes. Les participants pouvaient ensuite demander à obtenir un court profil personnalisé de leurs résultats. La participation à la recherche était volontaire et entièrement confidentielle.

Instruments de mesure

L'ensemble des mesures privilégiées a été utilisé dans le cadre d'études antérieures (Bailly et Ilharragorry-Devaux, 2011; Fernet et al., 2014; Trépanier et al., 2013, 2015) qui soutiennent leurs qualités psychométriques (validité de construit et fidélité). Le contexte de pandémie et l'emploi du temps chargé des dirigeants ont fait en sorte que le questionnaire devait se répondre en moins de 5 minutes. C'est pourquoi chacune des variables a été mesurée avec les versions brèves

validées des construits ou a fait l'objet d'un panel de discussion de chercheurs, afin de faire le choix des items reflétant le mieux les variables à l'étude.

Sentiment de compétence. Trois items provenant du Work-Related Basic Need Satisfaction Scale (W-BNS) de Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens et Lens (2010) ont été utilisés pour évaluer le sentiment de compétence. Sur une échelle variant de 1 (totalement en désaccord) à 5 (totalement en accord), les participants devaient cocher la réponse qui correspondait le plus à leur situation en pensant à leur expérience de dirigeant. Un exemple d'item est : « Je me sens compétent(e) dans mes activités. » ($\alpha = 0,89$).

Engagement au travail. L'échelle ultra brève de 3 items Utrecht Work Engagement Scale - 3 (UWES-3) de Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova et De Witte (2019) a été choisi pour mesurer l'engagement au travail. Celle-ci comprend les 3 dimensions de l'engagement, soit la vigueur, le dévouement et l'absorption (1 item par dimension). L'échelle de 3 items possède des propriétés psychométriques similaires à l'échelle originale de 9 items, ce qui amène les auteurs à conclure qu'il s'agit d'une mesure valide et fidèle de l'engagement au travail. Les participants devaient évaluer sur une échelle variant de 1 (jamais) à 7 (toujours - tous les jours) les affirmations suivant la consigne : « Depuis le début de la crise de la COVID-19 ». Un exemple d'item est : « Au travail, je déborde d'énergie. » ($\alpha = 0,80$).

Épuisement émotionnel. Les cinq items de la sous-échelle d'épuisement émotionnel du Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson (1996) ont été choisis afin d'évaluer l'épuisement émotionnel. Les participants devaient évaluer sur une échelle variant de 1 (jamais) à 7 (tout le temps) les affirmations suivant la consigne : « Depuis le début de la crise de la COVID-19 ». Un exemple d'item est : « Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif. » ($\alpha = 0,90$).

Style décisionnel adapté des dirigeants. Six items du Melbourne Decision Making Questionnaire (MDMQ) de Mann, Burnett, Radford et Ford (1997) ont été sélectionnés, pour mesurer le style décisionnel adapté. La présente recherche s'est basée sur la structure simplifiée en deux facteurs et validée par Mann et al. (1997), qui est conceptualisée par un style décisionnel adapté et un style décisionnel inadapté. À l'instar d'autres études mettant en commun des styles positifs et négatifs (p. ex., Fernet et al., 2010; 2012), nous avons utilisé la formule suivante pour désigner le style décisionnel adapté : $(vig1) + (vig2) + (vig3) - (inad1_1) - (inad2_1) - (inad3_1)$. Ce sont trois items du style vigilance et trois items des styles décisionnels inadaptés (c.-à-d. transfert de responsabilité, procrastination et hypervigilance) qui ont été sélectionnés pour représenter le concept. Sur une échelle variant de 1 (pas du tout en accord) à 7 (totalement en accord), les participants devaient indiquer dans quelle mesure « Ces énoncés concernent votre façon de prendre des décisions depuis le début de la crise de la COVID-19 ». Un exemple d'item est : « J'aime envisager l'ensemble des possibilités qui s'offrent à moi avant de prendre une décision. » ($\alpha = 0,62$).

Variables sociodémographiques. Le sexe et l'âge ont été ajoutés comme variables d'ajustement au modèle de médiation, car ils ont été répertoriés dans certaines recherches comme étant associés aux variables à l'étude (Bailly et Ilharragorry-Devaux, 2011).

