Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 75 (2017)

Heft: 4

Artikel: Le modèle exigences-ressources à l'épreuve du temps : les déterminants du bien-être et de la fatigue d'agents territoriaux en France

Autor: Edey Gamassou, Claire

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823304

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE MODÈLE EXIGENCES-RESSOURCES À L'ÉPREUVE DU TEMPS: LES DÉTERMINANTS DU BIEN-ÊTRE ET DE LA FATIGUE D'AGENTS TERRITORIAUX EN FRANCE

CLAIRE EDEY GAMASSOU
Université Paris-Est
claire.edeygamassou@u-pec.fr

> Des données ont été collectées dans le contexte des collectivités locales françaises à trois moments sur un an et demi afin de tester des hypothèses sur l'influence de plusieurs variables indépendantes de *ressources et d'exigences sur le bien-être et la fatigue*. Les analyses indiquent que la motivation intrinsèque et le soutien perçu du supérieur sont fortement liés aux deux variables dépendantes étudiées. Le rôle clé du soutien du supérieur devrait inciter les chercheurs comme les praticiens en Gestion des Ressources Humaines à investiguer les moyens de permettre aux supérieurs de soutenir les agents de façon adéquate.

Mots-Clés: bien-être, fatigue, ressources, exigences, motivation.

Les managers dans les organisations publiques sont fortement contraints par les règles de gestion des agents publics et disposent d'outils limités pour motiver et retenir leurs employés (Moynihan et Pandey, 2007b, p. 806). Les responsables de ces organisations doivent donc chercher des leviers pour encourager les efforts des employés.
La littérature en management sur la motivation et l'implication repose sur l'hypothèse de l'influence conjuguée des traits de personnalité et du contexte organisationnel sur les attitudes des employés. Le modèle Exigences-Ressources de Schaufeli et Bakker (*Job Demands-Resources Model*, 2004) qui s'appuie partiellement sur la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (*Conservation of Resources theory*, Hobfoll, 1989, Wright et Hobfoll, 2004) constitue une des approches dominantes de modélisation du burnout dans une perspective salutogénique (Neveu, 2007). La mobilisation de ce modèle rend possible la réflexion nécessaire sur la politique de gestion des ressources humaines (GRH) et sur les mécanismes devant être mis en œuvre dans la prévention du stress, de l'épuisement et de leurs conséquences (absentéisme, roulement du personnel, intention de quitter) aussi bien que les mesures managériales visant à susciter l'engagement organisationnel et ses effets attendus (sentiment d'auto-efficacité, performance collective, intention de rester, bien-être). Ce modèle est fondé sur la classification des caractéristiques de l'emploi en deux catégories opposées: les Exigences (*job demands*) et les Ressources (*job resources*) professionnelles (Giauque, Resenterra et Siggen, 2013), ces dernières constituant les aspects du contexte de

travail susceptibles à la fois réduire les conséquences sur la santé des Exigences professionnelles et de renforcer les attitudes positives par rapport à l'emploi et à l'organisation. Le modèle Exigences-Ressources est un modèle à processus dual qui comprend une spirale positive motivationnelle qui repose sur les Ressources professionnelles dont dispose l'individu qui entrainent ou renforcent l'implication et un spirale négative délétère liés aux Exigences et contraintes professionnelles et pouvant mener potentiellement à l'épuisement. Ce modèle a été validé auprès de différents échantillons, des interactions significatives entre les Exigences et les Ressources professionnelles ayant aussi été mises en évidence (Brough, Timms, Siu, Kalliath, O'Driscoll, Sit, Lo et Lu, 2013).

Parallèlement, l'étude de la Motivation de Service Public (MSP), conceptualisée en réaction aux théories du *Public Choice* qui se focalisent sur les motivations instrumentales, essentiellement monétaires, des individus, s'est développée au début des années 80 aux États-Unis. La MSP est généralement étudiée comme antécédent d'attitudes, comportements, sentiments positifs par rapport au travail, et de performance. La théorie motivationnelle qui sous-tend la MSP repose sur l'idée d'un lien entre les attitudes orientées vers l'intérêt général et des comportements qui contribuent positivement au fonctionnement des organisations (Moynihan et Pandey, 2007a).

