

**HEC MONTRÉAL  
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL**

**Les relations professionnelles, le sens du travail et leur relation avec la santé  
mentale et l'engagement affectif chez les employés d'une firme d'ingénierie du  
Québec.**

**par**

**Emilie Desgroseilliers**

**Sciences de la gestion**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*



Janvier 2008  
© Emilie Desgroseilliers, 2008

no 46  
2008



Toujours d'avant-garde

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique  
de la recherche

### ATTESTATION

Bien que la collecte d'informations auprès de personnes sur laquelle s'appuie ce projet de recherche ait été complétée sans avoir été soumise à notre comité,

La présente atteste qu'il nous a été déclaré par la suite. L'examen du dossier a révélé:

1. que les principes sur lesquels s'appuie la politique HEC en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains ont été respectés
2. que les participants ont été exposés à un risque tout au plus minimal

En conséquence, le projet de recherche peut être autorisé et la présente attestation remplace l'avis de conformité qui aurait normalement été émis.

**Titre du projet de recherche:**

Les relations professionnelles, le sens du travail et leur relation avec la santé mentale et l'engagement affectif chez les employés d'une firme d'ingénierie du Québec

**Chercheur principal:**

Chercheur : *Émilie Desgroseilliers*

Titre : Étudiant(e) Maîtrise

Service/Option : Gestion des ressources humaines

Directeur : *Estelle Morin*

Titre : Professeur(e) titulaire

Service/Option : Management

**Date d'émission de l'attestation:**

11 janvier 2008

Jean-Sébastien Marcoux, président  
Comité d'éthique de la recherche

## SOMMAIRE

L'organisation du travail est souvent évaluée selon les caractéristiques du travail, alors que les relations professionnelles constituent une dimension importante de la qualité de vie au travail. L'approche axée sur la qualité de vie au travail (QVT) s'ancre dans une approche positiviste de l'organisation du travail et s'intéresse tant à la prévention de la détresse psychologique qu'à la promotion du bien-être psychologique. Dans ce travail, nous nous intéressons principalement à la dimension relative aux relations professionnelles dans l'explication de la santé physique et mentale, puis, de l'engagement affectif. À cet effet, les recherches soutiennent que de bonnes relations au travail favorisent le bien-être psychologique et l'engagement affectif, alors que l'entretien de mauvais rapports au travail est lié à la détresse psychologique. Dans un second temps, nous explorons le sens du travail comme variable médiatrice entre la qualité des relations professionnelles et la santé mentale, puis, l'engagement affectif. Notre recherche, basée sur un échantillon composé d'employés d'une firme d'ingénierie situé au Québec (n=178) montre que tous les facteurs des relations professionnelles (reconnaissance, perception de justice, qualité générale des relations, relation avec le supérieur) sont directement liés à la santé mentale et à l'engagement affectif. Par ailleurs, une relation indirecte occasionnée par un effet médiateur partiel n'existerait qu'entre la reconnaissance, la santé mentale et l'engagement affectif. Ces résultats mettent en évidence l'importance des pratiques de reconnaissance en milieu organisationnel. Enfin, les résultats de cette étude sont interprétés et les apports tant théoriques que pratiques vous sont présentés.

Mots-clés : qualité de vie au travail, sens du travail, relations professionnelles, santé mentale, bien-être psychologique, détresse psychologique, engagement affectif.

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
Table des matières.....	ii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Remerciements.....	vii
INTRODUCTION.....	2
Objectifs de recherche.....	4
Structure du mémoire.....	6
Chapitre 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	8
1.1 Définition de la qualité de vie au travail.....	8
1.2 Dimensions du modèle de la qualité de vie au travail.....	12
1.2.1 Le travail.....	13
1.2.2 Conditions d'exercice.....	15
1.2.3 Équilibre travail/vie privée.....	16
1.2.4 Relations professionnelles.....	17
1.2.5 Sens du travail.....	20
1.3 Définitions des principaux concepts de cette recherche.....	22
1.3.1 Relations professionnelles et santé mentale.....	23
1.3.2 Relations professionnelles et engagement organisationnel.....	29
1.3.3 Relations professionnelles et sens du travail.....	33
1.3.4 L'effet médiateur du sens du travail.....	34
Chapitre 2 – MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	36
2.1 Modèle d'analyse.....	36
2.2 Hypothèses de recherche.....	37
Chapitre 3 – MÉTHODOLOGIE.....	39
3.1 Présentation du devis de recherche.....	39
3.2 Collecte de données et analyse.....	40
3.3 Instruments de mesure.....	42
3.3.1 Variables indépendantes.....	42
3.3.2 Variables dépendantes.....	44
3.3.3 Variable médiatrice.....	45
3.4 Sélection des analyses statistiques.....	45
3.4.1 Analyses descriptives.....	46
3.4.2 Analyses factorielles.....	46
3.4.3 Analyses corrélationnelles et régressions multiples.....	47
Chapitre 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS.....	50
4.1 Description de l'échantillon.....	50
4.2 Analyses descriptives.....	52
4.3 Analyses factorielles.....	53
4.4 Analyses corrélationnelles et régressions multiples.....	56
4.5 Sommaire des résultats.....	70
Chapitre 5 – DISCUSSION.....	75
5.1 Interprétation des résultats.....	75
5.2 Avantages de la recherche.....	83
5.2.1 Apports et implications théoriques.....	83
5.2.2 Apports et implications pratiques.....	85

5.3 Limites de la recherche .....	86
CONCLUSION .....	89
ANNEXES .....	93
Annexe I – MODÈLE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (MORIN, 2005) .....	94
Annexe II – LISTE DES ÉCHELLES DE MESURE UTILISÉES .....	95
Annexe III – QUESTIONNAIRE (T1) .....	96
Annexe IV – QUESTIONNAIRE (T2) .....	102
BIBLIOGRAPHIE .....	108

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Présentation des items utilisés pour la qualité générale des relations.....	43
Tableau 2 – Description de l'échantillon .....	51
Tableau 3 - Statistiques descriptives .....	52
Tableau 4 - Matrice des poids factoriels pour la perception de la justice.....	54
Tableau 5 - Matrice de corrélation et alpha de Cronbach.....	58
Tableau 6 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique .....	59
Tableau 7 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et la détresse psychologique .....	61
Tableau 8 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et l'engagement affectif.....	62
Tableau 9 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique .....	63
Tableau 10 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec le bien-être psychologique .....	64
Tableau 11 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et la détresse psychologique .....	65
Tableau 12 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec la détresse psychologique .....	65
Tableau 13 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et l'engagement affectif.....	66
Tableau 14 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec l'engagement affectif.....	66
Tableau 15 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986) .....	67
Tableau 16 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986) .....	68
Tableau 17 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986) .....	69

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – <i>Modèle d'analyse</i> .....	36
Figure 2 – <i>Étapes nécessaires au test de médiation selon Baron et Kenny (1986)</i> .....	49
Figure 3 - <i>Représentation des principaux résultats de la régression linéaire multiple entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique</i> .....	71
Figure 4 - <i>Représentation des principaux résultats de la régression linéaire multiple entre les variables indépendantes et la détresse psychologique</i> .....	72
Figure 5 - <i>Représentation des principaux résultats des régressions simples entre les variables indépendantes et l'engagement affectif</i> .....	73
Figure 6 – <i>Représentation des hypothèses exploratoires significatives</i> .....	74

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

CER	Centre d'Éthique de la Recherche
ERI	<i>Effort-Reward-Imbalance</i>
CRITEOS	Centre de Recherche et d'Intervention sur le travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé
IRSST	Institut de la Recherche Robert-Sauvé, en Santé et en Sécurité au Travail du Québec
MOW	<i>Meaning of Working</i>
OMS	Organisme Mondial de la Santé
QVT	Qualité de vie au travail
SOP	Support organisationnel perçu
T1	Questionnaire passé au temps 1
T2	Questionnaire passé au temps 2
VI	Variable indépendante
VD	Variable dépendante
VM	Variable modératrice

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice, Estelle M. Morin pour l'autonomie qu'elle m'a laissée et la confiance qu'elle m'a accordée.

Je remercie aussi l'Institut de Recherche Robert-Sauvé, en Santé et en Sécurité au Travail du Québec (IRSST) pour la subvention de recherche octroyée à Estelle M. Morin. Grâce à ce financement, j'ai pu réaliser ce grand projet.

Merci à mon amoureux qui a su me faire confiance et qui m'a soutenu dans les moments d'inquiétude. Je t'aime Nico.

Je remercie Anna Potvin pour sa présence et son support. Sans elle, je n'aurais pas pu traverser avec tant de certitude toutes les étapes de la rédaction de ce mémoire.

Merci à Marc Fredette pour son temps et son aide précieuse dans les analyses statistiques.

Enfin, je tiens à remercier mes amis et ma famille, spécialement mes parents, pour leurs encouragements, leur support et leur amour. Merci de m'avoir transmis le sens de l'accomplissement et de la persévérance.

## INTRODUCTION

Le monde du travail évolue et se transforme constamment. Des périodes de grands bouleversements ont fait naître différentes idéologies et conceptions divergentes de ce que devrait être le travail. Nous nous sommes intéressés au capitalisme et au pouvoir incontesté des dirigeants, ensuite, une réorganisation du travail s'est vue nécessaire pour retrouver une certaine dignité à l'égard des travailleurs, puis, les théories récentes s'intéressent aujourd'hui au développement commun de l'humain et de l'organisation. Cette nouvelle conception de l'organisation s'est orientée vers le développement d'une approche axée sur la qualité de vie au travail (QVT); modèle qui s'intéresse aux êtres humains, à leur développement et à leur santé.

Depuis quelques années, de grandes transformations au niveau de la structure des organisations et des contrats de travail ont provoqué une importante insécurité chez les travailleurs. En effet, ce constat résulte, entre autres, des nombreuses acquisitions et fusions qui ont été opérées au cours des dernières années (Cartwright et Cooper, 1993). Les contrats d'emploi non permanents, les contrats de sous-traitance, l'aplanissement des structures organisationnelles et la privatisation sont aussi des changements qui ont été engagés pour favoriser la flexibilité organisationnelle et répondre à la compétitivité grandissante sur le marché du travail. Par contre, ces transformations du marché du travail ont contribué à accentuer l'insécurité face à l'emploi et à transformer le travail lui-même (Sparks et *al.*, 2001).

Nous attribuons ces changements à la globalisation des marchés et au défi de plus en plus important de performer pour répondre efficacement aux besoins du marché du travail. Dans cette optique, la dignité humaine et le respect sont souvent négligés au détriment du succès financier d'une entreprise. En effet, les résultats financiers sont souvent les seuls indicateurs utilisés pour déterminer l'efficacité d'une organisation, alors que l'efficacité organisationnelle est un concept multidimensionnel et beaucoup plus large que des indicateurs financiers (Morin et Forest, 2007). Une entreprise efficace doit avoir une certaine valeur du personnel en étant composée d'employés en santé, compétents, engagés et travaillant dans un environnement sécuritaire (Morin, 2005). Nous remarquons une survalorisation des indicateurs financiers dans la gestion quotidienne des équipes de travail, ce qui a pour effet de déshumaniser le travail (Morin, 2005). De plus, une

surévaluation des critères financiers pour déterminer la performance d'une entreprise occasionne une plus faible attention aux clients, aux actionnaires et aux employés (Morin, 2003a). Le rythme est accéléré, les délais deviennent plus courts, les objectifs sont de plus en plus nombreux, puis, le travail est, encore une fois, accompagné d'un haut degré d'incertitude. La culture de performance dans laquelle évolue le marché du travail permet d'augmenter la profitabilité et l'efficacité des organisations, mais à quel prix? Nous remarquons que cette orientation se fait bien souvent au détriment de la santé mentale et physique des travailleurs. En effet, selon le *Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health*, les problèmes de santé causés par le travail ou les conditions de travail dans lesquelles il s'effectue, représentaient, en 2004, une facture de 33 milliards de dollars au Canada, ce qui représente un montant considérable (Morin et Forest, 2007). De plus, les coûts annuels des entreprises américaines associés à la baisse de productivité, à l'absentéisme, au roulement de personnel, aux conflits de travail et à l'augmentation des soins de santé qui sont engendrés par le stress au travail ou autres problèmes connexes, sont évalués à 200 milliards en dollars américains (De Frank et Ivancevich, 1998).

Ces chiffres faramineux nous font constater les aspects négatifs reliés au travail, alors que le travail est tout autre. Il constitue une activité essentielle au développement de la personne et il remplit beaucoup plus qu'une unique fonction économique (Morin, 2003a; Morin, 2003b). En effet, le travail nous permet d'exercer nos talents, de développer notre potentiel, de se définir et de combler un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle (Morin et Forest, 2007). Les théories motivationnelles, comme celle de McGregor (1960) et de Herzberg (1966) appuient cette direction en affirmant que le travail constitue une source importante du développement identitaire, du sens de l'utilité, de la motivation et de l'estime de soi.

Afin d'étudier cette conception du travail, des chercheurs se sont intéressés à la représentation que les gens se faisaient du travail. Selon les enquêtes de Vecchio (1980) et les recherches opérées par le MOW (*Meaning of Work*, 1987)<sup>1</sup>, 64% à 87% des

---

<sup>1</sup> Le MOW est un projet qui s'est intéressé à la conceptualisation du sens du travail.

individus continueraient à travailler même s'ils avaient assez d'argent pour vivre confortablement le reste de leur vie. Ces résultats témoignent de l'importance du travail pour la majorité des gens. Ainsi, les problèmes de santé occasionnés par le travail ne tiennent pas leurs origines dans le fait de travailler, mais dans la façon dont le travail est organisé. Nous commençons à reconnaître que l'organisation du travail et les conditions de travail peuvent avoir un impact sur la perception que nous avons de notre travail et sur notre état psychologique (Morin et Forest, 2007).

Cette augmentation des problèmes de santé liés au travail est aussi expliquée par Pauchant et *al.* (1996), comme étant le résultat d'une perte de sens dans les organisations. Il souligne que les restructurations massives qu'ont rencontrées les entreprises ont été accompagnées de cette perte de sens. Le sens du travail constitue une variable prédominante dans le modèle de QVT proposé par Morin (2005); modèle sur lequel ce projet de recherche se posera<sup>2</sup>. Le sens représente l'essence de l'engagement organisationnel, du bien-être psychologique et de la santé, ce qui nous permet de mieux relier la perte de sens et l'augmentation des signes de détresse psychologique.

### **Objectifs de recherche**

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons au sens du travail et à son influence sur le lien entre les relations professionnelles, le bien-être et la détresse psychologique, la santé, puis, l'engagement organisationnel.

Notre étude a été faite dans le cadre d'une recherche de plus grande envergure. Le *Centre de Recherche et d'Intervention sur le Travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé (CRITEOS)* qui a pour mission de faire valoir le travail comme étant une activité nécessaire au développement des individus, des sociétés et des organisations, était à la base d'un tel projet. Ce centre de recherche a réalisé, depuis sa création, plusieurs enquêtes et projets de recherche sur la qualité de vie au travail dans différents domaines d'activités.

---

<sup>2</sup> L'Annexe I présente le modèle complet de Morin (2005).

Les données que nous avons recueillies pour le présent travail proviennent d'une firme d'ingénierie du Québec. Les interventions appliquées à cette organisation serviront à améliorer la santé et le bien-être psychologique des individus, tout en visant l'accroissement de l'efficacité de cette organisation québécoise. D'autre part, notre recherche contribuera à l'avancement des connaissances dans le domaine de la QVT qui est encore peu documenté dans la littérature. Nos résultats pourront aussi servir de comparaison aux enquêtes antérieures qui ont été réalisées par les membres du CRITEOS.

Ainsi, nous nous intéressons principalement aux variables associées au concept de la qualité de vie au travail. Ce concept relativement récent est souvent défini selon une liste de critères s'intéressant tant à l'individu qu'à l'organisation. Certains chercheurs ont proposés des modèles permettant de mieux percevoir les interactions entre les principaux indicateurs de la QVT. Dans ce travail, nous appliquerons nos différentes analyses au modèle de QVT proposé par Morin (2005). Nos réflexions porteront principalement sur les relations professionnelles et de leurs conséquences sur le bien-être et la détresse psychologique, la santé physique et l'engagement affectif. Dans un premier temps, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

**1- Quelle est l'influence des relations professionnelles au travail sur la détresse et le bien-être psychologique, la santé et l'engagement affectif chez les employés d'une firme d'ingénierie du Québec?**

Dans un deuxième temps, nous évaluerons l'effet du sens du travail, en tant que variable médiatrice sur la relation entre les relations au travail, la santé mentale et physique, puis, l'engagement affectif. Notre objectif est de mettre en relation tous ces concepts liés à la qualité de vie au travail pour ainsi, nous permettre d'intervenir en théorie et dans la pratique, au niveau des facteurs influents. Notre seconde question de recherche se présente comme suit :

**2- Quelle est l'influence du sens au travail sur la relation entre les relations professionnelles et le bien-être et la détresse psychologique, la santé et l'engagement affectif chez les employés d'une firme d'ingénierie du Québec?**

## Structure du mémoire

Dans l'intention de faciliter la lecture de ce mémoire, nous l'avons divisé en cinq chapitres distincts. Tout d'abord, il sera question de présenter le modèle général de la qualité de vie au travail, tel que proposé par Morin (2005). Ce modèle est inspiré du modèle holistique du stress de Nelson et Simmons (2003). La qualité de vie au travail étant notre sujet de recherche, nous définirons chacune des variables inscrites dans ce modèle.