Résultats

Analyses préliminaires

Afin de réaliser les analyses statistiques, le logiciel IBM SPSS Statistics for Windows version 26.0 (International Business Machines Corporation [IBM Corp.], 2019) et l'extension PROCESS pour SPSS version 3.5.3 (Hayes, 2021) ont été utilisés. Le postulat de la normalité des distributions a été rencontré selon les indices d'asymétrie [-1,046; 0,714] et d'aplatissement [-0,421; 1,874] (Kline, 2011). Selon l'analyse de la matrice de corrélation, le postulat d'absence de

multicolinéarité ($r > 0,7$) et de singularité ($r = 1$) a été rencontré pour l'ensemble des variables [-0,053; 0,053]. Le tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables étudiées. Notons que des analyses additionnelles à l'aide du logiciel Mplus 8.3 (Muthén et Muthén, 2017), visant à examiner le modèle de mesure, ont également mis en évidence des construits (variables) bien définis. Les indices d'ajustement de ce modèle de mesure sont satisfaisants : $\chi^2 = 1614,529$; ddl = 136; CFI = 0,950 ; TLI = 0,937 ; et RMSEA = 0,056 [0,042 ; 0,070].

Analyses principales

Dans le but de tester le rôle médiateur de l'engagement au travail et de l'épuisement émotionnel dans la relation entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté, une analyse de médiation parallèle a été conduite selon l'approche de Preacher et Hayes (2008). La figure 1 présente les coefficients bêta standardisés qui permettent de comparer la contribution de chaque variable au modèle. Les résultats indiquent un lien significatif positif entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté (c). Ils révèlent également un effet significatif positif entre le sentiment de compétence et l'engagement au travail (a1) et un effet significatif positif entre l'engagement au travail et le style décisionnel adapté (b1). Aussi, les résultats montrent un lien significatif négatif entre le sentiment de compétence et l'épuisement émotionnel (a2). Le lien entre l'épuisement émotionnel et le style décisionnel adapté (b2) est également négatif, mais celui-ci n'est pas significatif. Le lien entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté lorsque l'engagement au travail et l'épuisement émotionnel sont pris en considération (c'), est également non significatif. Finalement, les résultats indiquent un effet médiateur significatif entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté, mais uniquement en ce qui concerne l'engagement au travail ($b = 0.149$; IC 95 % [0.064; 0.242]) et non pour ce qui est de l'épuisement émotionnel (b

= 0.018; IC 95 % [-0.059; 0.099]). Ces résultats confirment les hypothèses 1 et 2, qui proposaient respectivement que le sentiment de compétence ait un effet direct positif sur le style décisionnel adapté (H1) et que dans cette relation, l'engagement au travail ait un effet médiateur (H2). Cependant, l'hypothèse 3 n'a pas été soutenue, puisque l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté n'est pas significatif. Pris ensemble, ces résultats soutiennent la valeur prédictive du sentiment de compétence sur le style décisionnel adapté et aident à expliquer le rôle distinct de l'engagement et de l'épuisement dans cette relation. Plus précisément, ils révèlent que le sentiment de compétence ne pourrait exercer son effet médiateur sur le style décisionnel adapté que par l'engagement, un état d'esprit positif lié au travail.

Discussion

S'appuyant sur la théorie sociocognitive de Bandura (1997), cette étude avait pour objectif d'examiner si, et comment, les états psychologiques (engagement au travail et épuisement émotionnel) des dirigeants de PME expliquent le lien unissant le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. Les résultats indiquent que l'engagement au travail et l'épuisement émotionnel agissent distinctement. Seulement l'engagement permet d'expliquer le lien entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. D'abord, les résultats de cette étude ont montré que le sentiment de compétence a un effet direct positif sur le style décisionnel adapté des dirigeants. Ces résultats vont de pair avec ceux de Radford et al. (1993), ainsi qu'avec ceux de Di Fabio et Palazzeschi (2012) qui mettent respectivement de l'avant que l'estime de soi du décideur et l'autoévaluation positive de soi mène à un style décisionnel adapté. Le sentiment de compétence étant défini comme une croyance qu'à l'individu qu'il peut réaliser ce qui est visé, et constituant l'un des éléments de l'évaluation centrale de soi (Judge et al., 1997), il était prévisible que les