Hondeghem et Vandenabeele (2005), dans une visée d'unification des travaux menés depuis plus de vingt-cinq ans sur la MSP la définisse comme «*une conviction, des valeurs et des attitudes qui dépassent l'intérêt personnel ou celui d'une organisation pour prendre en compte l'intérêt d'une entité politique plus vaste et qui induisent, dans une interaction publique, une motivation pour tenir une conduite définie.*» Ses quatre dimensions selon Perry (1996) sont l'Attraction pour la mise en œuvre de politiques publiques, l'Engagement pour l'intérêt public, la Compassion et le sacrifice personnel ou l'Abnégation. L'Attraction pour la mise en œuvre de politiques publiques est une tendance à recherche des occasions de participer à la formulation de politiques publiques. L'Engagement pour l'intérêt public traduit un attachement à des idées de devoir civique et de justice sociale. La Compassion traduit le désir de protéger les citoyens, un attachement aux valeurs des institutions publiques tandis que l'Abnégation est une dimension altruiste qui correspond à l'acceptation de renoncer à une rétribution ou un avantage en échange de services qui seraient rendus à d'autres.

Selon la synthèse des travaux dans un contexte professionnel sur la théorie de l'auto-détermination de Gagné et Deci (2005), les conséquences de la motivation sont la performance, le bien-être psychologique, la confiance et l'implication organisationnelle et la satisfaction. La forme de motivation la plus autonome est la Motivation Intrinsèque (MI) qui correspond à la volonté d'agir pour le plaisir et la satisfaction que l'individu trouvé dans l'activité en elle-même, indépendamment du contexte organisationnel ou social (théorie de l'auto-détermination). Selon Deci et Ryan (2011), chaque individu a trois types de besoins: en *compétence*, en *autonomie* et en *relations humaines*, qui correspondent aux besoins psychologiques innés d'agir librement en accord avec ses valeurs, de se sentir efficace et d'avoir des relations riches. Dans ce sens, le premier besoin qui permet de mettre en relation la MSP avec la théorie de l'auto-détermination est le besoin en compétence qui, comme la Compassion et l'Abnégation, correspond à l'aspiration de l'individu à une activité professionnelle cohérente avec ses valeurs. Le deuxième besoin peut être mis en relation avec le concept d'auto-efficacité défini comme le jugement de l'individu sur ses propres "*capacités à organiser et*

exécuter le déroulement des actions nécessaires pour atteindre des formes de performances déterminées" (Bandura, 1986). Le troisième besoin renvoie au soutien social, qui a été étudié comme variable pouvant réduire le stress ou en modérer les effets. En effet, il a été notamment été démontré que le soutien de la part du supérieur modère sensiblement la relation entre les facteurs de stress et leurs effets sur les individus (Ganster, Fusilier, Mayes, 1986).
Afin de produire des connaissances utiles aux gestionnaires des ressources humaines d'organisations publiques, nous avons étudié les rôles joués par différentes Ressources, dont la MSP et la MI, et Exigences sur l'état de santé de travailleurs. Ainsi, nous avons cherché à identifier les variables Ressources et Exigences qui jouent un rôle dans le temps sur l'état de santé des individus au travail dans un contexte public. Il s'agit de répondre à la question: quelles perceptions de leurs conditions de travail influencent significativement les ressentis positifs et négatifs de leur état de santé des agents publics des collectivités locales?
À partir de la littérature sur le modèle Exigences-Ressources, nous avons formulé trois hypothèses générales relatives aux effets de Ressources et Exigences sur les états de santé des agents publics.