La première variable du modèle est représentée par les caractéristiques du travail. Les relations professionnelles correspondent à la deuxième dimension que nous décortiquerons selon la qualité des relations avec le supérieur immédiat, la qualité des relations professionnelles en général, la perception de la justice et la reconnaissance. L'équilibre entre le travail et la vie privée, puis, les conditions de travail représentent les deux autres variables indépendantes comprises dans le modèle de Morin (2005). Nous les présenterons brièvement puisqu'elles ne constituent pas des variables que nous évaluerons dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous définirons le sens du travail, étant la variable centrale du modèle proposé par Morin (2005). Ces dimensions ont été découvertes d'après une échelle de mesure qui a été construite auprès de 75 cadres travaillant dans divers secteurs dans les régions de Montréal et Paris (Morin et Cherré, 2001).

Les relations professionnelles constituent la variable indépendante que nous évaluerons avec le sens du travail et les variables dépendantes souscrites dans le modèle de Morin (2005). À cet effet, nous approfondirons notre recension des écrits en mettant en relation notre variable indépendante et les concepts importants compris dans notre étude. Dans un premier temps, nous établirons l'état des connaissances entre les relations professionnelles, la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif. Ensuite, nous présenterons les diverses relations jusqu'à maintenant établies entre les relations professionnelles et le sens du travail qui constitue notre variable médiatrice.

Notre revue de la littérature étant complétée, nous présenterons, dans le deuxième chapitre, le modèle de recherche à partir duquel nous proposons nos hypothèses de

recherche. Les 12 premières hypothèses sont directes et font référence aux possibles relations entre les facteurs représentant les relations professionnelles et nos variables dépendantes. Ensuite, nous proposerons trois hypothèses de type exploratoire qui s'intéressent à l'influence du sens du travail sur le lien entre les relations professionnelles et la santé mentale et physique, puis, l'engagement affectif. À l'intérieur du troisième chapitre, la méthodologie sera détaillée afin de bien comprendre chacune des étapes franchies tout au long de notre recherche. Ainsi, nous vous présenterons le devis de recherche utilisé suivi de sa justification, puis, nous vous détaillerons la composition de notre échantillon. Nous avons, ensuite, considéré l'importance de vous décrire tout le processus de notre collecte de données, ainsi que les étapes de son analyse. Par la suite, les divers instruments de mesure seront présentés. Ce chapitre se terminera par la définition et la justification des diverses analyses statistiques utilisées.

Par la suite, il sera question d'appliquer les analyses statistiques précédemment présentées. C'est à partir de ces analyses que nous serons en mesure de présenter nos résultats dans le quatrième chapitre, puis, de discuter de ceux-ci à l'intérieur du dernier chapitre. Nous vous présenterons une interprétation des différentes relations testées, les avantages liés à notre recherche, ainsi que les contributions pratiques de notre travail de recherche, pour terminer avec les limites rencontrées.

## CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre consiste à présenter la littérature qui encadre notre étude et qui a permis de documenter les variables composant les hypothèses de recherche que nous évaluerons. Dans un premier temps, nous verrons en profondeur la définition de la qualité de vie au travail. Nous débuterons par un bref historique de l'évolution de ce concept récent, pour, ensuite, nous intéresser aux théories qui ont influencées l'approche QVT. Nous ferons l'analyse des différents indicateurs composant un tel concept afin de cibler la définition la plus juste. Dans un second temps, nous présenterons les principales dimensions du modèle de la qualité de vie proposé par Morin (2005). Nous poursuivrons dans ce chapitre en définissant les différents concepts de notre modèle d'analyse. Cette étape est utile pour appuyer scientifiquement les hypothèses de recherche que nous vous présenterons à la fin de ce chapitre.

### 1.1 Définition de la qualité de vie au travail

Dans un premier temps, penchons-nous sur l'évolution du concept de la QVT afin de mieux comprendre ses origines et les objectifs qui le sous-tendent. Ce concept a été élaboré au début des années 70 (Boisvert, 1980; Turcotte, 1988). Cette tardive conceptualisation est expliquée par les préoccupations différentes et le contexte organisationnel qui était tout à fait autre durant les années 60. En effet, on se souciait davantage de la poursuite de l'égalité des sexes et des individus au travail (Boisvert, 1980). Ainsi, c'est en 1972, lors d'une conférence internationale sur la qualité de vie au travail, à l'Université de Colombia (Arden House) aux États-Unis que l'expression *Qualité de vie au travail* a été exprimée de façon publique (Turcotte, 1988). Cette conférence avait pour but de rassembler les idées et les conceptions portant sur l'humanisation du travail (Boisvert, 1980). L'étude et le réaménagement du travail, thèmes étant devenus à la mode, avaient été inspirés par le modèle socio-technique (Trist, 1978).

Cette approche s'intéresse aux interactions entre l'homme et la technologie (Turcotte, 1988). Les principes socio-techniques ont été développés dans le but d'améliorer le climat de travail qui devenait affecté par la technologie. Bien que la technologie soit devenue essentielle au sein des organisations, cette approche est intéressante puisqu'elle vise l'optimisation conjointe des aspects sociaux et de la technologie dans les entreprises

(Morin, 2003b; Morin et Aranha, 2007). L'autonomie des équipes de travail, la polyvalence, la responsabilisation, la participation et la coopération sont devenus les mots-clés empruntés à l'approche socio-technique. De plus, ces concepts visent à améliorer l'efficacité des entreprises, à développer le potentiel des travailleurs et à encourager l'engagement, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité (Turcotte, 1988; Morin, 2003b).

Ayant retracé l'origine du concept de la qualité de vie au travail, il demeure important de le définir afin de mieux le comprendre et de reconnaître les dimensions auxquelles il fait appel. Le concept de la qualité de vie au travail est multidimensionnel, c'est-à-dire qu'il se définit par une diversité de notions qui ont une influence sur les attitudes et les comportements des travailleurs. De façon générale, la qualité de vie au travail fait référence à la satisfaction globale au travail, à l'équilibre entre le travail et la vie privée, au sentiment d'appartenir à un groupe, puis, au sentiment d'avoir une identité, d'être utile et d'être respecté (Morin et Morin, 2003). Les programmes liés à l'amélioration de la qualité de vie au travail s'attaquent au travail lui-même, à l'environnement de travail, aux processus de décisions, aux comportements de supervision et aux conditions de travail (Morin et Morin, 2003). De cette façon, plusieurs types d'interventions sont possibles, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Un concept multidimensionnel est composé de diverses notions qui ont été étudiées par différents chercheurs. De cette façon, plusieurs définitions nous sont présentées dans la littérature. D'après les diverses propositions énoncées, nous tenterons de cibler toutes les notions essentielles à la définition de la qualité de vie au travail.

De façon générale, la qualité de vie au travail implique l'amélioration de la qualité des expériences de travail de l'employé, tout en considérant conjointement la recherche d'efficacité du point de vue organisationnel (Chishom, 1983). D'après cette définition, nous constatons clairement que le bien-être des employés et la performance organisationnelle demeurent les principaux objectifs des pratiques QVT. Par contre, cette interprétation semble oublier certaines notions importantes.

À travers la littérature, il est souvent indiqué qu'un programme QVT cherche à mettre au premier plan, la participation à la prise de décision pour s'assurer la satisfaction des employés et ainsi améliorer l'efficacité organisationnelle (Chishom, 1986; Turcotte, 1988; Morin, 2005). La définition donnée par Turcotte (1988) évoque bien cet objectif :

la qualité de vie est définie comme étant une forme concrète de réorganisation du travail qui vise à accroître, par le biais de la participation, le bien-être psychologique et physique du travailleur et à rendre son milieu de travail compatible avec son espace de vie total tout en permettant d'augmenter la performance organisationnelle (Turcotte, 1988, p. 40).

Cette définition plus complète fait rendre compte que la participation au niveau de certaines décisions, permet d'offrir aux employés l'opportunité de contribuer activement et de façon significative au développement de l'organisation pour laquelle ils travaillent (Chishom, 1983). La possibilité d'apporter des contributions qui ont du sens aux yeux des employés constitue une caractéristique importante de la QVT (Morin, 2003a et Morin 2003b). Par ailleurs, le sens des responsabilités, faisant référence à la participation, correspond à un besoin essentiel souvent mentionné par les travailleurs afin que leur travail ait un sens (Morin, 2003a). Tout comme le permet l'autonomie, le fait d'avoir des responsabilités dans son travail encourage l'implication personnelle et constitue une source de motivation très importante (Morin, 2003a).

Par contre, si nous revenons à l'interprétation de Turcotte (1988), nous pouvons comprendre que la participation des employés n'est pas la seule notion importante dans la définition du concept de la qualité de vie au travail. En effet, comme l'ont proposé Taddeo et Lefebvre (1978), « [...] on entend par qualité de vie au travail, la relation qui existe entre un individu et son milieu de travail global ». De cette façon, nous nous intéressons, non seulement au milieu de travail, mais tout autant à la qualité de vie globale de l'individu. À cet effet, Trist (1978) soutient même que la qualité de vie au travail devient l'élément central de la qualité de vie globale d'une personne.

Selon la définition proposée par Turcotte (1988), la participation au travail et une qualité de vie globale permettent d'accroître le bien-être psychologique et la santé de l'individu pour, ainsi, augmenter la performance de l'organisation. Notons que la performance est

un concept plus large qui comprend toutes les notions relatives à l'efficacité, la productivité, l'efficience, la profitabilité, la qualité des services ou produits et la qualité de vie au travail (Turcotte, 1988). Nous comprenons que plusieurs indicateurs composent une telle définition et que les interventions peuvent être très diversifiées. Des objectifs globaux et spécifiques sont aussi reliés à ce concept.

L'objectif premier vise l'augmentation de la qualité de vie à tous les échelons de l'organisation (Turcotte, 1988). Comme nous l'avons constaté d'après l'interprétation proposée par Turcotte (1988), cet accroissement profite tant aux travailleurs, au niveau de leur satisfaction, de leur performance et de leur bien-être psychologique qu'aux dirigeants, en termes de profitabilité et d'efficacité organisationnelle. Ensuite, un autre principe de la qualité de vie au travail vise à dissocier l'être humain de la machine (Turcotte, 1988). Ce principe tient son origine de l'approche socio-technique qui met de l'avant la technologie au service de l'être humain et non l'inverse. Un quatrième objectif est de créer un environnement de collaboration et de solidarité entre les supérieurs et les employés, puis, entre les membres de la direction et le syndicat. En favorisant la participation active aux processus de décision de l'entreprise, la satisfaction personnelle de tous les employés demeure un objectif incontestable (Turcotte, 1988). Enfin, la reconnaissance de chaque être humain en tant qu'individu est encouragée en faisant disparaître les coutumes et les systèmes brimant leur personnalité.

De façon générale, nous pouvons constater que les pratiques en qualité de vie au travail visent l'amélioration des conditions de travail pour assurer une sécurité et encourager la motivation. Le rétablissement de l'équilibre entre le travail et la vie privée est aussi recherché pour assurer la satisfaction des travailleurs. Enfin, l'enrichissement du travail, par le développement des compétences et les opportunités d'avancement, permet d'encourager l'optimisme du travailleur face à son avenir professionnel (Morin, 2006). Dans un dernier temps, comme le souligne Turcotte (1988) et Morin (2006), la participation aux décisions est une caractéristique inhérente aux pratiques de qualité de vie au travail. De façon générale, notons que la QVT se traduit par plusieurs indicateurs qui font référence à la satisfaction, à la fierté d'appartenir à une organisation, à l'engagement et à l'investissement, puis, à la dignité (Morin, 2005).

Dans le cadre de cette recherche, nous baserons nos réflexions sur le modèle de QVT de Morin (2005). Ce modèle est inspiré de Nelson et Simmons (2003) et tient ses origines du modèle socio-technique de Trist (1978) et du modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976).

## **1.2 Dimensions du modèle de la qualité de vie au travail**

Comme nous l'avons mentionné, le modèle de QVT de Morin (2005) tient sa principale inspiration du modèle holistique du stress de Nelson et Simmons (2003). Nous trouvons pertinent de vous présenter brièvement le fondement de ce modèle puisqu'il s'ancre dans une nouvelle conceptualisation du stress au travail. Ce modèle a été conçu sous une approche positiviste qui s'agence très bien avec le concept de la qualité de vie au travail. La plupart des modèles s'intéressant à la psychologie du travail se sont intéressés aux aspects négatifs, comme la détresse psychologique et le stress au travail, ce qui ne rend pas surprenant de rencontrer encore un petit nombre d'articles scientifiques traitant des effets positifs de la qualité de vie au travail (Hurrell et *al.*, 1998; Quick et *al.*, 2000; Nelson et Simmons, 2003; Nelson et Simmons, 2007). Voilà la pertinence de s'intéresser à un tel sujet.

Dans cette section, il sera donc question de présenter les quatre facteurs qui composent le modèle de QVT, tel que proposé par Morin (2005). Nous nous concentrerons plus spécifiquement sur la définition des facteurs liés à la qualité des relations professionnelles, puisque notre question de recherche repose essentiellement sur cette dimension et des possibles liens avec la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif. Enfin, nous définirons notre variable médiatrice, le sens du travail.

Dans un premier temps, il est important d'expliquer de quelle façon les facteurs d'un travail qui a du sens ont été déterminés. À partir de la définition du sens signifiant un effet de cohérence, Morin (2003c) a développé une échelle permettant de mesurer le sens du travail. En 1999, Morin et Cherré (2001), ont déterminé les caractéristiques générales d'un travail qui a du sens par le biais de 75 entretiens ayant été réalisés auprès de cadres intermédiaires et supérieurs de différents secteurs d'activités. Cette étape était nécessaire

pour mesurer l'effet de cohérence du travail. Suite à cette première analyse de contenu, 14 caractéristiques d'un travail qui a du sens ont été déterminées. Deux échelles de mesure ont été ensuite construites; la première s'intéressant au degré d'importance qu'attribue un sujet à une caractéristique d'un travail qui a du sens, puis, la deuxième servant à déterminer dans quelle mesure le sujet perçoit une caractéristique dans son emploi (Morin et Cherré, 2001; Morin, 2003c). Depuis 1997, les résultats des différentes enquêtes menées au Québec semblent dégager un modèle composé de six facteurs (Morin, 2003b). Une enquête récente dans un centre hospitalier du Québec a permis de confirmer la structure factorielle des caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin et Aranha, 2007). Nous présenterons ces facteurs à travers les quatre dimensions composant le modèle de Morin (2005).

### 1.2.1 Le travail

Le travail constitue la première dimension du modèle de QVT de Morin (2005). Les facteurs liés au travail ont un impact sur le bien-être psychologique et l'engagement organisationnel (Morin et Aubé, 2006). De ce fait, il a été remarqué que les caractéristiques du travail expliquent la plus importante proportion de variance de l'état psychologique (Morin, 2003b). Par contre, il semblerait que les variables déterminant la détresse psychologique ne sont pas les mêmes qui expliquent l'état de bien-être psychologique (Morin, 2003b). Les facteurs auxquels nous nous intéressons sont l'utilité du travail, la rectitude morale, l'autonomie au travail, les occasions d'apprentissage et de développement, la balance entre les efforts et les récompenses, la charge de travail et les horaires de travail.

Tout d'abord, l'utilité au travail est essentiel à l'engagement du travailleur et se définit comme étant le besoin qu'a un individu de savoir ce que nous attendons de lui par rapport au travail qu'il accomplit (Morin et Cherré, 2001; Morin, 2003b; Morin et Aubé, 2006). Cette dimension s'intéresse au rapport existant entre le travail et la finalité de celui-ci. De plus, il est important que le rôle organisationnel de l'individu soit clair afin d'éviter l'ambiguïté et toute forme de stress, puis, l'individu doit savoir qu'il sert à quelque chose et que son travail entraîne des résultats qu'il valorise. Selon l'approche socio-technique de

Trist (1978), ce facteur lié à un travail qui a du sens fait aussi partie des six propriétés pour stimuler l'engagement au travail.

La rectitude morale fait référence à un milieu de travail respectueux des travailleurs. Cette caractéristique renvoie aussi à des pratiques contingentes aux valeurs humaines (Morin et Aranha, 2007). Depuis quelques années, les comportements éthiques au travail suscitent un grand intérêt auprès des chercheurs en comportement organisationnel, plus particulièrement, les comportements que doivent adopter les gestionnaires pour assurer un environnement de travail respectant les personnes, valorisant le développement et favorisant la confiance (Trevino et Brown, 2007). Les conflits interpersonnels étant inévitables dans les milieux organisationnels, il est important que le contexte de résolution se fasse de façon moralement acceptable et selon le respect des valeurs humaines et morales (Morin et Cherré, 2001). La rectitude des pratiques comprend aussi le respect des principes liés à la justice, la sécurité, l'égalité, la dignité, l'entraide et à l'honnêteté (Morin, 2007). Cette dimension est d'autant plus intéressante parce qu'elle est peu présente dans les modèles d'organisation du travail et semble correspondre à une préoccupation grandissante dans les milieux de travail (Morin, 2003b).