résultats de cette étude aient dans le même sens que ceux des recherches précédentes. Ensuite, les résultats indiquent que le sentiment de compétence exerce un effet médiateur significatif sur le style décisionnel adapté par l'entremise de l'engagement au travail. Cela suggère que la croyance en ses capacités génère chez le dirigeant un état d'épanouissement favorisant une prise de décision de manière adaptée. Alors que ces résultats s'alignent à ceux de récentes études qui témoignent que l'engagement et l'épuisement sont des construits distincts n'agissant pas uniformément sur les manifestations psychologiques et comportementales (Bakker et Demerouti, 2017), ils pourraient constituer les premières données empiriques à l'effet que l'état d'engagement des dirigeants, qui caractérise la vitalité, l'enthousiasme et l'absorption au travail, contribue à un style décisionnel mieux adapté. Plus largement, ces résultats ajoutent à ceux de Bakker et Demerouti (2008) qui indiquent que les ressources personnelles (c.-à-d. l'autoévaluation positive qu'à la personne de ses capacités à faire face aux situations) prédisent l'engagement, qui a son tour prédit la performance. Bien que de futures études seront nécessaires afin d'élargir la question, le style décisionnel pourrait constituer un mécanisme explicatif additionnel du lien unissant l'engagement et la performance. Finalement, les résultats révèlent un lien non significatif de l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté. Cela tend à appuyer le postulat d'une spirale positive (Hobfoll, 2002), selon laquelle le sentiment de compétence génère les conditions psychologiques nécessaires aux capacités cognitives exigées par le registre décisionnel. Ces résultats nuancent ceux de Michailidis et Banks (2016) qui ont dévoilé un lien entre le sentiment d'inefficacité au travail et la propension à une prise de décision inadaptée (décisions risquées). La nature négative des échelles (c.-à-d. sentiment d'inefficacité, plutôt que sentiment de compétence et prise de décision inadaptée, plutôt que style décisionnel adapté), de même que l'omission de considérer simultanément des états psychologiques (engagement et épuisement) pourrait expliquer la divergence des résultats.

Implications

Cette recherche ajoute aux écrits existants en appuyant une séquence motivationnelle jusqu'alors inexplorée soit : sentiment de compétence ► états de santé psychologique ► style décisionnel adapté. En effet, suivant les connaissances théoriques et empiriques antérieures, la présente étude a permis d'obtenir un éclairage nouveau sur les connaissances parcellaires sur la question. Bien qu'une relation entre les états de santé psychologique et la performance ait été démontrée (Bakker et Demerouti, 2007; Taris, 2006), aucune recherche, à notre connaissance, ne s'était intéressée au lien entre ces états et le style décisionnel adapté. Alors que les théories mobilisées (sociocognitive et autodétermination) ont largement documenté l'apport du sentiment de compétence aux états de santé psychologique au travail, les présents résultats attestent leur pertinence à l'étude de manifestations d'ordre cognitif (prise de décision). Aussi, cette recherche se distingue des autres études, car elle s'est penchée sur la santé psychologique des dirigeants de PME, qui demeure une population peu étudiée et difficile à sonder. Ayant une réalité professionnelle singulière, le travail des dirigeants est pourtant essentiel au fonctionnement des entreprises et au dynamisme économique des sociétés, ce qui ajoute à la pertinence de poursuivre les recherches sur leur état de santé psychologique et leurs résultantes. Pour terminer, cette étude se démarque des précédentes, car les volets positif (engagement) et négatif (épuiement) de l'état psychologique au travail sont étudiés distinctement et simultanément. Bien qu'il ait été mis de l'avant que ce sont deux états différents, plutôt que des pôles opposés d'un même continuum (Schaufeli et al., 2020), la majorité des recherches actuelles sur les dirigeants s'était jusqu'à présent focalisée sur les manifestations négatives de la santé psychologique au travail (p. ex., épuiement, isolement, stress; Fernet et al., 2016).