> Hypothèse générale 1: Les Ressources influencent positivement l'état de santé des agents
> Hypothèse générale 2: Les Exigences influencent négativement l'état de santé des agents
> Hypothèse générale 3: Les interactions entre les Ressources et les Exigences influencent l'état de santé des agents

ÉTUDE

Afin de tester des hypothèses de causalité, des données ont été collectées à trois moments dans le temps sur une durée totale de dix-huit mois. Ces données ont été collectées dans le contexte de la Fonction Publique Territoriale (FPT) française. Les hypothèses reposant sur le modèle Exigences-Ressources ont été testées avec deux variables dépendantes (v.d.), le Bien-Être (BE) et la Fatigue (FAT).
Nous allons d'abord présenter les échantillons d'étude, puis les variables indépendantes et dépendantes mesurées. Nous exposerons ensuite la méthodologie adoptée et les résultats des analyses menées, qui seront enfin examinés et discutés.

ÉCHANTILLONS ET VARIABLES MESURÉES

Un questionnaire a été administré en ligne (Temps 1, T1) par l'intermédiaire de canaux sélectifs (envois électroniques à des responsables d'organisations en lien avec des agents de la FPT). Cet échantillon est constitué de 1152 répondants représentatifs en termes d'âge (moyenne de 44 ans), de genre (66 % de femmes), et de types de collectivités avec une bonne distribution géographique. Un 2ème questionnaire a été administré 10 mois plus tard (Temps 2, T2) aux 125 répondants qui avaient donné leurs adresses électroniques à la fin du questionnaire à T1, dont 81 ont complété le 2ème questionnaire, qui comprenait les mêmes échelles de mesure des variables dépendantes que le premier. Un 3ème questionnaire, plus court, a été rempli 8 mois plus tard par 61 répondants, dont 43 n'avaient changé ni de poste ni d'employeur. Le questionnaire qui leur a été soumis était constitué d'échelles mono-item

des variables dépendantes étudiées, les items ayant été sélectionnés en fonction de leur poids dans le construit à T1.
Le BÊ et la FAT (v.d.), mesurées par des échelles de mesures validées de 6 items chacune (BÊ, échelle de Warr, 1990, FAT de l'échelle d'épuisement professionnel, Shirom et Melamed, 2006, traduite par Sassi et Neveu, 2010). Les variables indépendantes (v.i.) étudiées des deux catégories de Ressources (Res.) et d'Exigences (Ex.). Les Res. mesurées sont la MSP (échelle à 4 dimensions de Kim, Vandenabeele, Andersen, Cerase, Christensen, Desmarais, Koumenta, Leisink, Palidauskaite, Pedersen, Perry, Ritz, Taylor, DeVivo et Wright, 2012), la MI (dimension de l'échelle de motivation au travail de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin et Malorni, 2010), le Soutien Social Perçu (SSP, échelle à trois items adaptée de Scheck, Kinicki et Davy, 1995). Les répondants devaient aussi indiquer pour 7 Espaces et Outils de Discussion et d'échanges (EOD) s'ils existent et s'ils sont utilisés. Le Comportement managérial de l'élu référent par rapport aux équipes a été mesuré par une version courte à 8 items de l'échelle tridimensionnelle de leadership d'Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow (2000).
Les Ex. mesurées sont les Contraintes (2 échelles à 3 items en relation avec la situation du répondant par rapport à ses «*conditions de travail depuis ces deux dernières années*»), les Responsabilités (3 items), la Surcharge de Travail (ST, 5 items) et les Conflits Latents (CL, 2 items). L'analyse en composantes principales a permis d'examiner la structure des construits et de tester la fiabilité des dimensions avec l'alpha de Cronbach. L'échelle de MSP présente dans cet échantillon une structure à 3 dimensions (variance expliquée cumulée: 63,18 %), les dimensions Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public représentent un seul axe "Attraction pour les Politiques Publiques et Engagement pour l'Intérêt Public" (APPEIP) à 8 items expliquant 40,57 % de la variance. La structure unidimensionnel des autres construits a été confirmée; les alpha de Cronbach de tous les construits sont supérieurs à 0,8.