L'autonomie au travail constitue un autre facteur relatif à la qualité de vie au travail. La responsabilisation, la liberté d'action, la possibilité de participer aux processus de décision et de prendre des initiatives favorisent la motivation des individus et contribuent au développement de ceux-ci (Morin et Cherré, 2001). L'autonomie au travail permet donc d'assumer des responsabilités, de prendre des décisions et de travailler efficacement (Morin, 2007). Cette caractéristique est donc étroitement liée à l'initiative, à la variété du travail et à la possibilité de faire des choix (Frone et *al.*, 1995). Dans ce sens, le fait de pouvoir utiliser son jugement pour résoudre des problèmes et la possibilité de donner son opinion dans des décisions qui nous concernent constituent des activités intellectuelles qui encouragent la stimulation, le développement de l'efficacité personnelle et, ainsi, le bien-être psychologique (Morin et Aubé, 2006).

Les occasions d'apprentissage et de développement constituent une autre composante du travail qui permet à l'individu de se réaliser et de stimuler son intellect. Cette

caractéristique est directement liée au bien-être et à l'engagement organisationnel, puis, elle constitue une source importante de motivation (Morin et Aubé, 2006). En effet, la possibilité de se perfectionner et de se développer permet la rencontre de défis et encourage le sentiment de compétence en répondant à un sentiment d'accomplissement, puis, en offrant la possibilité de cheminer et de développer ses compétences (Morin & Cherré, 2001). L'individu doit faire un travail dans lequel il a du plaisir, qui lui permet d'atteindre des objectifs, de s'épanouir, d'apprendre et d'envisager l'avenir avec confiance (Morin, 2007).

Une autre caractéristique du travail qui a été largement étudiée dans la littérature, fait référence à la charge de travail (Frone et al., 1995). Celle-ci doit être adéquate, c'est-à-dire, qu'elle doit être ni trop grande, ni trop légère pour ne pas constituer une source de pression au travail (Morin et Aubé, 2006). En d'autres termes, elle doit respecter la vie privée et elle doit être ajustée à nos capacités afin de préserver l'estime de soi, puis, de favoriser l'intérêt plutôt que l'inattention (Morin et Aubé, 2006). Pour ce faire, les compétences et le potentiel des travailleurs doivent être évalués et réajustés, au besoin.

Enfin, le nombre d'heures de travail et les horaires de travail constituent la dernière caractéristique du travail. Les heures travaillées doivent être adéquates afin d'assurer un certain équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

### **1.2.2 Conditions d'exercice**

Cette deuxième dimension fait référence aux conditions de base nécessaires pour assurer la santé et la sécurité au travail. Puisque bien souvent, l'élimination complète de toutes les sources physiques de stress n'est pas possible, il est important que l'employeur s'engage à mettre en place des mesures et des dispositifs permettant d'assurer une sécurité minimale au travail et de préserver la santé des travailleurs (Morin et Aubé, 2006). Des indicateurs tels que le bruit, les vibrations, les températures extrêmes, la qualité de l'air, les matières toxiques et l'éclairage permettent de définir les conditions dans lesquelles le travail est exécuté (Quick et al., 2000). Ces conditions se rapportent à des conditions d'ordre physique qui peuvent détériorer la qualité de vie au travail. Par ailleurs,

les conditions d'exercice peuvent aussi être reliées à la nature des contacts qu'ont les gens lorsqu'ils travaillent. En effet, le fait de travailler avec des gens atteints d'une maladie infectieuse ou de travailler dans un établissement dans lequel les agressions physiques sont omniprésentes, la sécurité et la santé des travailleurs risquent aussi d'être affectées (Quick et *al.*, 2000). Enfin, une dernière condition d'exercice que nous pouvons repérer à l'intérieur de cette dimension fait référence aux gestes répétitifs ou monotones qui favorisent l'inattention et un risque d'accidents de travail plus important (Quick et *al.*, 2000).

### **1.2.3 Équilibre travail/vie privée**

L'équilibre entre le travail et la vie privée fait référence à la façon dont seront ajustés le temps de travail et le temps consacré à la vie privée pour permettre à l'individu de combiner les responsabilités liées à son travail, à ses loisirs et à sa famille. Cette dimension est importante parce que la vie au travail et la vie à la maison sont reliées et ont des effets l'un sur l'autre (Cartwright et Cooper, 1993). Par conséquent, un conflit entre le travail et la vie privée est relié à la détresse psychologique et à une faible satisfaction au travail, ce qui aura une influence sur les intentions de quitter son emploi (Glowinkowski et Cooper, 1986; Boles et *al.*, 1997).

Morin (2006) identifie quatre indicateurs qui s'intéressent à la conciliation entre le travail et la vie privée. Tout d'abord, des horaires de travail flexibles qui offrent la possibilité aux travailleurs de concilier travail et vie privée, de réguler les temps de repos et de développer une certaine marge d'autonomie par rapport à leurs apprentissages et aux opportunités de perfectionnement (Morin, 2006). La flexibilité des horaires de travail fait partie des différentes approches que l'on utilise pour améliorer la qualité de vie au travail (Chisholm, 1983). Certains horaires de travail peuvent occasionner du stress et engendrer des problèmes de santé mentale et physique chez les travailleurs. Notamment, les horaires atypiques, rotatifs, de nuit ou plus de douze heures peuvent augmenter l'absentéisme parce que l'individu perçoit un conflit entre sa vie privée et sa vie professionnelle (Morin, 2006).

Ensuite, l'espace de travail est un autre indicateur permettant d'atteindre un équilibre entre le travail et la vie privée. L'espace de travail peut faire référence tant aux composantes de l'espace organisationnel qu'aux nouvelles formes de travail, comme le télétravail (Morin, 2006). Les composantes de l'espace organisationnel font référence aux espaces de production, de bureaux, sociaux et de circulation qui permettent de comprendre l'environnement de travail de l'individu et la flexibilité qui lui est associée (Morin, 2006). D'autre part, l'espace de travail fait référence au lieu de travail qui peut se situer à l'extérieur de l'organisation. En effet, le télétravail se traduit par le travail à domicile, les télé-centres, le travail itinérant et le travail à l'étranger (Morin, 2006). L'accessibilité à ces formes de travail permet de répondre à certains besoins, comme une plus grande autonomie, davantage de flexibilité et des relations plus étroites avec la famille.

Enfin, les déplacements et les activités para-professionnelles constituent les autres indicateurs s'intéressant à la conciliation travail et vie privée (Morin, 2006). En effet, la possibilité de faire des activités physiques à l'extérieur des heures de travail permet de percevoir un certain équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. De plus, chez les femmes, le fait d'avoir beaucoup d'engagements familiaux peut avoir un effet positif sur l'engagement au travail (Rothbard, 2001).

#### **1.2.4 Relations professionnelles**

Les relations professionnelles apparaissent comme étant la dernière dimension à titre de variable indépendante, dans le modèle de QVT de Morin (2005). Cette caractéristique se définit par la qualité générale des relations professionnelles, la relation entretenue avec le supérieur immédiat et le support reçu par ce dernier, la reconnaissance et la perception de justice dans l'organisation. La qualité des relations au travail est un facteur lié à la qualité de vie au travail et a un impact considérable sur le climat en milieu de travail, le bien-être des employés et l'engagement organisationnel (Morin et Aubé, 2006). Cette caractéristique des relations professionnelles est aussi une variable définissant un travail qui a du sens (Morin, 2003a; Morin, 2003b; Morin, 2003c; Morin et Aranha, 2007).

Afin de considérer la présence de relations professionnelles de qualité, l'individu doit faire un travail qui lui permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues de travail et d'établir des contacts intéressants (Morin et Forest, 2007). La complicité, la confiance et la possibilité d'exercer une influence dans son milieu de travail représentent aussi des éléments relatifs à la qualité des relations professionnelles (Morin, 2003b). À ce niveau, les supérieurs jouent un rôle particulièrement important parce qu'ils servent de modèles à leurs équipes de travail et ont le devoir d'adopter des comportements et des attitudes encourageant la bonne conduite, le respect d'autrui et l'esprit de service.

Dans un premier temps, nous évaluerons donc la relation avec le supérieur et le support reçu de ce dernier. L'étude de Aubé, Rousseau et Morin (2007) s'est intéressée au support organisationnel perçu (SOP). Ce concept se définit comme étant le niveau auquel les employés perçoivent que leur supérieur est concerné par leur bien-être psychologique et qu'il valorise leurs contributions envers l'organisation (Eisenberger et al., 1986). Selon cette interprétation, nous comprenons que le soutien offert par le supérieur immédiat est particulièrement important parce qu'il est directement lié à la perception du support perçu par l'organisation dans son ensemble. Nous y reviendrons.

Les relations avec les collègues de travail représentent un autre facteur favorisant la qualité de vie au travail (May et al., 2004). À cet effet, les échanges doivent être positifs entre les collègues de travail, c'est-à-dire, que le contenu des discussions doit être supportant et sincère pour contribuer à diminuer le stress au travail (Fenlasson et Beehr, 1994).

Les marques de reconnaissance stimulent le bien-être psychologique et la performance au travail (Morin et Aubé, 2006). De plus, la reconnaissance des personnes fait partie des six caractéristiques d'un travail qui a du sens, ce qui témoigne de l'importance de cet aspect des relations professionnelles (Morin et Cherré, 2001). Cette dimension englobe tout ce qui se rapporte à la reconnaissance des compétences, des résultats et du travail bien fait, puis, au support reçu par le supérieur (Morin & Cherré, 2001). Les marques de reconnaissance et d'appréciation sont donc multiples et se présentent en trois principaux types.

Tout d'abord, les pratiques de reconnaissance des résultats ont comme intention de récompenser les employés qui ont atteint des objectifs visés (Morin et Aubé, 2006). Ces pratiques se traduisent, par exemple, par des pratiques d'évaluation du rendement, des prix, des cérémonies officielles de reconnaissance, des promotions ou des programmes de primes et d'avantages. Ensuite, il existe des pratiques de reconnaissance de la dignité qui vise à promouvoir la justice à l'intérieur de l'organisation (Morin et Aubé, 2006). Ces pratiques se traduisent, entre autres, par l'égalité des chances à la promotion, l'établissement de règles de distribution des récompenses, le respect de la vie privée et la promotion de valeurs fondamentales à l'intérieur de l'organisation, telles que, l'intégrité, le soutien, la coopération (Morin et Aubé, 2006). Le fait de reconnaître le travail bien fait constitue un type de reconnaissance important en organisation. Les pratiques liées à ce type de reconnaissance permettent de souligner la contribution de l'employé, l'utilité et la qualité du travail accompli. La mobilisation de l'expérience, des compétences et de l'expertise, ainsi que la mise en place de programmes d'amélioration continue et d'activités de perfectionnement constituent des exemples pertinents liés à la reconnaissance du travail (Morin et Aubé, 2006). Enfin, les pratiques de reconnaissance de la personne visant à encourager l'autonomie, la stimulation intellectuelle et la créativité des employés constituent une dernière forme importante de reconnaissance au travail (Morin et Aubé, 2006). Par exemple, la possibilité de participer à certaines décisions, le fait d'être consulté, d'offrir une certaine flexibilité au niveau des horaires de travail et de promouvoir la coopération, représentent des pratiques qui permettent de valoriser l'importance que nous accordons à la personne. Il est important que l'individu perçoive une certaine congruence entre les efforts fournis au travail et les récompenses reçues. En effet, une expérience de travail dans laquelle les efforts semblent très importants comparativement aux récompenses reçues, est considérée comme étant particulièrement stressante (Siegrist, 1996). Notons que les efforts peuvent être extrinsèques (demandes, obligations) ou intrinsèques (stratégies d'adaptation, besoin de contrôle), puis, que les récompenses peuvent être tant monétaires que relatives à des besoins intrinsèques, comme l'estime de soi (Siegrist, 1996).

Le sentiment de justice fait aussi partie des caractéristiques liées à la qualité des relations professionnelles et permet d'assurer la qualité de vie au travail (Morin et Aubé, 2006). La première forme de justice est dite procédurale et comprend la rectitude des décisions prises par les supérieurs, des méthodes, des mécanismes et des procédures utilisées dans l'organisation (Cole et Flint, 2004). À cet effet, la rectitude morale fait partie des caractéristiques qui donnent un sens au travail et se lie particulièrement aux valeurs des Québécois (Morin, 2001, 2005). Ce concept fait référence à l'éthique au travail qui promeut l'équité et la justice dans la gestion quotidienne. Il demeure donc important que le travail soit fait de façon responsable et que les résultats occasionnés par le travail soient aussi moralement éthiques. La neutralité, la confiance et le respect des positions sont des attitudes que doivent adopter les supérieurs afin de créer un environnement juste (Cole et Flint, 2004). Ensuite, la justice distributive constitue une deuxième forme de justice qui s'apparente à l'équité des traitements et des rétributions (Morin et Aubé, 2006). Les assurances de toutes sortes et l'accès à un fond de retraite font partie des avantages sociaux qui doivent être offerts de façon équitable (Cole et Flint, 2004). Afin de favoriser de bonnes relations professionnelles, il est important de promouvoir la confiance et l'honnêteté par un plan de bénéfices permettant l'entraide (Cole et Flint, 2004). La dernière forme de justice assurant une qualité de vie au travail se nomme la justice interactionnelle. Ce type de justice signifie l'importance de la rectitude des pratiques de supervision (Morin et Aubé, 2006). Le supérieur doit s'engager à respecter ses employés, leur intégrité, puis, promouvoir et agir selon des valeurs qui correspondent aux valeurs fondamentales humaines.

### **1.2.5 Sens du travail**

Le sens du travail, dimension centrale de notre modèle de recherche, peut être défini de trois façons. La première définition fait référence à la signification du travail, à la valeur du travail aux yeux de l'individu et à la représentation que ce dernier a du travail (Morin et Aranha, 2007). Le groupe de recherche *Meaning of Work* (MOW, 1987) s'est intéressé au sens en développant le concept de centralité et d'importance du travail. Cette composante du sens s'intéresse à l'image ou à la perception que l'individu se fait du travail

et la place qu'il occupe relativement aux autres domaines de sa vie (Morin, 2000; Morin et Aranha, 2007; Morin et Forest, 2007). Ensuite, le sens du travail peut être caractérisé comme étant l'orientation vers le travail (Morin et *al.*, 2003). Dans ce sens, nous nous intéressons à ce que l'individu recherche dans son travail et aux valeurs qu'il associe au travail. Enfin, le sens du travail peut être défini comme un effet de cohérence, c'est-à-dire, le degré d'adhérence, de connexité, d'équilibre que le sujet atteint en travaillant (Morin, 1996). Nous cherchons à vérifier l'effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un individu recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit (Morin et *al.*, 2003).

Dans le modèle proposé par Morin (2005), le sens du travail constitue la variable centrale. Comme nous l'avons vu, le concept de la QVT est multidimensionnel et un programme encourageant sa promotion oblige une organisation à tenir compte des caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 2000; Morin, 2001; Morin, 2003a). Nous tiendrons compte de la qualité des relations au travail comme caractéristique du sens puisque cette dimension correspond à notre variable indépendante.

Le sens comme variable médiatrice est considérée et mesurée dans notre modèle, selon la définition de May, Gilson et Harter (2004). Ces auteurs définissent un travail qui a du sens comme ayant un but, un dessein, de la valeur et de l'importance (May et *al.*, 2004). Cette valeur ou cette importance est interprétée comme étant en relation avec les standards et les idéaux de l'individu (May et *al.*, 2004). Ainsi, la perspective de cohérence demeure importante dans la définition d'un travail qui a du sens.

Comme nous l'avons mentionné, plusieurs modèles ont influencé l'approche QVT de Morin (2005) et l'importance qui est accordée au sens du travail dans l'explication des relations entre les caractéristiques d'un travail qui fait du sens, la santé mentale et l'engagement au travail. Dans un premier temps, Hackman et Oldham (1976) ont proposé un modèle sur les caractéristiques de l'emploi et ont identifié le sens du travail comme ayant une influence importante sur la motivation et la satisfaction au travail. Par ailleurs, la variété des compétences et des tâches, l'identité du travail et la signification du travail sont les trois caractéristiques identifiées par les auteurs comme ayant une influence

significative sur le sens du travail. Dans ce modèle, la qualité des relations interpersonnelles au travail n'a pas été considérée et le sens du travail a été étudié comme une variable modératrice entre les caractéristiques de l'emploi et la motivation interne au travail (Hackman et Oldham, 1976). Bien qu'elle ait servi de modèle de base, cette approche traitant de l'organisation du travail a été développée dans les années 60 et le travail a beaucoup évolué depuis (Morin, 2003b).

Ensuite, le modèle socio-technique de Trist (1978) est un autre modèle prédominant dans l'organisation du travail. Ce dernier s'est intéressé aux conditions stimulant l'engagement au travail afin de préconiser une organisation qui offre aux employés la possibilité de faire un travail qui a du sens. La variété et le défi, l'apprentissage continu, l'autonomie et une marge discrétionnaire, la reconnaissance et le support, une contribution sociale qui fait du sens et un futur désirable sont les six dimensions permettant de stimuler l'engagement au travail (Trist, 1978). En soulignant l'importance du support et de la reconnaissance au travail, Trist (1978) contribue à une valeur ajoutée dans l'explication des possibles relations entre les relations professionnelles, le sens et l'engagement organisationnel et permet de dresser un modèle plus complet de la qualité de vie au travail.