Limites

La présente étude comporte certaines limites dont il est pertinent de commenter. Dans l'objectif de joindre un grand nombre de dirigeants rapidement, la collecte des données s'est réalisée sous forme de questionnaire en ligne autoadministré. Puisqu'il s'agit d'une autoévaluation, cela peut induire certains biais cognitifs aux réponses des participants. Les futures recherches sur le sujet pourraient envisager d'inclure d'autres sources pour mesurer les variables (p. ex., style décisionnel évalué par les employés ou des collaborateurs) et d'autres outils de collecte (p. ex., entrevue), afin d'atténuer les biais individuels possibles, d'augmenter la compréhension du phénomène et d'élargir la portée des résultats. Aussi, cette étude s'est concentrée uniquement sur la population des dirigeants québécois. Toutefois, afin d'augmenter la généralisation des résultats, la recherche devrait être reproduite dans d'autres provinces du Canada et d'autre pays. Puis, ayant pour objectif d'examiner une séquence de variables pour la première fois, cette étude a privilégié l'utilisation d'un plan de recherche transversale (c.-à-d. un seul temps de mesure). Cependant, cela ne rend pas compte de la nature dynamique des liens investigués. Étudier le changement qui s'opère sur les variables au gré du temps (plan de recherche longitudinal) offrirait alors une compréhension affinée du phénomène, en particulier de la séquence de médiation proposée. Finalement, une limite potentielle de cette étude est le coefficient alpha de Cronbach de 0,62 relevé pour la mesure du style décisionnel adapté. Certaines études mettent néanmoins de l'avant qu'un alpha de Cronbach entre 0,60 et 0,70 est suffisant en ce qui concerne les recherches exploratoires (Nunnally et Bernstein, 1994), d'autant que ce type de coefficient est largement affecté par le nombre d'énoncés (Streiner, 2003). Dans le futur, il serait donc pertinent de reproduire cette étude avec les échelles qui compte un plus grand nombre d'énoncés. Cela offrirait, en outre, la possibilité d'évaluer de manière plus exhaustive et nuancée chacun des construits.

Suggestions de dimensions additionnelles au modèle proposé

Cette étude à visée exploratoire a permis de mettre la table pour des recherches subséquentes dans le domaine. Bien que le recours à un index semble justifié pour mettre en commun des styles positifs et négatifs, en particulier lorsqu'un échantillon est relativement faible (Philippe et al., 2019; Sheldon et al., 2017), nous invitons les chercheurs à mener des études sur les styles décisionnels de manière distincte (c.-à-d. vigilance, transfert de responsabilité, procrastination et hypervigilance). Il serait en outre pertinent d'ajouter au modèle étudié des variables concernant l'environnement interne (p. ex., climat de travail, soutien, isolement) et externe (p. ex., turbulence de l'environnement, occasions de réseautage ou de parrainage) de l'entreprise, de même que des conséquences liées aux styles décisionnels des dirigeants (p. ex., performance de l'entreprise). Aussi, dans la présente recherche, nous avons choisi d'examiner comme variable médiatrice l'engagement et l'épuisement, qui sont contextualisés au monde du travail. Dans des recherches futures, il serait également intéressant de considérer le bien-être psychologique et la détresse psychologique, qui sont des manifestations décontextualisées de la santé psychologique, car elles représentent le fonctionnement dans toutes les sphères de la vie de la personne. Finalement, comme ils agissent à titre de nutriment psychologique au bien-être et à la performance des individus, étudier l'apport simultané des trois besoins psychologiques fondamentaux (compétence, autonomie, affiliation sociale) semble également une piste de recherche prometteuse.

Conclusion

Au regard de ces résultats, les dirigeants et les consultants en PME savent dorénavant qu'il faut miser sur l'engagement, soit un état psychologique d'épanouissement, afin d'obtenir des

décisions prises avec un style décisionnel adapté. En espérant que cette recherche puisse aider les dirigeants à prendre des décisions de qualité et ainsi contribuer au bon fonctionnement de la PME.