Se reporter au Tableau 1, p. 88

Les variables de contrôle prises en compte sont: l'âge, le sexe, le niveau d'études, le type de collectivité -commune, départements, régions-, la catégorie statutaire (A, B, C), l'exercice ou non d'un rôle managérial rôle (encadrement d'équipe) et la filière (Administrative, Technique, Autres).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Nous avons observé les corrélations entre les variables attitudinales et organisationnelles mesurées à T1 et au regard de la taille importante de l'échantillon à T1 (N1=1152), en l'absence de coefficient significatif entre ces variables (ou bien coefficient inférieur à 0,15), nous avons invalidé l'hypothèse d'une influence. Nous nous sommes ensuite intéressés aux corrélations entre les variables mesurées à T1 et à T2. Les coefficients significatifs et supérieurs à 0,2 entre les v.d. (BÊ et FAT) à T2 et les v.i. à T1 soutenant l'hypothèse d'une relation de causalité, nous avons ensuite de la même manière observé les corrélations de T3 à T1 et T2 pour mener des régressions hiérarchiques multiples sur les données transversales collectées à T1 afin de comparer l'influence des différentes variables antécédentes identifiées sur le BÊ et la FAT.
Le 1er modèle de régression qui ne prend en compte que les variables de contrôle comme variables antécédentes tandis que le 2d modèle intègre les variables antécédentes attitudi-

nales, relationnelles et organisationnelles (Res. et Ex.) sélectionnées à l'issue du processus précédent. On observera à l'issue des différentes étapes de l'analyse une augmentation de la variance expliquée entre les Modèles 1 (<2,5 %) et les Modèles 2 (>45 %) du BÊ comme de la FAT, ce qui souligne l'importance des variables attitudinales et relationnelles sur les v.d.

Se reporter au Tableau 4, p. 90

Conformément à Brough et al. (op.cit.) l'évaluation de l'influence des interactions entre Res. et Ex. s'est fondée sur la construction d'un indicateur égal au produit des variables.

Corrélations à T1 (N1=1152)
Les analyses des données transversales à T1 (N1=1152, se reporter au Tableau 1, p. 88) montrent des coefficients de corrélation significatifs (>0,110 en VA) entre la MI et l'APPEIP et la MI et l'Abnégation, ce qui soutient l'idée d'une MSP au moins partiellement constitutive de MI, orientée sur la tâche.
Le BÊ présente des corrélations significatives positives avec la Compassion, l'Abnégation et la MI (se reporter au Tableau 1, p. 88). Les variables de soutien présentent des corrélations significatives positives supérieures à 0,15 avec le BÊ (sauf le SPP de la part des représentants du personnel ou syndicaux; se reporter au Tableau 1, p. 88»). L'APPEIP et le SSP des représentants du personnel/syndicaux sont exclues des analyses suivantes. A T1, les v.d. sont fortement liées négativement (>0,650 en VA entre BÊ et FAT).

Corrélations à T1 et T2 (N2 = 81)
Les variables dépendantes ne présentent globalement pas de corrélation significative avec les dimensions de la MSP restantes (Compassion et Abnégation; sauf BÊ avec l'Abnégation, se reporter au Tableau 2, p. 89) contrairement à la MI, significativement liées au BÊ et à la FAT (>0,450). Le SSP de la part des Supérieurs à T1 est significativement corrélé à la fois au BÊ à T2 et à la FAT à T2 (>0,350 en VA). Les SSP de la part des Responsables RH comme des Élus à T1 sont corrélés à la FAT (>0,250 en VA) mais pas au BÊ.
La Compassion, le SSP des Collègues et quatre EOD qui ne présentent pas de corrélations respectant les critères fixés, sont exclus dans les analyses suivantes.

Corrélations à T1, T2 et T3 (N3=43)
A T1 et T2, le BÊ et la FAT sont significativement fortement corrélés (>0,660 en VA) mais ce n'est pas le cas à T3 (se reporter au Tableau 3, p. 89). Cependant, chaque v.d. demeure significativement corrélée aux v.i. mesurées à T1 (Abnégation, Contraintes, Responsabilités, CL, MI, Comportements de l'élu référent). Le BÊ à T3 est aussi significativement corrélé aux SSP du Supérieur comme de l'Élu.
Le Soutien de la Fonction RH et l'EOD 6 seront exclus de la suite des analyses.