Le modèle de Nelson et Simmons (2003) a abordé le sens au travail en l'associant à l'« *eustress* ». Ce concept que les chercheurs ont opposé à la détresse et qu'ils ont défini comme une réponse psychologique positive à un agent stressant est remarqué par la présence d'états psychologiques positifs. Selon ce modèle, l'« *eustress* » est lié à la santé physique et mentale, la performance au travail et l'implication dans la société (Nelson et Simmons, 2003; Simmons et Nelson, 2007). Nous reviendrons sur ce modèle lorsque nous traiterons des deux facettes de la santé mentale, c'est-à-dire, le bien-être psychologique et la détresse psychologique.

### **1.3 Définitions des principaux concepts de cette recherche**

La variable indépendante de notre modèle d'analyse étant liée aux relations professionnelles, nous approfondirons, dans cette section, la définition de cette dimension en la mettant en relation avec les concepts-clés de notre travail de recherche.

### 1.3.1 Relations professionnelles et santé mentale

Plusieurs facteurs ont un effet sur le bien-être psychologique et la santé; les caractéristiques du travail, les pratiques en santé et sécurité au travail, l'ergonomie du travail, les agressions, la violence et le harcèlement au travail, les relations interpersonnelles, puis, la personnalité (Danna et Griffin, 1999). Dans cette première partie, nous nous intéresserons aux conséquences occasionnées par les relations au travail sur la santé, le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Bien que ces concepts soient définis par des notions semblables, la santé et le bien-être psychologique sont évalués et définis de façon distincte dans la littérature.

La santé et le bien-être psychologique font référence, tant aux symptômes physiques qu'aux désordres mentaux et psychologiques (Danna et Griffin, 1999). La santé physique est souvent définie par l'absence de maladie, toutefois, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS, 1998) apporte une importante nuance en précisant que la santé se définit aussi par l'état de bien-être psychologique. En effet, l'OMS (1998) définit la santé comme étant un état de complet bien-être physique, mental et social, sans la présence d'une maladie ou d'une infirmité. Selon cette définition, la santé est perçue par la présence de positivité dans le corps et dans l'esprit parce que l'on combine dans cette définition, un état de bien-être psychologique et physique (Nelson et Simmons, 2003).

Par ailleurs, le bien-être psychologique est un concept multidimensionnel qui correspond à un processus dynamique qui implique le potentiel physique, émotionnel, social et intellectuel (Nelson et Simmons, 2003). Le bien-être psychologique est donc plus complexe que la santé et se définit comme une expérience subjective et émotionnelle qui est plaisante (Diener, 1984). Il fait référence à l'autonomie, la compétence, la présence d'aspirations qui sont tous des critères favorisant l'estime de soi. Le bien-être psychologique peut sembler plus difficile à mesurer puisqu'il est relatif à une expérience subjective, par contre, selon Warr (1987; 1990) des critères tant objectifs que subjectifs peuvent être utilisés. Ce dernier explique que la complexité se retrouve plutôt dans le fait que ces critères varieront selon les différentes cultures et qu'un instrument de mesure universel ne serait pas adéquat. L'OMS (1998) rapporte aussi l'importance de considérer

plusieurs facteurs afin de déterminer la santé mentale. Les facteurs socio-économiques et environnementaux, y sont soulignés. Par exemple, le chômage, le niveau d'éducation, la situation économique du pays et le niveau de pauvreté peuvent affecter la vulnérabilité des individus. En effet, des conditions de vie difficiles peuvent favoriser l'insécurité, le désespoir ou une exposition plus importante à l'égard de maladies et ainsi affecter la santé mentale (OMS, 1998).

La détresse psychologique constitue une autre facette de la santé mentale que nous allons traiter en tant que variable dépendante. Ce concept est davantage documenté dans la littérature puisque les études en psychologie et en médecine ont mis l'emphasis sur les effets négatifs sur la santé en s'intéressant aux causes diverses de la détresse et aux différentes façons de gérer les agents stressants, puis, en conceptualisant divers modèles sur le stress (Hurrell et al., 1998; Nelson et Simmons, 2003). La détresse psychologique se définit principalement comme une angoisse ou une réponse psychologique négative à un agent stressant et est associée à l'hostilité, l'aliénation au travail, l'anxiété et l'épuisement professionnel (Nelson et Simmons, 2003).

Maintenant que nous avons fait la distinction entre la santé, le bien-être psychologique et la détresse psychologique, nous pouvons nous avancer sur les dimensions reliées aux relations professionnelles et leurs conséquences sur la santé mentale et physique des individus. Dans un premier temps, pour être considérées comme positives, les relations entre les collègues de travail doivent être basées sur la relation d'aide, particulièrement dans les moments plus difficiles ou lorsque les tâches à accomplir deviennent plus complexes (Turcotte, 1988). Dans l'exécution de tâches simples, il est tout de même important que le support mutuel soit omniprésent (Turcotte, 1988). La relation d'aide doit être présente, mais la confiance demeure aussi une caractéristique très importante des relations entre les collègues de travail et les supérieurs. À cet effet, des études ont démontré qu'un manque de confiance entre les collègues, envers les supérieurs et les subordonnés, est lié à une faible satisfaction au travail et à un moindre bien-être psychologique (Danna et Griffin, 1999). Les travailleurs doivent donc pouvoir sentir qu'ils peuvent compter sur le support de leurs collègues et supérieurs, et ce, particulièrement dans les moments de tension. Fenlasson et Beehr (1994) ont présenté le support

psychologique selon deux types; le support instrumental et le support émotionnel. Le support émotionnel semblerait être le type de soutien occasionnant le plus de conséquences positives sur le bien-être psychologique.

Nous savons que le support psychologique au travail a un effet positif sur la santé mentale et physique des travailleurs, puis, que le manque de soutien est un facteur important de détresse psychologique (Siegrist, 1996; Quick et *al.*, 2000). Le support social au travail est une des dimensions de la qualité des relations professionnelles à laquelle les chercheurs ont le plus porté d'attention. Il est établi dans la littérature qu'un environnement de travail dans lequel le support social est omniprésent favorisera la performance et le bien-être psychologique (Quick et *al.*, 2000). Dans le cas contraire, de mauvaises relations entre les collègues, avec le supérieur ou les subordonnés auront un impact significatif sur la détresse psychologique (Sauter et *al.*, 1990). Une étude longitudinale effectuée en Allemagne a permis de mettre en relation les conflits interpersonnels et les mauvaises relations avec les collègues et le supérieur avec des symptômes de détresse psychologique (Dormann et Zapf, 1999).

Par contre, la nature des facteurs sur lesquels le support psychologique jouerait un effet direct, ne semble pas claire dans la littérature. Alors que certaines études rapportent que le support social aurait un effet direct sur la santé mentale parce qu'il rehausse l'estime de soi, ce qui, par le fait même, engendre des effets positifs sur la santé, une attention plus importante s'est posée sur les effets modérateurs du support social (Fusilier et *al.*, 1987; Daniels et Guppy, 1994; Fenlasson et Beehr, 1994; Dormann et Zapf, 1999). Ainsi, le soutien social exercerait un effet tampon ou modérateur sur la relation entre l'intensité des agents stressants et le bien-être psychologique. Notons tout de même que l'étude de Daniels et Guppy (1994) confirme que le support a un effet direct sur le bien-être psychologique, puis, qu'un faible support social au travail aura un effet négatif sur le bien-être psychologique, peu importe le nombre ou l'intensité des agents stressants rencontrés. Cet effet est aussi supporté par Danna et Griffin (1999), Beehr et Drexler (1986) et Ganster, Mayes et Fusilier (1986) qui se sont intéressés à l'effet modérateur du support social. Selon une autre étude effectuée auprès d'ingénieurs, il semblerait que les conflits interpersonnels comptent parmi les incidents organisationnels les plus stressants (Keenan

et Newton, 1985). Dans ce sens, il semblerait que de bonnes relations au travail aient une influence sur les agents stressants, puis, un effet direct sur le bien-être psychologique et la détresse psychologique.

La santé physique semble aussi être impliquée dans une relation avec les conflits interpersonnels. À cet effet, Spector et Jex (1998) ont opéré une méta-analyse qui met en évidence l'impact de mauvaises relations au travail sur la santé physique (maux de tête et maux d'estomac), puis, sur le niveau d'anxiété, de détresse psychologique, de frustration et d'insatisfaction au travail.

Fenlasson et Beehr (1994) ont montré que le soutien offert par le supérieur immédiat était le plus important parce que c'est le support présenté par cette source qui a le plus d'incidence sur les agents stressants au travail<sup>3</sup>. Le support du supérieur est intimement relié au support organisationnel perçu et a donc une influence considérable sur le climat organisationnel (Wilson et *al.*, 2003; Aubé et *al.*, 2007). À cet effet, le support organisationnel perçu semble avoir influence plus importante que le soutien uniquement reçu par les collègues de travail (Fenlasson et Beehr, 1994). Le SOP correspond au degré auquel les employés sentent que l'organisation dans laquelle ils travaillent les récompensera de façon équitable selon les efforts qu'ils auront fourni, les aidera lorsqu'ils seront confrontés à des problèmes, puis, contribuera à rendre leur travail intéressant et stimulant, et ce, dans des conditions de travail adéquates (Eisenberger et *al.*, 1986). Dans ce sens, le support perçu constitue une variable très importante à considérer en organisation parce qu'elle demeure étroitement reliée à la perception d'équité dans les traitements, au soutien du supérieur immédiat, à la reconnaissance et aux conditions de travail (Morin et Aubé, 2006).

Le support managérial doit être accompagné d'une bonne communication et de feedback parce que les supérieurs peuvent avoir un effet important sur le niveau de stress et la santé mentale des travailleurs (Spark et *al.*, 2001; Wilson et *al.*, 2003). Un mauvais supérieur peut rendre ses employés malades en les confrontant à du stress non

nécessaire en s'attaquant à leur confiance en soi et à la croyance en leurs capacités (Danna et Griffin, 1999). Le supérieur a le devoir de respecter ses employés et d'adopter des comportements favorisant la justice et l'équité. L'absence de ces valeurs reliées à des comportements éthiques au travail, constitue un élément perturbateur faisant en sorte que la place du travail dans notre vie ne soit plus considérée comme un lieu privilégié d'accomplissement personnel (Turcotte, 1988). Une relation de confiance est d'autant plus importante parce qu'elle est significativement liée à la qualité des communications, à la performance, à la résolution de problème et à la coopération (Whitener et *al.*, 1998). Selon la théorie de l'échange social, la confiance entre un supérieur et son employé se forge à travers des échanges répétés de récompenses (Blau, 1964). Des moyens d'échange valorisant la collaboration et l'écoute apparaissent donc comme d'importants facteurs du bien-être psychologique des employés (Sparks et *al.*, 2001).

Suite à ces constats, nous faisons les hypothèses suivantes :

**H1a :** *La qualité générale des relations au travail a une influence positive sur le bien-être psychologique et la santé*

**H1b :** *La qualité générale des relations au travail a une influence négative sur la détresse psychologique*

**H2a :** *La qualité de la relation avec le supérieur aura une influence positive sur le bien-être psychologique et la santé.*

**H2b :** *La qualité de la relation avec le supérieur aura une influence négative sur la détresse psychologique.*

Depuis quelques années, nous nous intéressons au modèle *Effort-Reward-Imbalance* (ERI) pour évaluer la reconnaissance au travail (Seigrist, 1996; Niedhammer et *al.*, 2000; Preckel et *al.*, 2007). Selon ce modèle, la perception de reconnaissance au travail se définit comme une balance entre les efforts fournis et les récompenses reçues (Seigrist, 1996; Niedhammer et *al.*, 2000). Ce modèle très pertinent, est utilisé pour étudier les relations possibles entre la reconnaissance au travail et la santé mentale. À cet effet, des

---

<sup>3</sup> Les agents stressants psychologiques identifiés dans cette étude font référence à la sous-utilisation des compétences, à la surcharge de travail et au conflit de rôle. Ce sont des agents stressants qui font principalement référence aux caractéristiques du travail et qui sont les plus souvent étudiés dans la littérature.

recherches effectuées sur la reconnaissance ont permis de constater qu'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses constitue une source importante de stress et affecte négativement la santé, notamment la santé cardiovasculaire (Siegrist, 1996). Cela s'explique par des efforts importants qui ne sont pas balancés par des marques de reconnaissance, ce qui a pour effet de détériorer la santé mentale (Siegrist, 1996; de Jonge et *al.*, 2000). En effet, le manque de reconnaissance serait lié à l'augmentation des risques de rencontrer un important niveau de stress au travail (Brun et Dugas, 2002). Une étude allemande a aussi démontré que les efforts fournis et les récompenses reçues au travail sont liés à la qualité de vie, à la santé, à l'épuisement professionnel et à la détresse psychologique (Preckel et *al.*, 2007).

Les pratiques de reconnaissance doivent, non seulement faire partie intégrante d'une organisation, mais elles doivent aussi être utilisées de façon efficiente. En effet, elle sont multiples et amènent différents acteurs à les utiliser. L'organisation (niveau institutionnel), le supérieur (niveau vertical) et les collègues (niveau horizontal) doivent être engagés à reconnaître et à valoriser le travail d'autrui (Brun et Dugas, 2002). Des pratiques de reconnaissance adéquates, fréquentes, personnalisées et diversifiées contribuent, non seulement à donner un sens au travail, mais à encourager le développement de la personne et à favoriser son bien-être psychologique (Brun et Dugas, 2002).

Le cas échéant nous faisons les hypothèses suivantes :

**H3a :** *La reconnaissance au travail influence positivement la santé et le bien-être psychologique.*

**H3b :** *La reconnaissance sera négativement liée à la détresse psychologique.*

Enfin, nous évaluerons l'influence de la perception de justice organisationnelle sur la santé mentale en se basant aussi sur les principes sous-jacents au modèle ERI. Les employés souhaitent recevoir de la reconnaissance, tant au niveau du supérieur immédiat qu'au niveau du salaire, des avantages sociaux et des perspective d'avenir. Ces formes de reconnaissance correspondent aux trois facettes de la justice organisationnelle que nous avons définies plus haut.

Les résultats d'une étude faite auprès du personnel d'un pénitencier du Québec, montrent que la justice distributive et la justice interactionnelle seraient significativement reliées à la détresse psychologique, alors que la justice distributive serait liée directement au bien-être psychologique (Salek, 2006). Moliner (2005) soutient aussi que la perception de justice interactionnelle est reliée à l'épuisement professionnel parce que le manque de dignité et de respect par son supérieur contribue à diminuer l'estime de soi et donc le bien-être psychologique. Cette facette de la justice est fortement liée au support et à la qualité de la relation qui est entretenue avec le supérieur immédiat et semble avoir un lien important avec la santé mentale.

Néanmoins, selon une méta-analyse effectuée par Colquitt et ses collègues (2001), la justice organisationnelle n'expliquerait qu'une faible part de variance des comportements et des attitudes au travail. C'est à partir de ce constat que ces chercheurs ont supposé la présence de variables modératrices ou médiatrices dans l'explication de la relation entre la perception de la justice et la santé mentale. À cet effet, le soutien psychologique des collègues de travail jouerait un rôle médiateur partiel dans la relation entre la justice organisationnelle et la santé mentale (Salek, 2006). Dans le cadre de ce travail, nous ferons plutôt l'analyse du sens du travail comme variable médiatrice.

À partir de ces résultats empiriques, nous supposons les relations suivantes :

**H4a :** *La perception de justice organisationnelle (interactionnelle, procédurale et distributive) aura une influence positive sur le bien-être psychologique et la santé.*

**H4b :** *La perception de justice organisationnelle (interactionnelle, procédurale et distributive) aura une influence négative sur la détresse psychologique.*

### **1.3.2 Relations professionnelles et engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel constitue la dernière variable dépendante que nous analyserons dans notre modèle de recherche. Ce concept qui fait référence à la mobilisation du personnel est un critère important de l'efficacité d'une organisation, puis, demeure un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Trist, 1978; Harter et al., 2002; Morin et Audebrand, 2003).

L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui se définit selon trois types (Allen et Meyer, 1990; Meyer et *al.*, 1991; Meyer et Allen, 1993; Allen et Meyer, 1996). Tout d'abord, l'engagement affectif fait référence à l'action de travailler dans une organisation parce que nous le désirons. Ce premier type d'engagement qui est lié à l'attachement, l'identification et à l'implication de l'employé dans l'organisation, correspond à la dimension qui nous intéressera lors de nos analyses. L'engagement normatif est le type d'engagement qui se traduit par l'obligation morale de demeurer au sein de la même entreprise. Le sentiment du devoir et le sens de la responsabilité caractérisent l'individu propre à ce type d'engagement. Enfin, l'engagement de continuité est indiqué par le degré auquel un individu reste dans la même organisation parce qu'il évalue les coûts de quitter comme étant trop élevés. L'individu garde son emploi parce qu'il croit s'y être grandement investi, parce qu'il en a besoin et parce que la solution de rechange n'est pas suffisamment intéressante.

Il est important de se préoccuper de l'engagement au travail parce que plus un employé est engagé, plus ce dernier sera créatif, motivé de façon intrinsèque et impliqué dans son travail (Kahn, 1990). De plus, l'engagement au travail favorise l'expression de soi, l'authenticité, une communication plus positive et des comportements au travail qui soient plus éthiques (Kahn, 1990). L'engagement affectif est aussi influencé par le sens au travail. En effet, le fait d'être engagé dans son travail est lié à un niveau plus élevé de sens au travail (Kahn, 1990; May et *al.*, 2004). Chez les cadres supérieurs de la fonction publique du Québec, il semblerait que ce soit le plaisir qui permette de mieux prédire l'engagement affectif (Morin et Audebrand, 2003). Le plaisir dans l'accomplissement au travail fait partie de la dimension se rapportant aux occasions d'apprentissage et de développement (Morin, 2003a; Morin, 2003b; Morin, 2003c; Morin et Cherré, 2001).