Remerciements

Aide technique : Jean-François Gagnon et Sophie Drouin-Rousseau

Aide à la collecte des données : Association québécoise des technologies et Groupement des chefs d'entreprise

Soutien financier : Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH); Fonds de Recherche du Québec - Société et Culture (FQRSC); Fonds institutionnel de recherche (FIR) de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Déclaration de liens d'intérêt

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

Références

- Bailly, N. et Ilharragorry-Devaux, M. L. (2011). Adaptation et validation en langue française d'une échelle de prise de décision. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 43(3), 143-149. <https://doi.org/10.1037/a0021031>
- Bakker, A. B. et 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. et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B. et de Vries, J. D. (2020). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress Coping 2021*, 34, 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company. ISBN: 9780716728504
- Bandura, A. (2019). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle* (3^e éd.; traduit par J. Lecomte). De Boeck Supérieur. ISBN : 9782807326811

- Bandura, A. et Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 941-951. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.60.6.941>
- Banque de développement du Canada [BDC] (2020, novembre). *Rapport sur la santé mentale et le bien-être des entrepreneurs canadiens*. BDC.
https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/26608-etude_sante_mentale_bdc_2020_fr.pdf
- Craik, F. I. M. et Salthouse, T. A. (1992). *The handbook of aging and cognition*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. ISBN: 9780805859904
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. et Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. ISBN: 9781489922717
- Demerouti, E. et Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Dans A. B. Bakker et M. P. Leiter (dir.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 147–163). Routledge. ISBN: 9781138877634
- Di Fabio, A. et Busoni, L. (2006). Covariation des styles décisionnels : perception d'échec cognitif, estime de soi ou traits de personnalité? *L'orientation scolaire et professionnelle*, 35(3), 363-385. <https://doi.org/10.4000/osp.2046>

- Di Fabio, A. et Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: Personality traits or emotional intelligence? An empirical study in an Italian hospital context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1), 31-42. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00004.x>
- Fernet, C. et Austin, S. (2017). La santé psychologique des propriétaires-dirigeants de PME : proposition d'un modèle intégrant les facteurs de stress de l'environnement et leurs ressources motivationnelles. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME d'hier à demain* (p. 601-629). Presses de l'Université du Québec. ISBN : 9782760546387
- Fernet, C., Gagné, M. et Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. <https://doi.org/10.1002/job.673>
- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., et Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and teacher education*, 28(4), 514-525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Fernet, C., Lavigne, G. L., Vallerand, R. J. et Austin, S. (2014). Fired up with passion: Investigating how job autonomy and passion predict burnout at career start in teachers? *Work & Stress*, 28(3), 270-288. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.935524>
- Fernet, C., St-Pierre, J. et Austin, S. (2015, janvier). *Qu'est-ce qui préoccupe nos propriétaires-dirigeants de PME?* Bulletin InfoPME.
https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/66844/3/F76005352_InfoPME_janv_2015.pdf

- Fernet, C., Torrès, O., Austin, S. et St-Pierre, J. (2016). The psychological costs of owning and managing an SME: Linking job stressors, occupational loneliness, entrepreneurial orientation, and burnout. *Burnout Research*, 3(2), 45-53. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.03.002>
- Garneau, D. (s. d.). *L'estime de soi*. Université Laval.
<https://www.aide.ulaval.ca/psychologie/textes-et-outils/developpement-personnel/l-estime-de-soi/>
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Gosselin, E., Dolan, S. L. et Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* (5^e éd.). Chenelière éducation. ISBN : 9782765053231
- Gouvernement du Canada (2020, décembre). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020*. Innovation, Sciences et Développement économique Canada.
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_2020_FR.pdf/\\$file/KSBS_2020_FR.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_2020_FR.pdf/$file/KSBS_2020_FR.pdf)
- Gouvernement du Québec (2021, mars). *Stress, anxiété et déprime associés à la maladie à coronavirus COVID-19*. Québec.ca : site officiel du gouvernement du Québec.
<https://www.quebec.ca/sante/problemes-de-sante/a-z/coronavirus-2019/stress-anxiete-et-deprime-associes-a-la-maladie-a-coronavirus-covid-19>