Régression hiérarchiques multiples à T1 (N1=1152)
Seuls les résultats convergents reposant sur des bases théoriques et sur notre plan d'analyse ont été retenus.

Le niveau d'études et le rôle managérial ne semblent déterminer significativement aucune des v.d.. Les modèles fondés sur les seules interactions entre Res. et Ex. (correspondant au produit des variables) expliquent moins de variance (<25 %, se reporter au Tableau 4, p. 90) que les modèles fondés sur les v.i. prises en compte de façon distincte (>45 %).
Ainsi, plus de la moitié de la variance du BÊ et près de la moitié de la variance de la FAT sont expliquées par les Modèles 2 sans les interactions. La ST, les CL, la MI, le SSP du supérieur et le Comportement de l'élu référent ont une influence significative sur chacune des deux v.d..
Les comparaisons de moyennes indique l'existence de différence entre filières et catégories (se reporter au Tableau 5, p. 91): les agents de la filières Administrative constituent le seul sous-échantillon dont le BÊ en moyenne est inférieur et les agents de Catégorie C sont le seul sous-échantillon à exprimer en moyenne une FAT plus élevée.
Les Responsabilités ne jouent pas de rôle significatif sur les v.d. mais l'interaction entre la ST et SSP du supérieur influence significativement le BÊ et la FAT. Ce résultat vient renforcer celui déjà souligné qui indique que le SSP du supérieur joue donc un rôle déterminant sur l'état de santé des agents (seul mais aussi en interaction avec la ST).
Les trois hypothèses générales formulées sont donc partiellement validées: les deux v.d. d'état de santé perçu, BÊ et FAT, sont expliqués significativement par trois Res. (MI, SSP du supérieur, Comportement de l'élu référent), deux Ex. (ST et CL) et par l'interaction entre une Res. et une Ex. (SSP du supérieur et ST).
Cette étude met en évidence le rôle de facteurs importants dans l'explication des ressentis et états positifs et négatifs au travail. Nous avons pu observer que des v.i. influencent les v.d. étudiées. L'impact de la MI et du SSP du supérieur sur le BÊ et la FAT constitue une contribution notable à la littérature existante.
Ces résultats contribuent à justifier des politiques de management des ressources humaines fondés sur les attentes individuelles, les contenus des tâches et le développement des compétences, y compris dans une démarche de prévention des phénomènes de mal être et de souffrance au travail (stress, épuisement professionnel). Les mesures visant à accompagner les managers dans leur rôle d'encadrant sont des investissements constructifs pour les agents dans les collectivités locales.
Le SSP du supérieur, une des deux principale ressources jouant un rôle clé tant sur le BÊ que sur la FAT, relève d'une dynamique inter-personnelle et joue un rôle en interaction avec la ST. De futures recherches devront approfondir la compréhension des dynamiques en jeu entre les agents et leurs supérieurs pour comprendre la façon dont le management de proximité peut, dans les organisations publiques, contribuer à la gestion de la charge de travail et prévenir la fatigue des équipes.
Nos résultats invitent les responsables de la FRH au sein des collectivités locales à porter une attention particulière aux agents de catégorie C et aux agents de la filière Administrative, dont les niveaux, respectivement, de FAT et de BÊ, se distinguent de ceux de l'ensemble de l'échantillon. Les collectivités locales, si elles ne subissent pas les aléas des marchés et le contexte concurrentiel de la mondialisation, n'en sont pas moins soumises à de nombreux changements, de nombreuses réformes. Dans un contexte de gestion publique caractérisé par des restrictions budgétaires et la maîtrise accrue des effectifs, les questions de qualité du travail doivent prendre une place primordiale au sein des échanges professionnels afin à la fois de préserver la santé des agents et de produire une performance organisationnelle globale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21(3), 249-269.

Bandura A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Brough, P., Timms, C., Siu Oi-L, Kalliath, T., O'Driscoll, M.P., Sit, C.HP, Lo, D. and Lu, C-q. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in cross-national samples: Cross-sectional and longitudinal predictions of psychological strain and work engagement. *Human Relations*, 66, 1311-1335

Deci E.L. et Ryan R.M. (2011). Levels of Analysis, Regnant Causes of Behavior and Well-Being: The Role of Psychological Needs. *Psychological Inquiry*, 22, 7-22.