Nous nous intéressons principalement à l'engagement affectif parce que c'est le type d'engagement qui semble avoir le plus d'importance à l'égard de la performance au travail (Morin et Audebrand, 2003). De plus, l'engagement affectif serait une variable importante dans l'explication de l'absentéisme et du taux de roulement (Eby et *al.*, 1999).

L'étude de Aubé Rousseau et Morin (2007) fait la démonstration de liens importants entre le SOP et sa relation avec l'engagement organisationnel. D'après les résultats de cette étude, le SOP est positivement corrélé avec l'engagement affectif et il expliquerait jusqu'à 45% de la variance (Aubé et *al.*, 2007). Ces chercheurs expliquent cette relation par le biais de la théorie de l'identité sociale (Tyler, 1999). Les employés se sentent reconnus lorsque nous mettons en valeur leurs contributions, ce qui permet de combler les besoins liés à l'estime, à l'acceptation et à l'affiliation. En effet, afin de favoriser l'engagement, le supérieur doit être ouvert et flexible, puis, il doit offrir son support (Kahn, 1990). De plus, la figure d'autorité doit paraître compétente et sécurisante parce que le sentiment de sécurité au travail par rapport à son statut et son emploi est une variable importante qui permet d'encourager le sentiment d'engagement envers l'organisation. Les employés interprètent donc le support reçu par leur supérieur par la démonstration de leur engagement envers eux. En retour, les employés seront davantage engagés (Aubé et *al.*, 2001). En effet, lorsque les gens sont traités avec dignité et respect, puis, que l'on valorise leurs contributions, les relations qu'ils entretiennent au travail ont plus de sens et ils sont plus fortement engagés (May et *al.*, 2004). Ces valeurs permettent d'encourager le développement d'une sécurité psychologique à l'égard de l'emploi; condition psychologique à l'engagement (May et *al.*, 2004). En effet, la sécurité psychologique se forge à travers de bonnes relations de travail, une relation de qualité avec le supérieur immédiat et une adhérence aux normes de travail établies entre les travailleurs (May et *al.*, 2004).

Dans le cadre de ce travail, nous ferons les hypothèses suivantes :

**H1c :** *La qualité générale des relations professionnelles influence positivement l'engagement affectif.*

**H2c :** *La qualité de la relation avec le supérieur influence positivement l'engagement affectif.*

L'étude de Aubé et ses collègues (2007) s'est aussi intéressée à l'influence de certaines variables modératrices sur la relation entre le support organisationnel perçu et l'engagement organisationnel. Il s'est avéré que même si le support perçu explique une grande part de l'engagement affectif, chez les gens qui se perçoivent plus autonomes et

ayant un locus de contrôle interne, l'engagement affectif est moins influencé par le support perçu. Cela s'explique par le fait que le lieu de contrôle interne et l'autonomie sont des caractéristiques qui permettent de renforcer le sentiment de contrôle et de devenir moins dépendant du support offert dans l'organisation (Aubé et *al.*, 2007). Ces résultats intéressants laissent présager l'existence de possibles variables modératrices ou médiatrices entre les relations professionnelles et l'engagement affectif.

Ensuite, la reconnaissance au travail constitue une autre composante des relations professionnelles qui semblerait avoir un effet direct sur l'engagement. Toutefois, peu d'études se sont penchées précisément sur l'effet des marques de reconnaissance sur l'engagement organisationnel (Tremblay et *al.*, 2000). Allen et Meyer (1990) ont constaté l'effet du feedback sur l'engagement affectif, alors que d'autres chercheurs se sont intéressés à la relation entre les pratiques de reconnaissance et la mobilisation du personnel (Tremblay et *al.*, 1998). Les marques de reconnaissance seraient fortement appréciées par les employés étant donné leur forme souvent non-monétaire visant spécifiquement à féliciter, supporter et à encourager (Tremblay et *al.*, 2000). À cet effet, la reconnaissance provenant du supérieur immédiat devient particulièrement importante. D'après le modèle socio-technique de Trist (1978), la reconnaissance et le support dans l'organisation sont nécessaires pour stimuler l'engagement de l'individu à son travail. Ces aspects du travail répondent aussi à des besoins d'affiliation et d'appartenance. De cette façon, nous faisons la supposition suivante :

**H3c** : *La reconnaissance au travail influence positivement l'engagement affectif.*

La perception de justice au travail constitue la dernière composante que nous mettrons en relation avec l'engagement affectif. Tout comme les pratiques de reconnaissance, la perception de justice se détermine à travers les comportements de supervision et permet de justifier la qualité des relations avec le supérieur. Alors que la perception de justice au travail est en partie influencée par la qualité des relations sociales à l'intérieur d'une organisation, elle joue elle-même une influence très importante au niveau de l'engagement organisationnel, de la satisfaction des pratiques de supervision, du salaire, des évaluations, de la performance et de la satisfaction au travail (Umphress et *al.*, 2003; Cole

et Flint, 2004; Morin et Aubé, 2006). À cet effet, la justice procédurale serait plus fortement liée à la satisfaction au travail, à la confiance à l'égard de la direction, à l'engagement organisationnel, au rendement et aux comportements reliés à la citoyenneté organisationnelle que la justice distributive (Colquitt et al., 2001; Ball et al., 1994; Fryxell et Gordon, 1989). Les processus utilisés et les méthodes adoptées par le supérieur sembleraient donc avoir une influence plus importante sur l'engagement. En effet, un important sentiment de justice à l'égard des procédures organisationnelles favoriserait la cohésion sociale et donc l'engagement affectif (Folger et Cropanzano, 1998).

Selon ces résultats empiriques, nous faisons l'hypothèse qui suit:

**H4c :** *Les composantes de la perception de justice organisationnelle (interactionnelle, procédurale, distributive) influencent positivement l'engagement affectif.*

### **1.3.3 Relations professionnelles et sens du travail**

Le sens du travail étant la variable au cœur du modèle de QVT proposé par Morin (2005), il est important de la mettre en relation avec notre variable indépendante. Dans un premier temps, deux dimensions des relations professionnelles font partie des caractéristiques d'un travail qui a du sens. La reconnaissance et la qualité des relations sont des caractéristiques que nous retrouvons dans les enquêtes menées sur le sens au travail depuis 1997 (Morin, 2003a; Morin, 2003b; Morin, 2003c; Morin et Cherré, 2001). Ces deux dimensions témoignent de l'importance des contacts positifs au travail, de la confiance entre les collègues de travail et du soutien du supérieur. Dans une étude faite auprès de gestionnaires québécois et français, il a été remarqué qu'un travail qui fait du sens en est un qui est source de relations sociales positives (Morin, 2000). Le sens attribué au travail est associé à la possibilité de faire des rencontres de qualité et de travailler avec des personnes avec qui nous avons des contacts honnêtes, avec qui nous avons du plaisir à travailler et qui nous permettent d'aider les autres dans la résolution de problèmes (Morin, 2000).

Le modèle du sens testé par Ros, Schwartz et Surkiss (1999) qui s'intéresse aux principales valeurs liées à un travail qui a du sens vient confirmer l'importance des

relations professionnelles dans l'explication du sens. En effet, ces auteurs mettent de l'avant, grâce à leurs analyses, que les valeurs sociales et relationnelles permettent d'influencer significativement le sens du travail.

Des relations avec les collègues de travail qui soient gratifiantes permettent aux employés d'accorder plus de sens à leur travail (May et *al.*, 2004). Nous pouvons expliquer cela par le fait que les relations au travail permettent de développer un sentiment d'appartenance et de créer une identité sociale; besoins étant fortement associés au sens du travail (May et *al.*, 2004). Les relations avec les clients sont toutes aussi importantes. Elles doivent être fondées sur le respect mutuel et encourager l'appréciation parce que les interactions avec les clients réduisent le sens au travail lorsqu'elles empêchent une alliance interpersonnelle qui permet de performer et d'avoir du plaisir au travail (Kahn, 1990). Les relations interpersonnelles au travail demeurent donc un excellent véhicule pour le développement de relations positives. De plus, elles permettent aux individus d'avoir une certaine dignité, une appréciation de soi et un sens de la valeur de soi, ce qui a un effet positif sur le sens que nous attribuons à notre travail (Ros et *al.*, 1999).

#### **1.3.4 L'effet médiateur du sens du travail**

Le modèle de QVT de Morin (2005) présente l'organisation du travail comme un déterminant de la santé, de l'engagement et la performance des employés. Selon ce modèle, les caractéristiques du travail et la qualité des relations professionnelles auraient une influence sur l'engagement et la santé qui varierait selon le sens du travail attribué par les individus (Morin, 2005; Morin et Aranha, 2007). Ce modèle se base sur la prémisse que le travail peut entraîner tant des effets négatifs et positifs sur la santé et que les facteurs déterminant un travail qui a du sens viennent influencer cette relation (Morin, 2003b). De cette façon, en appliquant cette proposition à notre modèle de recherche, nous assumons que plus la qualité des relations au travail est perçue de façon positive, plus l'individu accordera du sens à son travail et plus ce dernier sera engagé et en meilleure santé. Nous supposons la relation inverse avec la détresse psychologique.

Dans un rapport présenté par Morin et Aranha (2007), des relations positives entre la qualité générale des relations et la reconnaissance au travail ont été remarquées avec le sens du travail, le bien-être psychologique et l'engagement affectif. En effet, pour qu'un travail ait du sens, l'individu doit faire un travail lui permettant d'avoir des contacts positifs, de rencontrer des gens et de développer une complicité avec eux (Morin et Aranha, 2007).

La littérature supportant clairement la présence d'une relation positive et significative entre la qualité des relations professionnelles, la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif, nous ferons dans ce travail, la vérification de trois hypothèses exploratoires :

**H5a** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la qualité des relations professionnelles, la santé et le bien-être psychologique.*

**H5b** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la qualité des relations professionnelles et la détresse psychologique.*

**H5c** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la qualité des relations professionnelles et l'engagement affectif.*

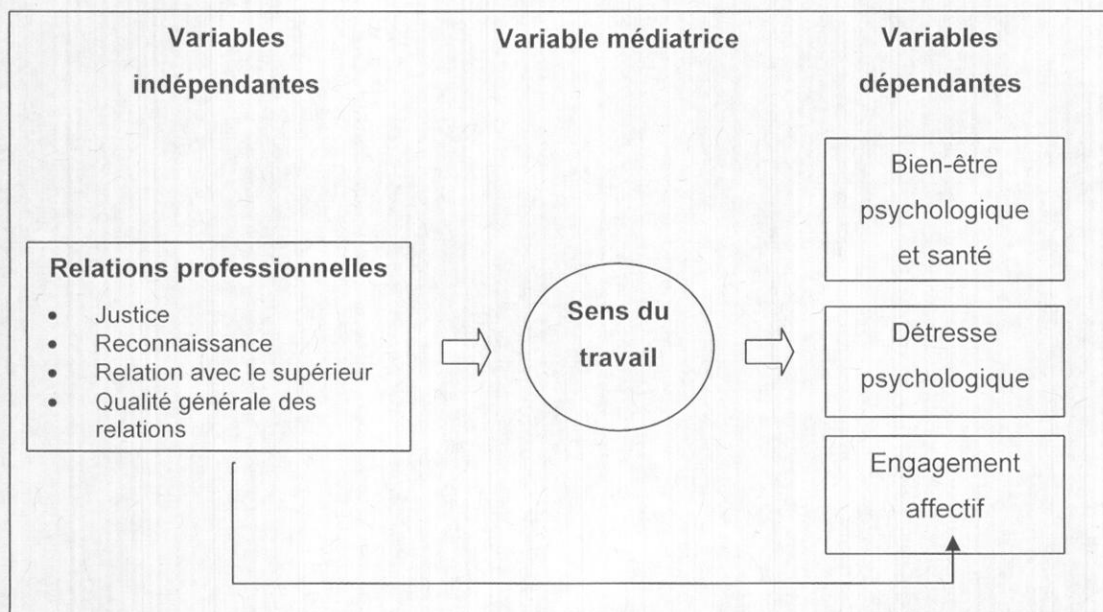
## CHAPITRE 2 – MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Le présent chapitre consiste à présenter notre modèle de recherche et les hypothèses lui étant relatives. Suite à une exploration approfondie de l'état actuel des connaissances sur la qualité de vie au travail, nous serons en mesure de tester des hypothèses directes et exploratoires.

### 2.1 Modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse est composé de quatre facteurs représentant les relations professionnelles que nous mettrons en relation directe avec nos trois variables dépendantes (figure 1). Supposant que les relations professionnelles influencent le sens du travail et que cette dernière variable a un effet sur la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif, nous traitons le sens du travail comme la variable centrale de notre modèle de recherche. La vérification des relations indirectes entre nos variables indépendantes et dépendantes constitue donc le principal apport théorique de ce travail de recherche.

Figure 1 – *Modèle d'analyse*



## 2.2 Hypothèses de recherche

Nous proposons ainsi, 12 hypothèses qui permettront de vérifier les relations entre les variables indépendantes et dépendantes suggérées dans notre modèle. Les relations directes que nous voulons vérifier sont établies dans la littérature, alors qu'un flou empirique demeure présent à l'égard de nos hypothèses exploratoires. Nous vérifierons, tout d'abord, l'authenticité des possibles liens entre les facteurs composant les relations professionnelles (la qualité générale des relations, la relation avec le supérieur, la reconnaissance, la perception de justice) et le bien-être psychologique et la santé, la détresse psychologique, puis, l'engagement affectif.

**H1a :** *La qualité des relations professionnelles est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H1b :** *La qualité des relations professionnelles est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H1c :** *La qualité des relations professionnelles est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H2a :** *La qualité des relations avec le supérieur est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H2b :** *La qualité des relations avec le supérieur est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H2c :** *La qualité des relations avec le supérieur est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H3a :** *La reconnaissance est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H3b :** *La reconnaissance est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H3c :** *La reconnaissance est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H4a :** *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H4b :** *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H4c** : *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est positivement liée à l'engagement affectif.*

La seconde série d'hypothèses s'intéresse au possible effet médiateur du sens du travail sur la relation entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Nous proposons donc trois hypothèses exploratoires. Ces suppositions sont dites exploratoires parce que peu d'études empiriques ont testé ces relations.

**H5a** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs liés aux relations professionnelles et le bien-être psychologique et la santé.*

**H5b** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs liés aux relations professionnelles et la détresse psychologique.*

**H5c** : *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs liés aux relations professionnelles et l'engagement affectif.*

## CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre nous présenterons en détail la méthodologie que nous avons utilisée pour effectuer ce travail de recherche. Nous débuterons par la présentation du devis de recherche, pour poursuivre avec la description du processus de collecte de données et son analyse. Ensuite, nous élaborerons sur les instruments de mesure utilisés et sur la sélection des analyses statistiques.

### 3.1 Présentation du devis de recherche

Cette recherche a été approuvée par le Comité d'Éthique de la Recherche (CER) de HEC Montréal et s'est effectuée dans le cadre d'une plus grande recherche dirigée par Estelle M. Morin. L'intérêt premier de cette recherche visait à déterminer les facteurs prédisant la qualité de vie au travail des employés d'une firme d'ingénierie du Québec. En 1997, suite à une importante crise économique au Canada, cette entreprise s'est retrouvée devant la nécessité de procéder à un aplanissement de la main-d'œuvre. Le lien de confiance étant brisé, mais la performance et la compétitivité devenant de plus en plus importantes, le besoin de restructurer l'organisation s'avérait nécessaire (Morin et Morin, 2003). La nouvelle direction a donc lancé un projet visant l'implantation d'un programme de qualité de vie au travail. La forte implication des membres, la communication, le partage de la vision et l'engagement de la direction dans le développement de ce programme, ont permis de rencontrer le succès de ce projet QVT (Morin et Morin, 2003). À cet effet, nous avons jugé pertinent d'appliquer le modèle de la qualité de vie proposé par Morin (2005) à cette organisation.

La subvention ayant permis de financer la réalisation de cette recherche provient de l'*Institut de Recherche Robert-Sauvé, en Santé et en Sécurité au Travail du Québec (IRSST)* et a été octroyée à la directrice du CRITEOS, Estelle M. Morin.

Le devis de recherche que nous avons utilisé est quantitatif et corrélationnel puisque nous faisons l'évaluation des relations entre des variables indépendantes et dépendantes en s'intéressant à des corrélations ou à des généralisations empiriques (Bourhis et Wils, 2006).

Notre objectif de recherche étant de valider un modèle de recherche, il est important de procéder par le biais d'un devis quantitatif qui nous permettra de rejoindre un plus grand nombre de participants et de généraliser davantage les résultats obtenus. Toutefois, notre échantillon se limitant à une seule organisation, nous ne pouvons pas affirmer que la validité externe soit extrêmement élevée. Des limites au niveau du contrôle statistique sont aussi remarquées dans ce type de devis de recherche. En effet, les devis corrélationnels et de causalité faible ne permettent pas de tout contrôler et d'éliminer toutes les explications alternatives. C'est le devis expérimental, peu approprié dans le domaine de la recherche en gestion des ressources humaines, qui permet d'obtenir la plus forte validité interne (Bourhis et Wils, 2006).