- Grant, A. M. et Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 95(1), 108-121. <https://doi.org/10.1037/a0017974>
- Hayes, A. F. (2021). *PROCESS macro* (3.5.3.) [logiciel]. SPSS, SAS, and R. <http://processmacro.org/download.html>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2e éd.). Sage Publications. ISBN: 9780803973244
- International Business Machines Corporation [IBM Corp.] (2019). *IBM SPSS Statistics for Windows* (26.0) [logiciel]. IBM Corp. <https://www.ibm.com/support/pages/downloading-ibm-spss-statistics-26>
- Janis, I. L. et Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. Free Press. ISBN: 9780029161906
- Judge, T. A., Locke, E. A. et Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core-evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Kline, R. B. (2011). *Methodology in the Social Sciences: Principles and practice of structural equation modeling* (3e éd.). Guilford Press. ISBN: 9781606238769

Krueger, N. F. J. et Dickson, P. R. (1993). Perceived self-efficacy and perceptions of opportunity and threat. *Psychological Reports*, 72(3), 1235-1240.

<https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1235>

Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 1(5), 59-90.

<https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>

Mann, L., Burnett, P., Radford, M. et Ford, S. (1997). The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict.

Journal of Behavioral Decision Making, 10(1), 1-19. <https://doi->

[org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1002/\(SICI\)1099-0771\(199703\)10:1<1::AID-](https://doi-)

[BDM242>3.0.CO;2-X](https://doi-)

Mann, L., Radford, M., Burnett, P., Ford, S., Bond, M., Leung, K., ... Yang, K.-S. (1998). Cross-cultural differences in self-reported decision-making style and confidence. *International Journal of Psychology*, 33(5), 325-335. <https://doi.org/10.1080/002075998400213>

Maricuțoiu, L. P., Sulea, C. et Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5, 35-

43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>

Miao, C., Qian, S. et Ma, D. (2017). The relationship between entrepreneurial self-efficacy and firm performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 87-107. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12240>

- Michailidis, E. et Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30(3), 278-292. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1213773>
- Moon, T. W. et Hur, W. M. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior and Personality*, 39(8), 1087-1096. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.8.1087>
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (2017). *Mplus User's Guide* (8e éd.) [document inédit]. Muthén & Muthén.
- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3e éd.). McGraw-Hill. ISBN: 978-0070478497
- Organisation mondiale de la santé [OMS] (2018, mars). *La santé mentale : renforcer notre action*. OMS. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response#:~:text=La%20sant%C3%A9%20mentale%20est%20un,la%20vie%20de%20sa%20communaut%C3%A9>
- Philippe, F., Lopes, M., Houlfort, N. et Fernet, C. (2019). Work-Related Episodic Memories Can Increase or Decrease Motivation and Psychological Health at Work. *Work & Stress*, 33(4), 366-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1577311>
- Preacher, K. J. et Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. Dans A. F. Hayes, M. D. Slater et L. B. Snyder (dir.), *The Sage*

sourcebook of advanced data analysis methods for communication research (p. 13-54).

Sage Publications Inc. ISBN: 9781412927901

Radford, M., Mann, L., Otha, Y. et Nakane, Y. (1993). Differences between Australian and Japanese students in decisional self-esteem, decisional stress and coping styles. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 24 (3), 284-297. <https://doi.org/10.1177/0022022193243002>

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. ISBN: 9781462538966

Sanz de Acedo Lizarraga, M., Sanz de Acedo Baquedano, M. T. et Cardelle-Elawa, M. (2007).