Gagné M. et Deci E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation», *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné M., Forest J., Gilbert M.-H., Aubé C., Morin E. M. et Malorni A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 4, 628–646.

Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of Resources, A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hondeghem A. et Vandenabeele W. (2005). Valeurs et Motivations dans le service public, Perspective comparative. *Revue Française d'Administration Publique*, 115, 463-480.

Kim S., Vandenabeele W., Andersen L.B., Cerase F.P., Christensen R. K, Desmarais C., Koumenta M., Leisink P., Palidauskaite J., Pedersen L. H., Perry J. L., Ritz A., Taylor J., DeVivo P. et Wright B.E. (2012). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 1, 79-102.

Moynihan D.P., et Pandey S.K. (2007a). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67, 1, 40-53.

Moynihan D.P. et Pandey S.K. (2007b). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration and Society*, 39, 803-32.

Neveu J.-P. et Thévenet M. (2002). L'implication au travail, Éditions Vuibert, Collection Entreprendre, Série Vital Roux.

Neveu, J-P. (2007). Jailed resources: conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, 1, 21–42

Perry J. et Wise L. (1990). «The Motivational Basis of Public Service», *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6(1), 5-22.

Sassi, N. et Neveu, J.P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: le Shirom-Melamed Burnout Measure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177-184.

Schaufeli, WB et Bakker, AB. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

Scheck C.L. Kinicki A.J., Davy J.A. (1995). A Longitudinal Study of Multivariate Model of the Stress Process Using Structural Equations Modeling. *Human Relations*, 48, 12, 1481-1510.

Shirom, A. et Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176–200.

Warr P. (1990). «The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health», *Journal of Occupational Psychology*, 6, 193-210.

Wright T.A. et Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, Psychological Wel-Being and Job Performance: An examination af Conservation of Resources (COR) Theory of Job Burnout. *Journal of Business and Management*, 9(4), 389-406.
Annexes

Tableau 1: Corrélations entre les variables et fiabilité à T1

Variables					*Nombre d'items, (alpha de Cronbach)*
Motivations, BE et FAT					
	1. APPEIP	**2. Comp.**	**3. Abn.**	**4. MI**	
1. APPEIP	*8, (.853)*				
2. Compassion	.543**	*4, (0.832)*			
3. Abnégation	.440**	.428**	*4, (0.892)*		
4. MI	.114**	-0.018	.126**	*3, (0.868)*	
5. Contraintes	.081**	.159**	-.055	-.227**	*3, (0.645)*
6. Responsabilités	.135**	.180**	-.015	-.057	*3, (0.725)*
7. CL	.093**	.138**	.006	-.266**	*2, (0.817)*
8. ST	.174**	.186**	.083**	-.090**	*5, (0.905)*
9. SP Supérieur	.005	-.108**	.074*	**.440****	*3, (.895)*
10. SP Élus	.000	-.076*	.091**	.215**	*3, (.868)*
11. SP Collègues	.025	.028	0.046	.291**	*3, (.848)*
12. SP Responsables RH	.043	.044	.092**	.165**	*3, (.887)*
13. SP Représentants du Personnel/Syndicat	.076*	.149**	.057	-.025	*3, (.894)*
14. Comportement Élu Référent	.061	-.094**	.084**	**.314****	*8, (0.954)*
15. BÊ	.016	-.074*	.077*	**.669****	*4 (.836)*
16. FAT	.023	.183**	-.039	**-.454****	*6 (.948)*
Exigences, BÊ et FAT					
	5. Contraintes	**6. Resp.**	**7. CL**	**8. ST**	
6. Responsabilités	**.471****				
7. CL	.245**	.107**			
8. ST	**.404****	**.362****	.238**		
BÊ	**-.383****	**-.154****	**-.351****	**-.323****	
FAT	**.410****	**.205****	**.377****	**.449****	
SSP, EOD, BE et FAT					
	9. SP du Supérieur	**10. SPE**	**11. SPC**	**12. SPRH**	**13. SPRPS**
10. SP des Élus	**.361****				
11. SP des Collègues	**.443****	.142**			
12. SP des Responsables RH	**.352****	.237**	.190**		
13. SP des Représentants du personnel ou syndicats	.031	.055	.146**	**.301****	
14. Comportement de l'Élu référent	**.344****	**.543****	**.131****	**.175****	-.064
BE	**.565****	**.320****	**.318****	**.232****	-.027
FAT	**-.462****	**-.262****	**-.213****	**-.181****	.043