### **3.2 Collecte de données et analyse**

Le devis utilisé étant de nature quantitative, le questionnaire s'avérait l'outil de recherche le plus approprié. En effet, cet instrument de collecte de données est utilisé en analyse quantitative parce qu'il permet de joindre un grand nombre de personnes en même temps et qu'il facilite la comparaison des résultats entre les participants (Bourhis et Wils, 2006). Le fait de procéder à des entrevues individuelles aurait été beaucoup trop long et coûteux.

Ce questionnaire électronique, construit par Estelle M. Morin, directrice du CRITEOS et François Chiocchio, chercheur au même centre de recherche, a été passé en deux temps (T1 et T2). Ces deux périodes ont été espacées de trois semaines en mai 2006; la première allant du 22 mai au 2 juin, puis, la seconde passation se déroulant du 19 au 25 juin. Cette façon de faire permet de contrer plusieurs biais relatifs à la méthode de collecte de données utilisée. Tout d'abord, cela nous permet d'échapper au biais monométhode qui peut se refléter par des corrélations artificielles ou par des liens non significatifs (Bourhis et Wils, 2006). De plus, afin d'éviter le biais perception-perception et d'obtenir des patterns au niveau des concepts mesurés, il est important d'utiliser deux questionnaires différents qui seront passés en deux temps (Bourhis et Wils, 2006).

Dans l'intention de diminuer le plus possible la présence de ces biais, les concepts mesurés différaient à l'intérieur des deux passations. Au T1, le sens du travail (variable médiatrice) et les différentes composantes permettant de définir la qualité des relations professionnelles (variables indépendantes) ont été mesurés, puis, au T2, l'engagement au travail, la santé physique et mentale (variables dépendantes), puis, le sens du travail ont été mesurées.

Lors de la première passation, la directrice du projet, Estelle M. Morin, les chercheurs associés au projet et les assistants de recherche se sont présentés dans tous les bureaux participants au projet afin de présenter les objectifs reliés à l'enquête et d'expliquer le déroulement de la collecte de données. Cette présentation avait pour intention d'encourager la participation des employés en leur présentant les principaux objectifs et de les sensibiliser aux avantages sur le plan individuel et organisationnel occasionnés par un tel projet. Lors de cette présentation, les chercheurs ont expliqué aux employés que leur anonymat allait être respecté tout au long du processus de l'enquête et qu'un formulaire assurant la confidentialité des participants avait été signé par tous les intervenants collaborant au projet. Afin d'assurer l'anonymat, les chercheurs du CRITEOS détenaient comme seule information, l'adresse électronique des 600 employés, ainsi, qu'un nom d'utilisateur unique qu'ils avaient créé. Un mot de passe généré à partir d'un fichier Excel accompagnait ce nom d'utilisateur. De cette façon, les directeurs de l'organisation n'étaient pas en mesure d'accéder à l'information recueillie par le biais des questionnaires électroniques.

Des informations supplémentaires étaient jointes au questionnaire pour expliquer la façon de répondre aux différentes questions, de présenter la structure du questionnaire et d'informer sur les délais prescrits. Les participants pouvaient accéder au questionnaire 24 heures par jour durant tout le temps prévu à la collecte de données qui s'est terminée en juin 2006. Pour de plus amples questions, les adresses électroniques de tous les chercheurs participants à l'enquête ont été fournies aux employés.

### 3.3 Instruments de mesure

Le questionnaire utilisé se divise en deux parties (T1 et T2). Les facteurs composant notre variable indépendante sont mesurés au T1, alors que les variables dépendantes ont été mesurées au T2. Le sens du travail, comme variable médiatrice a été mesuré lors des deux passations. L'annexe II présente un tableau récapitulatif des échelles de mesure utilisées aux fins de cette recherche.

#### 3.3.1 Variables indépendantes

Dans un premier temps, la qualité de la relation avec le supérieur immédiat a été mesurée à l'aide d'une traduction du *Questionnaire Leader Member Exchange* de Graen et Uhl-Bien (1995). Cet instrument est composé de sept items auxquels nous devons répondre selon une échelle de mesure de type Likert en cinq points. La première question s'intéresse au feedback reçu par le supérieur immédiat et l'échelle va de 1= *rarement* à 5= *très souvent*. La deuxième question évalue la compréhension du supérieur immédiat et est mesurée sur une échelle allant de 1= *pas du tout* à 5= *beaucoup*. Ensuite, une troisième question est posée concernant la reconnaissance selon la même échelle utilisée dans la question précédente. La quatrième question concerne l'exercice du pouvoir du supérieur dans la résolution de problèmes, puis, les choix de réponse s'étendent de 1= *aucune* à 5= *très grandes*. La cinquième question s'intéresse aussi à l'exercice du pouvoir, mais lors de situations dans lesquelles une aide est nécessaire. Cette facette du soutien fourni par le supérieur est évaluée selon la même échelle. La relation de confiance est ensuite mesurée selon une échelle allant de 1= *pas du tout disposé(e)* à 5= *tout à fait disposé(e)*. Enfin, la dernière question s'intéresse à la qualité perçue de la relation avec le supérieur immédiat. L'échelle en cinq points débute par 1= *extrêmement mauvaise* à 5= *extrêmement bonne*.

La qualité générale des relations au travail a été mesurée à partir de l'instrument de mesure s'intéressant aux caractéristiques d'un travail qui fait du sens (Morin et Dassa, 2006). En effet, la qualité des relations professionnelles qui fait référence à un travail qui permet

d'avoir du soutien et des bonnes relations avec ses collègues fait partie de ces caractéristiques. Quatre items mesurent cette dimension et l'échelle de mesure est composée de six points, débutant par 1= *fortement en désaccord* et se terminant par 6= *fortement d'accord*. Ces quatre items sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1 - Présentation des items utilisés pour la qualité générale des relations.**

Concept	Facteur	Exemples d'items
SENS DU TRAVAIL	Qualité des relations	<i>Mon travail me permet d'avoir de bons contacts avec mes collègues.</i>
		<i>J'ai de bonnes relations avec mes collègues de travail.</i>
		<i>Je peux compter sur le soutien de mes collègues de travail.</i>
		<i>Il y a de la complicité entre mes collègues de travail et moi.</i>

Ensuite, la perception de justice a été mesurée d'après une traduction de l'échelle de mesure élaborée par Moorman (1991) qui s'intéresse aux trois composantes de la justice perçue. Une échelle Likert en six points allant de 1= *fortement en désaccord* à 6= *fortement en accord* a permis de vérifier la perception de justice dans le milieu de travail par rapport au supérieur (justice interactionnelle). Ensuite, en sept items, la justice perçue au niveau de la procédure décisionnelle, a été mesurée (justice procédurale). Les cinq items suivants ont permis de mesurer la perception de justice quant à l'équité dans les récompenses reçues (justice distributive). Ces trois échelles sont utilisées dans la majorité des études traitant de la justice organisationnelle, puis, plus particulièrement les études s'intéressant à la relation entre la justice et la santé mentale (Colquitt et al., 2001).

La reconnaissance a été mesurée d'après l'instrument de mesure développé par Siegrist (1996). Six items composent cet instrument et l'échelle de mesure utilisée est de six points allant de 1= *fortement en désaccord* à 6= *fortement en accord*. Les items se rapportent tant aux pratiques de reconnaissance reçues par les collègues que par le supérieur immédiat et l'organisation.

### 3.3.2 Variables dépendantes

Tout d'abord, l'engagement organisationnel a été mesuré d'après le *Questionnaire sur l'engagement organisationnel* de Meyer et Allen (1987); instrument qui permet de mesurer l'engagement affectif, normatif et de continuité. 18 items composent cet instrument et l'échelle de mesure est composée de cinq points, allant de 1= *fortement en désaccord* à 5= *fortement d'accord*. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons uniquement à l'engagement affectif qui est mesuré par six items.

L'instrument mesurant le bien-être psychologique se nomme l'indicateur de bien-être psychologique EMMBÉP et est composé de 25 items s'intéressant à la façon dont s'est senti le répondant au cours du dernier mois (Massé et al., 1998). Cette variable est composée de six facteurs. L'estime de soi, l'implication sociale, la sociabilité, le contrôle de soi et des événements qui sont tous mesurés par quatre items, alors que le bonheur est composé de cinq items. Les items sont mesurés sur une échelle de type Likert allant de 1= *jamais* à 5= *presque toujours*. Selon les auteurs, l'indice de cohérence interne varie entre 0,71 et 0,85, ce qui confirme la fidélité de cet instrument (Massé et al., 1998).

La détresse psychologique a été mesurée selon un instrument de mesure nommé l'indicateur de détresse psychologique EMMDP et est composé de 23 items (Massé et al., 1998). Ce concept est composé de quatre facteurs. L'anxiété et la dépression, puis, l'irritabilité sont mesurées par cinq items, alors que la dépréciation de soi est mesurée d'après sept items. Enfin, le désengagement social est mesuré par six items. L'échelle de mesure est de type Likert, débutant par 1= *jamais*, puis, se terminant par 5= *presque toujours*. Les 23 items s'intéressent à la façon dont s'est senti le répondant au cours du dernier mois. Selon les auteurs, les valeurs des alpha de Cronbach varient entre 0,81 et 0,89, témoignant ainsi de la fidélité de l'instrument de mesure (Massé et al., 1998).

Enfin, la santé est mesurée par un instrument composé de cinq items. Cet instrument est une traduction française du *General Health Perceptions Questionnaire* de Bjorner & Kristensen (1996). L'échelle utilisée est de type Likert et s'étend de 1= *fortement en désaccord* à 6= *fortement d'accord*. Ce questionnaire s'intéresse à la perception que

l'individu a de son état de santé. Ainsi, des mesures physiologiques n'ont pas été utilisées pour mesurer la santé des répondants.

### 3.3.3 Variable médiatrice

Le sens du travail représente la variable médiatrice de notre modèle de recherche. Cette variable a été mesurée par le même instrument dans les deux questionnaires distribués aux répondants. Cet instrument de mesure s'intéresse à l'opinion qu'a le répondant sur son travail et il est composé de six items. Les différents items sont associés à une échelle en cinq points où 1= *fortement en désaccord* et 5= *fortement en accord*. L'instrument utilisé est une traduction de l'échelle de May et *al.* (2004).

## 3.4 Sélection des analyses statistiques

Cette partie du chapitre consiste à présenter les principales analyses statistiques que nous avons utilisées pour vérifier nos différentes hypothèses de recherche. Les analyses statistiques ont été faites par l'intermédiaire du programme SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), version 14.0 pour Windows. Ce programme est spécialisé dans le type d'analyse que nous avons effectué et il apparaît comme un des outils de statistiques les plus fiables. Nous tenons à spécifier que nous avons fait nos analyses statistiques suite à une préparation de nos données, c'est-à-dire, que nous avons combiné les fichiers contenant les données au T1 et au T2, puis, ces deux fichiers fusionnés, nous avons vérifié s'il y avait la présence de valeurs manquantes, de valeurs extrêmes ou de valeurs impossibles. Nous avons éliminé les questionnaires contenant de telles données, ainsi, nos analyses ont été faites à partir de 178 questionnaires. Nous avons, ensuite, recodé les items inversés, puis, nous avons construit des variables permettant d'obtenir la moyenne des items par instrument de mesure. Notons que nous avons vérifié la normalité de ces nouvelles variables à l'aide de l'indice Kolmogorov-Smirnov. Un seuil de 5% justifie la limite normale. De plus, les indices Skewness et Kurtosis, devant se situer entre un minimum de -2 et un maximum de 2, ont été vérifiés. Suite à cet examen, nous pouvons confirmer que toutes nos variables sont normalement distribuées.

### 3.4.1 Analyses descriptives

Les analyses descriptives constituent les analyses de base à toute analyse quantitative. Elles fournissent des informations sur la distribution des variables, la moyenne qui nous permet de déterminer la tendance centrale de chaque variable, puis, l'intervalle de confiance. Un intervalle de confiance évalué à 95% est souvent utilisé, cela signifie que nous avons 95% des chances de retrouver les mêmes résultats dans la population.

### 3.4.2 Analyses factorielles

L'analyse factorielle est une méthode multivariée, utilisée en sciences sociales qui permet de déterminer l'existence de facteurs pour une même variable (Bourhis et Wils, 2006). Le but de cette méthode d'analyse consiste à réduire les données afin de déterminer le nombre de facteurs adéquats pour une variable (Bourhis et Wils, 2006). Elle s'applique uniquement à des variables quasi-métriques qui sont corrélées et qui contiennent au moins cinq observations par variable (Bourhis et Wils, 2006).

Le processus d'une analyse factorielle se déroule en quatre étapes. Dans un premier temps, il est nécessaire de présenter une matrice de corrélation comprenant toutes nos variables. Ensuite, nous procédons à l'extraction des facteurs par une analyse en axes principaux sous une rotation de type Varimax. La procédure de réduction des variables comporte l'élimination des items qui ne représentent pas le concept qu'ils doivent mesurer. Des poids factoriels supérieurs à environs 0,60 représentent un pourcentage de variance expliquée qui est acceptable (Bourhis et Wils, 2006). La limite minimale acceptable pour l'explication d'un facteur se situe à environs 0,30. Cette règle non respectée, nous devons considérer l'élimination de l'item. Ensuite, nous devons procéder à l'examen de la normalité par l'intermédiaire du test de normalité de Bartlett. Afin d'être considéré normal, le test doit être significatif à 0,05. Il est aussi important de vérifier la pertinence de l'analyse factorielle en vérifiant le KMO qui doit être plus grand que 0,80 pour être considéré comme très bon (Bourhis et Wils, 2006). En dernier lieu, nous interprétons les résultats.

Suite à ces analyses, il est important de vérifier la fidélité des instruments de mesure en observant la valeur de l'alpha de Cronbach. À partir de cet indice nous pouvons vérifier la cohérence interne lorsqu'un concept est mesuré par plusieurs indicateurs. Les items doivent varier dans le même sens et ils sont examinés individuellement afin de connaître l'apport de chacun à la fidélité de l'instrument de mesure (Bourhis & Wils, 2006). Ce coefficient varie de 0 à 1 et le seuil minimal se situe à 0,70.

### **3.4.3 Analyses corrélationnelles et régressions multiples**

Les analyses corrélationnelles et les régressions multiples nous permettent de vérifier les possibles relations entre notre variable indépendante, soit les relations professionnelles et nos variables dépendantes, c'est-à-dire, la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif. L'analyse corrélacionnelle constitue l'étape préliminaire à la vérification des hypothèses de recherche. En effet, la corrélation simple permet de déterminer si deux variables varient dans le même sens (Bourhis & Wils, 2006). Notons que les variables indépendantes et dépendantes doivent être métriques.

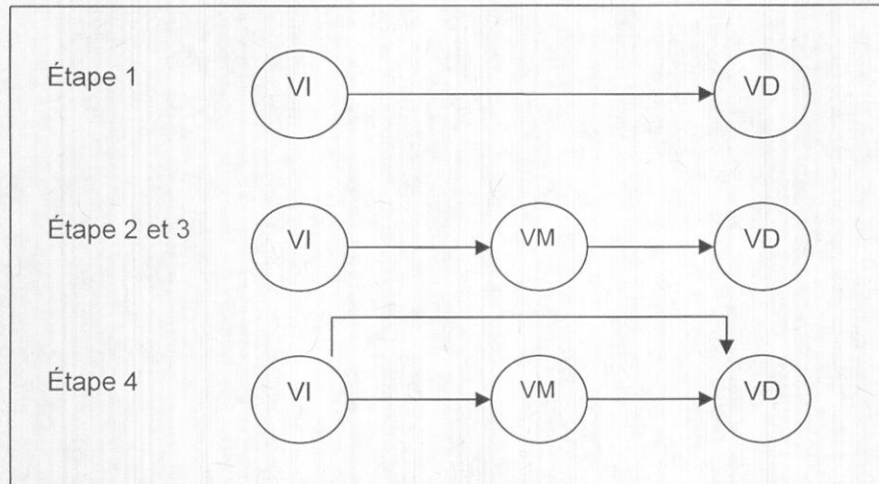
La régression simple ou multiple, permet de vérifier s'il y a une relation linéaire entre une ou plusieurs variables indépendantes et une variable dépendante. De plus, elle permet de confirmer les résultats obtenus par les analyses corrélacionnelles. Les variables indépendantes peuvent être métriques ou binaires, alors que la variable dépendante doit être métrique. Afin de procéder à des analyses de régressions linéaires, nous devons préalablement vérifier si la variable dépendante varie selon une courbe normale et que les variables indépendantes ne soient pas corrélées entre elles (Bourhis et Wils, 2006). En cas de multi-colinéarité, il est important de centrer les variables.

Ensuite, l'effet médiateur du sens du travail est testé par une série d'analyses de régression linéaire. Cette méthode permet de mesurer l'effet de la variable médiatrice sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Mis à part le fait que la variable médiatrice peut être métrique ou non, les conditions d'utilisation sont les mêmes qui s'avèrent nécessaires à la régression linéaire multiple. Le processus se déroule en quatre étapes qui impliquent, dans un premier temps, la régression de la VI sur

la VD (Baron et Kenny, 1986). La deuxième étape exige une relation significative entre la variable médiatrice et la VI. Troisièmement, nous devons établir une relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante. La dernière étape consiste à préciser une médiation parfaite si l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante est égal à zéro ou une médiation partielle, si l'effet est tout simplement réduit. La figure 2 permet de clairement visualiser les quatre étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986).