Factors that affect decision making: Gender and age differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 381–391.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56070306>

Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Dans A. B. Bakker et M. P. Leiter (dir.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 10–24). Psychology Press. ISBN: 9780203853047

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. et Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

Schaufeli, W. B., De Witte, H. et Desart, S. (2020, juillet). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT) - Version 2.0* [document inédit]. KU Leuven.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., et Jackson, S. E. (1996). Maslach burnout inventory - General survey. Dans C. Maslach, S. E. Jackson et M. P. Leiter (dir.), *The Maslach burnout inventory-test manual* (3e éd., p. 22–26). Psychologists Press. ISBN: 9789996345777

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá V. et Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. et De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. et Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. et Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 53-66. <https://doi.org/10.1348/096317900166877>

- Sheldon, K. M., Osin, E. N., Gordeeva, T. O., Suchkov, D. D. et Sychev, O. A. (2017). Evaluating the Dimensionality of Self-Determination Theory's Relative Autonomy Continuum. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(9), 1215–1238. <https://doi.org/10.1177/0146167217711915>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80, 99-103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Swider, B. W. et Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: Habit, style or both? *Personality and Individual Differences*, 36(4), 931-944. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00162-4)
- Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A. et Väänänen Ari. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health*, 25(4), 287-296. <https://doi.org/10.1002/smi.1282>
- Torrès, O. (2017). *La santé du dirigeant : de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (2e éd.). De Boeck Supérieur. ISBN : 9782807306165

- Trépanier, S. G., Fernet, C. et Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence, and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S. et Ménard, J. (2015). Revisiting the interplay between burnout and work engagement: An Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM) approach. *Burnout Research*, 2(2), 51-59. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.04.002>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chu-Hsiang, C. H. et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. et Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

Tableau et figure

Tableau 1. Statistiques descriptives et corrélations pour les variables à l'étude (N=201)

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>r</i>						
			1	2	3	4	5	6	
1. Âge	49,13	9,64	-						
2. Sexe	--	--	-0,16*	-					
3. Sentiment de compétence	4,18	0,70	0,12	-0,07	(0,89)				
4. Engagement au travail	5,68	0,95	0,10	-0,03	0,53**	(0,80)			
5. Épuisement émotionnel	2,94	1,22	-0,13	0,12	-0,47**	-0,53**	(0,90)		
6. Style décisionnel adapté	9,58	3,75	0,27**	-0,13	0,35**	0,40**	-0,29**	(0,62)	

Notes. Homme=1, femme=2. Les alphas de Cronbach sont entre parenthèses. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.

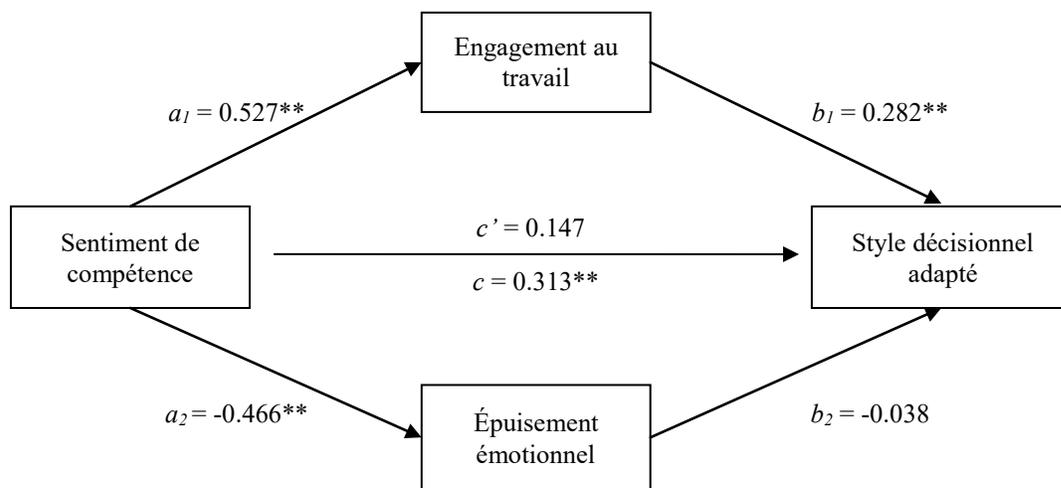


Figure 1. L'association entre le sentiment de compétence et le style décisionnel adapté médiée par l'engagement au travail et l'épuisement émotionnel. Coefficients bêta standardisés affichés. L'âge ($\beta = 0.206$, $p < 0.01^{**}$) et le sexe ($\beta = -0.081$, *ns*) ont été inclus comme variables contrôles dans le modèle. * $p < 0.05$. ** $p < 0.01$.