EOD, BE et FAT

	EOD1	**EOD 2**	**EOD 3**	**EOD 4**	**EOD 5**	**EOD 6**	**EOD 7**
BE	-.159**	**.351****	**.354****	**.458****	.267**	**.308****	.223**
FAT	-.176**	-.296**	-.264**	**-.381****	-.209**	-.227**	-.159**

* p< .05 (2-tailed)
**p<.01 (2-tailed)

Tableau 2: Corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes entre T1 et T2

Nombre d'items, (alpha de Cronbach)	**1.**	**2. BE à T2**	**3.**	**4. FAT à T2**
1. BE à T1	*6 (.935)*			
2. BE à T2	.694**	*6 (.938)*	*6*	
3. FAT à T1	-.575**	**-.473****	*6(.948)*	
4. FAT à T2	-.595**	**-.745****	.689**	*6(.938)*
Compassion	*.101*	*.045*	*-.090*	*.099*
Abnégation	*.166*	**.286***	-.383*	*-.201*
Contraintes	-521**	**-.588****	.522**	**.619****
Responsabilités	-.258*	**-.338****	.309**	**.333****
CL	-.410**	**-.410****	.551**	**.388****
ST	-.257*	**-.305****	.463**	**.499****
MI	.728**	**.519****	-.539**	**-.450****
SSP Supérieur	.540**	**.425****	-.519**	**-.356****
SP des Élus	.408**	.221	-.462**	**-.276***
SP des Collègues	.269*	*.166*	*-.097*	*.117*
SP des Responsables RH	.372**	*.205*	-.439**	**-.252***
Comportement des Élus	.335**	*.183*	-.328**	**-.259***
EOD1	*0.132*	*0.073*	*-0.157*	*-0.094*
EOD2	.342**	*0.16*	-.311**	*-0,215*
EOD3	.321**	.237*	-.322**	**-.323****
EOD4	.441**	**.403****	-.264*	**-.325****
EOD5	*.116*	*-.019*	*-.168*	*-0.07*
EOD6	.356**	*.208*	-.267*	**-.277***
EOD7	.258*	*.222*	-.243*	*-0.176*

Tableau 3: Corrélations entre les variables dépendantes et indépendantes entre T1, T2 et T3

	2. BE à T2	3. BE à T3	5. FAT à T2	6. FAT à T3
1. BE à T1 *(6,0.936)*	.753**	**.550****	-.698**	**-.454****
2. BE à T2	*6, (0.941)*	**.672****		
4. FAT à T1 *(6,0.960)*	-.627**	-.298	.817**	**.569****
5. FAT à T2	-.735**	**-.368***	*6, (0.953)*	
6. FAT à T3	-.408**	-.264	.625**	*1*
Abnégation	.414**	**.406****	-.313*	-.182
Contraintes	-.648**	**-.511****	.642**	**.339***
Responsabilités	-.500**	**-.453****	.507**	**.460****
CL	-.648**	**-.403****	.511**	**.469****
ST	-.302	-.037	.611**	**.624****
MI	.660**	**.494****	-.570**	**-.447****
Comportement de l'élu référent	.381*	**.419***	-.426**	**-.379***
SP du Supérieur	.502**	**.484****	-,413**	-.134
SP des Élus	.422**	**.352***	-,455**	-.123
SP des Responsables RH	.225	.135	-.307*	-.051
EOD3	,448**	0,229	-,524**	**-,335***
EOD4	,612**	**,503****	-,547**	*-0,275*
EOD6	*0,224*	*0,204*	-,350*	*-0,185*