Ainsi, pour affirmer que la variable médiatrice a un effet médiateur parfait sur la relation entre la VI et VD, il faut que suite à l'introduction de la variable médiatrice, l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante devienne non significatif (Baron et Kenny, 1986). Une médiation est dite partielle lorsque l'introduction de la variable médiatrice n'annule pas l'effet de la VI sur la VD, mais contribue à diminuer significativement leur relation. Baron et Kenny (1986) suggère d'appliquer le test de Sobel afin de vérifier l'importance de l'effet médiateur attendu.

Figure 2 – Étapes nécessaires au test de médiation selon Baron et Kenny (1986)



## CHAPITRE 4 – ANALYSE DES RÉSULTATS

### 4.1 Description de l'échantillon

Le questionnaire électronique était adressé à tous les employés de l'entreprise d'ingénierie. Ainsi, sur un total de 600 employés, 261 ont répondu au questionnaire envoyé au T1, puis, 198 personnes ont répondu au T2. À partir de ces résultats, nous avons retenu 178 sujets sur 600 employés ayant répondu aux T1 et T2, ce qui équivaut à un taux de réponse de **29,7%**. En effet, seuls les répondants ayant complété les deux questionnaires ont été retenus (178/600). Considérant que les taux de réponse normalement obtenus dans le type de questionnaire que nous avons utilisé se situent près de 20%, nous pouvons conclure à un taux de réponse suffisant (Bourhis et Wils, 2006). Il est aussi important de mentionner que les changements organisationnels récemment vécus dans l'entreprise sondée peuvent avoir eu un impact sur l'implication ou l'intérêt des employés à participer à une telle recherche. Bien que le programme QVT implanté dans cette organisation semble avoir été un succès, la fusion de cette entreprise avec d'autres firmes a occasionné certains chamboulements au niveau de l'intégration et du lien de confiance envers la direction (Morin et Morin, 2003).

Le tableau 2 présente la composition de notre échantillon. Ce portrait reflète les variables socio-démographiques des 178 répondants de notre étude.

Tableau 2 – Description de l'échantillon

Variables socio-démographiques	Catégories	Pourcentage
Sexe	Homme	63,5
	Femme	36,5
Statut civil	Célibataire ou vivant seul(e)	15,2
	Marié(e) ou vivant avec une personne	73,6
	Séparé(e) ou divorcé(e) ou veuf (veuve) et vivant seul(e)	3,4
	Séparé(e) ou divorcé(e) ou veuf et vivant avec une personne	7,3
Niveau de scolarité	Secondaire général	2,8
	Secondaire professionnel	6,8
	Collégial général	5,1
	Collégial professionnel	34,1
	Certificat	3,4
	Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	35,8
	Universitaire 2 <sup>e</sup> cycle	11,4
	Universitaire 3 <sup>e</sup> cycle	0,6
Type de poste	Ingénieur	28,1
	Technicien en génie, dessinateur	32,6
	Biologiste, chimiste ou agronome	1,1
	Géologue, géographe ou professionnel en environnement	2,8
	Architecte de paysage, designer, urbaniste	1,1
	Programmeur analyste, technicien en informatique	3,9
	Responsable offre de service	2,8
	Secrétaire, commis, réceptionniste ou personnel administratif	15,2
	Personnel de l'encadrement ou direction	5,6
	Autres	6,2

L'âge moyen des répondants est de 40,2 ans et l'écart type est de 11,45 ans. L'échantillon est composé d'une majorité d'hommes, soit 63,5%, puis, de 36,5% de femmes. La plupart des répondants sont mariés ou vivent avec une personne (73,6%), alors que 15,2% d'entre eux sont célibataires ou vivent seuls, 3,4% sont séparés, divorcés ou veufs et vivent seuls, puis, 7,3% des répondants sont séparés, divorcés ou veufs, mais vivant avec une personne. Ensuite, le nombre moyen d'années d'expérience au sein de l'entreprise est de 7,71 ans. Nous remarquons aussi que la majorité des répondants détiennent un diplôme universitaire (47,8%), ce qui témoigne du haut niveau de scolarité de notre échantillon. Ensuite, 3,4% des sujets détiennent un certificat et 39,2% des répondants ont diplôme collégial, alors que 9,6% des répondants ont un diplôme d'étude

secondaire. Quant au type de poste occupé, nous remarquons qu'une plus grande proportion de gens ont indiqué être technicien en génie ou dessinateur (32,6%) et ingénieur (28,1%). Ces professions à prédominance masculine reflètent bien la représentation plus importante d'hommes dans notre échantillon. Enfin, 63% des répondants ont un revenu en dollars canadiens qui se situe entre 30 000\$ et 59 999\$.

## 4.2 Analyses descriptives

Avant de procéder à des analyses statistiques plus avancées, il est important de vérifier la répartition de nos variables. Nous observons par les moyennes obtenues, ainsi que par les minimums et maximums de chacune de nos variables qu'aucune valeur extrême ne fait partie de nos données (tableau 3).

**Tableau 3 - Statistiques descriptives**

Variables	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Reconnaissance	178	1,83	6,00	4,50	0,80
Justice interactionnelle	178	1,17	6,00	4,85	0,93
Justice procédurale	178	1,71	6,00	4,15	0,93
Justice distributive	178	1,00	6,00	4,25	1,00
Relation avec le supérieur	178	1,57	5,00	3,60	0,73
Qualité générale des relations	178	1,25	6,00	4,98	0,79
Bien-être psychologique	178	2,40	5,00	3,82	0,63
Détresse psychologique	178	1,00	3,70	1,77	0,56
Engagement affectif	178	2,20	6,00	4,54	0,90
Santé	178	2,80	6,00	5,07	0,79
Sens	178	2,42	6,00	4,96	0,70

Les moyennes obtenues pour chacune de nos variables nous permettent de faire des analyses préliminaires quant au sens des relations. Notons que nos variables ont été mesurées à partir d'échelles de type Likert et que pour les variables dépendantes, à l'exception de la santé, le 3 signifie la neutralité. La relation avec le supérieur est aussi mesurée à partir d'une échelle en cinq points dans laquelle le 3 représente une position neutre. Ainsi, les autres variables indépendantes, la santé et le sens, ayant été mesurés selon une échelle en six points, la neutralité fait référence à la valeur 3,5. Mis à part le cas

de la détresse psychologique, plus les valeurs associées aux variables sont élevées, plus l'individu s'identifie à celles-ci de façon positive.

En ce qui concerne les variables indépendantes, nous pouvons constater que les moyennes sont toutes supérieures à 3, signifiant que la majorité des sujets considèrent avoir des relations de qualité au travail. Le score le plus important se situe au niveau de la qualité générale des relations (4,98/6), qui fait référence aux relations avec les collègues de travail. Les sujets considèrent aussi avoir une assez bonne relation avec leur supérieur immédiat (3,60/5). Ensuite, nous remarquons d'après les résultats obtenus que les sujets se sentent affectivement très engagés envers leur entreprise (4,54/5) et qu'ils se considèrent comme étant en bonne santé physique (5,07/6) et mentale. En effet, les gens évaluent positivement leur état de bien-être psychologique (3,82/5) et de détresse psychologique (1,77/5). Le sens, la variable médiatrice que nous évaluerons, obtient une moyenne relativement élevée (4,96/6), indiquant que la majorité des sujets affirment que leur travail a du sens.

Si nous nous rapportons aux différentes échelles de mesure, nous constatons que les répondants sont en accords avec la plupart des questions qui portent tant sur nos variables indépendantes et dépendantes que sur notre variable médiatrice.

### **4.3 Analyses factorielles**

Une étape préliminaire à l'analyse factorielle consiste à vérifier la normalité de nos variables. L'indice KMO de toutes nos variables étant supérieur à 0,80, nous pouvons confirmer que nos variables sont distribuées normalement et que nous pouvons procéder à des analyses factorielles.

Dans un premier temps, nous avons appliqué une analyse en axes principaux à l'instrument s'intéressant aux caractéristiques du sens afin de déterminer les items étant relatifs à la qualité générale des relations. Les résultats affichés par SPSS nous ont proposé six facteurs. Par contre, puisque plusieurs doubles saturations étaient présentes, nous avons contraint SPSS à nous proposer un modèle à cinq facteurs (KMO, 0,919). En effet, les résultats obtenus se sont avérés plus intéressants quoique nous ayons dû

éliminer plusieurs items. Toutefois, cette démarche n'a pas affecté notre variable s'intéressant à la qualité des relations puisqu'elle est demeurée composée de quatre items. De plus, l'alpha de Cronbach s'élève à 0,841, ce qui est très bien.

Ensuite, l'analyse factorielle que nous avons appliquée à notre instrument mesurant la justice a confirmé la présence de trois facteurs, soit la justice interactionnelle, la justice procédurale, puis, la justice distributive. Dans ce cas, aucun item n'a été éliminé. De plus, l'indice KMO de cette variable s'élève à 0,915, ce qui témoigne de la normalité de cette variable. Le tableau 4 nous présente clairement la présence de ces trois facteurs. Le facteur 1 correspond à la justice procédurale, le facteur 2 concerne la justice interactionnelle, alors que le facteur 3 s'intéresse à la justice distributive.

**Tableau 4 - Matrice des poids factoriels pour la perception de la justice**

	Factor		
	1	2	3
Prend en considération votre point de vue.		,792	
Est capable de mettre ses préjugés de côté.		,763	
Donne son opinion sur les décisions prises et leurs conséquences.		,538	
Vous traite avec respect et considération.		,835	
Démontre de la considération envers vos droits en tant qu'employé.		,851	
Agit de manière honnête avec vous.		,861	
De recueillir des informations exactes pour prendre des décisions.	,821		
De revoir les décisions prises.	,753		
De considérer différents points de vue avant de prendre une décision.	,814		
D'établir des standards pour prendre des décisions de manière cohérente.	,853		
Aux personnes affectées par une décision de se faire entendre.	,820		
De fournir de l'information sur les décisions et leur application.	,781		
D'obtenir des clarifications ou des informations additionnelles concernant les décisions prises.	,780		
De vos responsabilités.			,848
De votre expérience de travail.			,800
De la quantité d'efforts que vous investissez dans votre travail.			,900
De la qualité de votre travail.			,907
Du stress et des tensions dans votre travail.			,811

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

En consultant le tableau 5, nous pouvons constater de très bons indicateurs de cohérence interne pour chacun des facteurs de cet instrument de mesure. En effet, la justice interactionnelle détient un alpha de Cronbach de 0,923, indice étant excellent. Notons que tout comme pour l'instrument précédent, aucun item ne devrait être éliminé pour améliorer l'alpha de Cronbach. La justice procédurale obtient un alpha de 0,943, puis, la justice distributive obtient un alpha de 0,946, résultats témoignant d'une bonne cohérence interne.

Les analyses en axes principaux appliquées au facteur de la reconnaissance (KMO de 0,811), à la qualité des relations avec le supérieur (KMO de 0,818) et à la santé (KMO de 0,815) démontraient bien la présence d'un seul facteur et des poids factoriels supérieurs à 0,30 pour chacun des items (Segrist, 1996; Gran et Uhl-Bien, 1995; Bjorner et Krisensen, 1996). Les indicateurs de cohérence interne dégagés de nos analyses permettent de confirmer la fidélité de ces trois instruments de mesure (tableau 5). En effet, les items relatifs à la qualité des relations avec le supérieur obtiennent un alpha de Cronbach de 0,862, l'instrument mesurant la reconnaissance dispose d'un alpha de 0,842, puis, la santé détient un indice de cohérence interne de 0,771.

Nous avons ensuite procédé à une analyse en axes principaux pour déterminer les items relatifs à l'engagement affectif. L'instrument de mesure utilisé s'intéressait à trois types d'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1987). L'analyse nous a confirmé la présence de ces trois facteurs, soit l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité (KMO, 0,813). Par contre, nous avons décidé d'éliminer quelques items qui présentaient des doubles saturations ou qui n'avaient pas un poids factoriel supérieur à 0,30. En ce qui concerne l'engagement affectif, un seul item a été éliminé parce que son poids factoriel était réparti à travers les trois facteurs et ils étaient inférieurs à 0,30. Cela représente une faible valeur pour expliquer un facteur. De cette façon, nous avons retenu cinq items mesurant spécifiquement l'engagement affectif. L'alpha de Cronbach respectif à ce facteur s'élève à 0,845, ce qui est comparable aux tests de fidélité exécutés préalablement par Meyer et Allen (1993).

Nous n'avons pas appliqué d'analyses en axes principaux à nos variables s'intéressant à la santé mentale. Bien que ces instruments comprenaient plusieurs facteurs, nous les avons traité selon deux dimensions générales; le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Les indices de cohérence interne respectifs à ces variables s'élèvent à 0,963 pour le bien-être psychologique et à 0,956 pour la détresse psychologique.

#### **4.4 Analyses corrélationnelles et régressions multiples**

Nous avons poursuivi avec des analyses corrélationnelles afin de procéder à un examen préliminaire des relations rencontrées entre nos variables. La matrice de corrélation présentée dans le tableau 5 nous permet d'examiner les corrélations entre nos variables indépendantes, dépendantes et notre variable médiatrice. Dans un premier temps, nous remarquons que toutes nos variables indépendantes sont corrélées de façon significative avec le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'engagement affectif. D'après la matrice, nous remarquons que la reconnaissance détient la plus forte corrélation avec le bien-être psychologique ( $r=0,395$ ,  $p<0,05$ ). Cette même variable indépendante est aussi la plus significativement corrélée avec la détresse psychologique ( $r= -0,398$ ,  $p<0,05$ ). En ce qui concerne les relations entre les variables indépendantes et l'engagement affectif, nous remarquons une fois de plus, que la corrélation la plus importante se situe au niveau de la reconnaissance ( $r=0,480$ ,  $p<0,05$ ).

La reconnaissance semble être une variable importante puisqu'elle détient aussi la plus forte corrélation avec le sens du travail ( $r=0,374$ ,  $p<0,05$ ). La perception de justice organisationnelle, la qualité générale des relations et la relation avec le supérieur sont aussi positivement corrélées avec le sens du travail (voir le tableau 5).

Nous remarquons qu'aucune variable indépendante n'est significativement corrélée avec la santé, alors que cette variable dépendante présente des relations significatives avec la santé mentale et l'engagement affectif. Des relations significatives sont remarquées entre le sens du travail et les autres variables dépendantes de notre modèle. En effet, le sens et le bien-être psychologique sont corrélées de façon significative ( $r=0,420$ ,  $p=0,000$ ), l'engagement affectif et le sens du travail sont liés significativement ( $r=0,537$ ,  $p=0,000$ ),

puis, la détresse psychologique et le sens du travail sont corrélés de façon négative ( $r = -0,292$ ,  $p=0,000$ ).

Les résultats présentés dans notre matrice de corrélation nous permettent de poursuivre nos analyses afin de confirmer nos 12 premières hypothèses par l'application de régressions linéaires (**H1a.b.c.**, **H2a.b.c.**, **H3a.b.c** et **H4a.b.c**).

Tableau 5 - Matrice de corrélation et alpha de Cronbach.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Reconnaissance	r										
	$\alpha = 0,842$										
2. Justice interactionnelle	r										
	,680(**)										
3. Justice procédurale	r	$\alpha = 0,923$									
	,429(**)	,474(**)									
4. Justice distributive	r	,000	$\alpha = 0,943$								
	,668(**)	,426(**)	,353(**)								
5. Relation avec le supérieur	r	,000	,000	$\alpha = 0,946$							
	,578(**)	,743(**)	,410(**)	,329(**)							
6. Qualité générale des relations	r	,000	,000	,000	$\alpha = 0,862$						
	,402(**)	,326(**)	,319(**)	,155(*)	,253(**)						
7. Bien-être	r	,000	,000	,039	,001	$\alpha = 0,849$					
	,395(**)	,354(**)	,260(**)	,263(**)	,328(**)	,237(**)					
8. Détresse	r	,000	,000	,000	,000	,001	$\alpha = 0,963$				
	-,398(**)	-,327(**)	-,178(*)	-,241(**)	-,273(**)	-,198(**)	-,712(**)				
9. Engagement affectif	r	,000	,017	,001	,000	,008	,000	$\alpha = 0,956$			
	,480(**)	,282(**)	,347(**)	,160(*)	,281(**)	,307(**)	,427(**)	-,400(**)			
10. Santé	r	,000	,000	,033	,000	,000	,000	,000	$\alpha = 0,845$		
	,117	,092	,109	,136	,072	,121	,390(**)	-,284(**)	,226(**)		
11. Sens	r	,120	,221	,071	,340	,109	,000	,000	,002	$\alpha = 0,771$	
	,374(**)	,280(**)	,236(**)	,167(*)	,288(**)	,315(**)	,420(**)	-,292(**)	,537(**)	,073	
	,000	,000	,002	,026	,000	,000	,000	,000	,000	,335	$\alpha = 0,953$

Les analyses de régressions linéaires simples permettront de confirmer ou d'infirmer nos 12 hypothèses de départ. D'après les résultats énoncés dans le tableau 6, nous constatons que tous nos facteurs expliquent de façon significative la variation du bien-être psychologique. La reconnaissance semble être le facteur le plus explicatif de cette variable dépendante. En effet, la reconnaissance explique 15,6% de la variance du bien-être psychologique. Ensuite, la justice interactionnelle permet d'expliquer 12,5% de cette même variable dépendante. La relation avec le supérieur représente le troisième facteur ayant une importante part de variance du bien-être psychologique (10,8%). La justice procédurale et la justice distributive permettent d'expliquer environ la même part de variance, soit 6,7% et 6,9%, puis, la qualité générale des relations a une part explicative de 5,6% du bien-être psychologique.