Table 4: Résultats des régressions hiérarchiques multiples: antécédents du Bien-Être (BE) et de la Fatigue (FAT) à T1

Variable Dépendante: BE

Modèle 5 (Ajusté R^2: 1.7 %)				*Modèle 9 (Ajusté R^2: 61.1 %)*			
	Coefficients Standardisés				Coefficients Standardisés		
	β	T	Sig.		β	T	Sig.
(Constant)		16.613	.000	(Constante)		6.902	.000
Age	-.068	-2.173	.030	Age	.060	2.709	.007
Catégorie	-.070	-2.225	.026	Contraintes	-.089	-3.404	.001
Filière	**.116**	**3.669**	**.000**	**ST**	**-.152**	**-6.147**	**.000**
				CL	**-.094**	**-3.898**	**.000**
				SSP du Supérieur	**.172**	**5.037**	**.000**
				MI	**.450**	**17.624**	**.000**
				Comportement de l'Élu référent	**.091**	**3.747**	**.000**
				EOD3	.047	1.912	.056
				EOD4	.099	3.019	.003
				Modèle 12 (Ajusté R^2: 20.3 %)			
					Coefficients Standardisés		
					β	T	Sig.
				(Constante)		12.444	.000
				Contraintes x MI	.163	3.156	.002
				ST x MI	.162	2.738	.006
				ST x SSP du Supérieur	**.312**	**6.031**	**.000**
				ST x EOD4	-.139	-2.796	.005
				Filière	.092	2.852	.004

Variable Dépendante: FAT

Modèle 4 (Ajusté R^2: 2.1 %)				*Modèle 10 (Ajusté R^2: 47.6 %)*			
	Coefficients Standardisés				Coefficients Standardisés		
	β	T	Sig.		β	T	Sig.
(Constant)		10.742	.000	(Constante)		8.761	.000
Sexe	-.088	-2.762	.006	Sexe	-.0102	-4.014	.000
Age	.061	1.943	.052	**Contraintes**	**.125**	**4.141**	**.000**
Catégorie	.094	2.971	.003	**ST**	**.316**	**11.081**	**.000**
Filière	-.079	-2.446	.015	**CL**	**.149**	**5.338**	**.000**
				SP du Supérieur	**-.141**	**-4.636**	**.000**
				MI	**-.258**	**-8.823**	**.000**
				Comportement de l'Élu référent	**-.098**	**-3.517**	**.000**
				Modèle 11 (Ajusted R^2: 6.5 %)			
					Coefficients Standardisés		
					β	T	Sig.
				(Constante)		13,851	.000
				Contraintes x MI	**-.148**	**-4.117**	**.000**
				ST x SSP du Supérieur	**-.228**	**-4.232**	**.000**
				CL x EOD3	.078	2.250	.025
				Filière	-.063	-1.779	.076
				Catégorie	.059	1.703	.089
				Sexe	-.074	-2.146	.032

Tableau 5: Comparaison de moyennes entre les variables dépendantes Bien-Être (BE) et Fatigue (FAT) à T1			
BE (écart-type: 6,59129)		**FAT** (écart-type: 11,44413)	
Filière Administrative	16.4097	Hommes	22.4305
$CI_{99\ \%}$ Seuil Inférieur	**16.4455**	Autres Filières	22.5862
Catégorie C	*16.589*	Catégorie A	22.6765
Catégorie B	*16.706*	**$CI_{99\ \%}$ Seuil Inférieur**	**22.9755**
Femmes	*16.731*	*Filière Technique*	*23.3381*
Filière Technique	*16.8363*	***Moyenne de l'Échantillon***	***23.8614***
Moyenne de l'Échantillon	***16.9543***	*Catégorie B*	*24.0289*
Hommes	*17.376*	*Filière Administrative*	*24.5707*
Catégorie A	*17.432*	*Femmes*	*24.6414*
$CI_{99\ \%}$ Seuil Supérieur	**17.4632**	**$CI_{99\ \%}$ Seuil Supérieur**	**24.7473**
Autres Filières	18.2357	Catégorie C	24.8575