**Tableau 6 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique**

Variables VD : Bien-être psychologique	$\beta^1$	t	R <sup>2</sup>	Test F
Reconnaissance	0,395	5,710*	0,156	32,602*
Justice interactionnelle	0,354	5,014*	0,125	25,136*
Justice procédurale	0,260	3,566*	0,067	12,718*
Justice distributive	0,263	3,616*	0,069	13,075*
Relation avec le supérieur	0,328	4,613*	0,108	21,276*
Qualité générale des relations	0,237	3,231*	0,056	10,441*

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

\*  $p < 0.05$

Cette première série d'analyse de régressions linéaires simples nous permet de confirmer partiellement les hypothèses suivantes :

**H1a.** *La qualité des relations professionnelles est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H2a.** *La qualité des relations avec le supérieur est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H3a.** *La reconnaissance est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

**H4a.** *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est positivement liée au bien-être psychologique et à la santé.*

Nous devons souligner que ces hypothèses ne peuvent pas être totalement confirmées puisque aucun facteur composant la variable indépendante n'est significativement corrélé avec la santé. Les seules relations significatives que nous avons pu évaluer à l'aide des régressions simples, concernent la relation entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique.

Nous avons poursuivi nos analyses en appliquant des régressions linéaires entre nos variables indépendantes et la détresse psychologique. Rappelons-nous que la matrice de corrélation ne présentait que des corrélations significatives entre nos variables indépendantes et la détresse psychologique, ce qui permet de procéder à des régressions simples avec chacune des variables indépendantes. En observant le tableau 7, nous constatons que la reconnaissance détient la plus grande part de variance (15,9%). Cette variable est suivie de la justice interactionnelle (10,7%) et de la relation avec le supérieur (7,5%). Ces facteurs étaient aussi prédominants dans l'explication du bien-être psychologique. Enfin, la justice distributive permet d'expliquer 5,8% de la variance de la détresse, alors que la qualité générale des relations en explique 3,9%. La justice procédurale est la variable la moins explicative de la détresse psychologique (3,2%). Les bêtas étant négatifs, nous comprenons que plus le score relatif à une variable indépendante augmente, plus le score de la détresse psychologique sera faible. Cette relation est donc négative, ce qui nous permet de confirmer nos hypothèses relatives à la détresse psychologique.

**Tableau 7 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et la détresse psychologique**

Variables VD : Détresse psychologique	$\beta^1$	t	R <sup>2</sup>	Test F
Reconnaissance	-0,398	-5,762*	0,159	33,196*
Justice interactionnelle	-0,327	-4,597*	0,107	21,135*
Justice procédurale	-0,178	-2,401*	0,032	5,765*
Justice distributive	-0,241	-3,294*	0,058	10,853*
Relation avec le supérieur	-0,273	-3,765*	0,075	14,172*
Qualité générale des relations	-0,198	-2,677*	0,039	7,166*

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

\*  $p < 0.05$

Les résultats de ces régressions simples étant tous significatifs, nous pouvons confirmer les hypothèses suivantes :

**H1b.** *La qualité des relations professionnelles est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H2b.** *La qualité des relations avec le supérieur est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H3b.** *La reconnaissance est négativement liée à la détresse psychologique.*

**H4b.** *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est négativement liée à la détresse psychologique.*

Nous procédons maintenant à une dernière série d'analyse de régressions simples afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses correspondant aux relations entre nos variables indépendantes et l'engagement affectif. Nous pouvons observer dans la matrice de corrélation que toutes nos variables indépendantes sont corrélées significativement avec l'engagement affectif, ce qui nous permet de poursuivre nos analyses statistiques.

D'après les résultats présentés dans le tableau 8, nous observons que la reconnaissance est, une fois de plus, la variable expliquant la plus grande part de variance de notre variable dépendante (23,1%). Ensuite, la justice procédurale permet d'expliquer 12,1% de

la variance, alors que la qualité générale des relations expliquent 9,4% de la variance de l'engagement affectif. La justice interactionnelle et la relation avec le supérieur expliquent sensiblement la même part de variance (8% et 7,9%), puis, la justice distributive est la variable qui contribue le moins à expliquer l'engagement affectif (2,6%).

**Tableau 8 - Résultats des régressions simples appliquées entre les variables indépendantes et l'engagement affectif**

Variables VD : Engagement affectif	$\beta^1$	t	R <sup>2</sup>	Test F
Reconnaissance	0,480	7,266*	0,231	52,800*
Justice interactionnelle	0,282	3,901*	0,080	15,216*
Justice procédurale	0,347	4,912*	0,121	24,130*
Justice distributive	0,160	2,147*	0,026	4,610*
Relation avec le supérieur	0,281	3,885*	0,079	15,089*
Qualité générale des relations	0,307	4,281*	0,094	18,326*

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

\*  $p < 0.05$

Les résultats de cette troisième série de régressions linéaires simples nous permettent de confirmer les quatre hypothèses suivantes :

**H1c.** *La qualité des relations professionnelles est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H2c.** *La qualité des relations avec le supérieur est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H3c.** *La reconnaissance est positivement liée à l'engagement affectif.*

**H4c.** *La perception de justice organisationnelle (distributive, procédurale, interactionnelle) est positivement liée à l'engagement affectif.*

Nous avons choisi de poursuivre nos analyses en appliquant des régressions linéaires multiples afin de vérifier la pertinence de notre modèle de recherche. Dans un premier temps, nous nous intéressons à l'influence de notre variable indépendante dans l'explication du bien-être psychologique. Cette procédure statistique nous permettra de déterminer dans quelle proportion la variable relations professionnelles, composée de six

facteurs, explique cette facette de la santé mentale. Bien que nous ayons centré et transformé nos variables indépendantes en score Z pour réduire la multi-colinéarité, le modèle faisant suite à la régression multiple ne présentait aucune variable indépendante explicative du bien-être psychologique<sup>4</sup>. Nous avons donc décidé d'éliminer la justice interactionnelle et la justice distributive de notre modèle parce que ces variables présentaient de fortes corrélations avec les autres variables indépendantes.

La significativité du test F nous permet de confirmer que le modèle comprenant la justice procédurale, la reconnaissance, la relation avec le supérieur et la qualité générale des relations comme variables explicatives du bien-être psychologique, est significatif. Ceci indique qu'au moins une variable permet d'expliquer la variation du bien-être psychologique (voir le tableau 9). En effet, 18,2% de la variance du bien-être est expliquée par les facteurs définissant les relations professionnelles. En observant les coefficients standardisés, nous remarquons que seule la variable reconnaissance permet d'expliquer significativement le bien-être psychologique. Cette variable a un coefficient standardisé de 0.259 qui est le poids le plus élevé et est significatif ( $p < 0.05$ ). Vous pouvez consulter les tableaux 9 et 10 qui présentent, dans un premier temps, les résultats de cette régression multiple, puis, les coefficients standardisés relatifs à chacune des variables indépendantes.

**Tableau 9 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique**

Régression multiple	R <sup>2</sup>	Test F
VD : bien-être psychologique	0.182	9,602*

\*  $p < 0.05$

<sup>4</sup> La reconnaissance présente un  $\beta$  standardisé de 0,222 et un test T significatif à  $p=0,10$ . Dans l'éventualité où nous aurions établi notre seuil de significativité à 10%, nous aurions pu confirmer la reconnaissance comme étant une variable explicative du bien-être psychologique. Afin d'obtenir des résultats statistiques plus concluants nous avons choisi d'opérer une seconde analyse de régression multiple en éliminant les variables indépendantes les plus intercorrélées parce qu'elles étaient susceptibles de biaiser les résultats.

**Tableau 10 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec le bien-être psychologique**

Variables	$\beta'$	t
Reconnaissance <sup>2</sup>	0,259	2,849*
Justice procédurale	0,070	0,889
Relation avec le supérieur	0,131	1,511
Qualité générale des relations	0,077	1,010

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

<sup>2</sup> Les variables indépendantes ont été transformées et analysées en score Z.

\*  $p < 0.05$

Ensuite, nous avons effectué la même démarche afin de vérifier la relation entre les facteurs composant la variable relations professionnelles et la détresse psychologique. Notons que nous avons décidé d'éliminer la justice interactionnelle et la justice distributive parce que ces facteurs risquaient de biaiser les résultats à cause de leur trop forte multicollinéarité. Nous avons décidé de conserver la variable reconnaissance puisqu'elle semblait être une variable importante dans l'explication de la variation de nos variables dépendantes. Une fois de plus, nous avons utilisé les scores standardisés des facteurs reconnaissance, justice procédurale, relation avec le supérieur et qualité des relations en général afin d'opérer cette seconde régression linéaire multiple.

La valeur  $p$  associée au test  $F$  étant inférieure à 0,05, nous pouvons affirmer que ce modèle de régression est statistiquement significatif (tableau 11). Les variables indépendantes comprises dans ce modèle permettent d'expliquer 16,3% de la variance de la détresse psychologique. Toutefois, la reconnaissance est l'unique variable contribuant significativement à l'explication de la détresse psychologique ( $p=0,000$ ). Le coefficient standardisé relatif à la reconnaissance est de -0,347, représentant le poids le plus important dans ce modèle (tableau 12).

**Tableau 11 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et la détresse psychologique**

Régression multiple	R <sup>2</sup>	Test F
VD : détresse psychologique	0,163	8,430*

\*  $p < 0.05$

**Tableau 12 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec la détresse psychologique**

Variables	$\beta^1$	t
Reconnaissance <sup>2</sup>	-,347	-3,782*
Justice procédurale	,012	,155
Relation avec le supérieur	-,066	-,755
Qualité générale des relations	-,045	-,588

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

<sup>2</sup> Les variables indépendantes ont été transformées et analysées en score Z.

\*  $p < 0.05$

Nous procédons maintenant à une analyse de régression multiple avec nos variables indépendantes et l'engagement affectif. Nous avons conservé les mêmes variables que dans les analyses précédentes et nous avons utilisé les scores standardisés de celles-ci. Les résultats énoncés dans le tableau 13 permettent de constater la significativité de ce modèle de régression ( $F=15,652$ ,  $p<0.05$ ). L'ensemble des variables indépendantes nous permet d'expliquer 26,6% de la variance de l'engagement affectif. Par contre, nous remarquons à partir des données fournies dans le tableau 14 que la reconnaissance et la justice procédurale, sont les seuls facteurs contribuant significativement à la variation de l'engagement affectif. La reconnaissance détient un coefficient standardisé de 0,389 ( $p<0.05$ ), puis, la justice procédurale atteint un coefficient de 0,161 ( $p<0.05$ ). La reconnaissance est donc la variable indépendante la plus explicative de ce modèle de régression. Contrairement aux deux précédents modèles que nous avons analysés, deux variables, soit, la reconnaissance et la justice procédurale, contribuent de façon significative à expliquer la variation de la variable dépendante.

**Tableau 13 - Résultats de la régression multiple effectuée entre les variables indépendantes et l'engagement affectif**

Régression multiple	R <sup>2</sup>	Test F
VD : engagement affectif	0,266	15,652*

\*  $p < 0.05$

**Tableau 14 - Coefficients standardisés des variables indépendantes de la régression multiple effectuée avec l'engagement affectif**

Variables	$\beta'$	t
Reconnaissance <sup>2</sup>	,389	4,525*
Justice procédurale	,161	2,143*
Relation avec le supérieur	-,037	-,456
Qualité générale des relations	,109	1,503

<sup>1</sup> Nous avons tenu compte des coefficients de régression standardisés.

<sup>2</sup> Les variables indépendantes ont été transformées et analysées en score Z.

\*  $p < 0.05$

### **L'effet médiateur**

Pour des raisons méthodologiques, nous n'avons pas pu procéder à des analyses de régression avec un effet médiateur sur l'ensemble de notre modèle de recherche. Les régressions linéaires multiples que nous avons appliquées entre nos variables indépendantes (reconnaissance, justice procédurale, relation avec le supérieur, qualité générale des relations) et nos variables dépendantes nous ont permis de constater que la reconnaissance constitue la seule variable indépendante ayant une part de variance significative pour la santé mentale. Néanmoins, l'engagement affectif est expliqué par la reconnaissance et la justice procédurale.

La majorité de nos variables indépendantes n'ayant pas de contribution unique dans l'explication de nos variables dépendantes, nous avons jugé qu'il était nécessaire de les éliminer de notre modèle de recherche. Nous avons donc modifiées nos trois hypothèses exploratoires afin qu'elles puissent correspondre aux résultats obtenus lors des analyses précédentes.

**H5a corrigée.** *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la reconnaissance et le bien-être psychologique.*

**H5b corrigée.** *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la reconnaissance et la détresse psychologique.*

**H5c corrigée.** *Le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre les facteurs liés aux relations professionnelles (reconnaissance et justice procédurale) et l'engagement affectif.*

Le premier test de médiation que nous effectuons servira à confirmer l'hypothèse **H5a corrigée**. Ainsi, nous cherchons à savoir si le sens du travail a un effet médiateur sur la relation entre la reconnaissance et le bien-être psychologique. La procédure se déroule selon les quatre étapes proposées par Baron et Kenny (1986) que nous avons détaillées précédemment.

Les résultats présentés au tableau 15 ne nous permettent pas de confirmer une médiation parfaite du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et le bien-être psychologique. Nous remarquons que le coefficient de la reconnaissance est de 0,277 lorsque nous incluons le sens du travail dans le modèle, alors qu'il était de 0,395 à l'étape 1. Toutefois, la relation entre la reconnaissance et le bien-être psychologique ne devient pas non significative à l'étape 3, ce qui laisse supposer la présence d'une médiation partielle.

**Tableau 15 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986)**

Variable indépendante VD : Bien-être	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value
Reconnaissance	0,395	0,000	0,374	0,000	0,277	0,000
Sens du travail					0,316	0,000

<sup>1</sup> Les coefficients de régression sont standardisés.

Baron et Kenny (1986) propose ensuite de procéder au test de Sobel pour confirmer la médiation entre deux variables. Le résultat de ce test s'avère significatif (3.41,  $p=0.00$ ), ce

qui nous permet de confirmer la médiation partielle du sens du travail entre la reconnaissance et le bien-être psychologique<sup>5</sup>.

Nous reprenons le test de médiation afin de vérifier l'effet du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et la détresse psychologique. Le sommaire des résultats, selon les quatre étapes de Baron et Kenny (1986) est présenté dans le tableau 16. La relation entre la reconnaissance et la détresse psychologique demeure significative après l'intégration de la variable médiatrice dans la relation, nous devons donc rejeter l'idée d'une médiation parfaite. Nous pouvons tout de même admettre que le sens joue un rôle médiateur partiel puisque le coefficient standardisé passe de -0,398 à une valeur de -0,336.

**Tableau 16 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986)**

Variable indépendante VD : Détresse	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value
Reconnaissance	-0,398	0,000	0,374	0,000	-0,336	0,000
Sens du travail					-0,166	0,026

<sup>1</sup> Les coefficients de régression sont standardisés

La dernière étape nécessaire à la confirmation de l'effet médiateur du sens du travail consiste à appliquer le test de Sobel à notre modèle de régression. D'après le résultat de ce test (-2.09,  $p= 0.036$ ), nous pouvons confirmer l'effet médiateur partiel du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et la détresse psychologique.

<sup>5</sup> Nous avons exécuté le test de Sobel selon la méthode proposée par Preacher et Hayes (2004). Les étapes de ce test consistent à fournir le coefficient non standardisé et l'erreur standard de la régression entre la VI et la VM, puis, inscrire le coefficient non standardisé et l'erreur standard de la régression entre la VM et la VD lorsque la VI est dans le modèle. Si le test est significatif à  $p<0.05$ , nous pouvons confirmer une médiation.

Nous procédons maintenant à un dernier test de médiation afin d'examiner le rôle du sens du travail dans la relation entre la justice procédurale, la reconnaissance et l'engagement affectif. Nous observons dans le tableau 17 que dès la deuxième étape nous avons dû éliminer la justice procédurale de notre modèle parce que ce facteur ne présentait pas une relation significative avec le sens du travail ( $p=0,233$ ). Nous avons donc recommencé le test de médiation en considérant uniquement la reconnaissance comme variable indépendante.

Le modèle révisé présente une médiation partielle du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et l'engagement affectif. La relation entre la VI et la VD demeure significative suite à l'intégration de la variable médiatrice donc nous ne pouvons pas confirmer la présence d'une médiation parfaite. Toutefois, la médiation semble être partielle parce que le coefficient de départ est de 0,480, alors qu'il diminue à 0,325 à la troisième étape du test de médiation selon Baron et Kenny (1986).

**Tableau 17 - Synthèse des résultats relatifs aux trois premières étapes du test de médiation selon Baron et Kenny (1986)**

Variable indépendante VD : Détresse	Étape 1		Étape 2		Étape 3	
	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value	$\beta^1$	P-value
Reconnaissance	0,406	0,000	0,335	0,000		
Justice procédurale	0,173	0,018	0,092	0,233		
Sens du travail						
<b>Modèle révisé</b>						
Reconnaissance	0,480	0,000	0,374	0,000	0,325	0,000
Sens du travail					0,415	0,000

<sup>1</sup> Les coefficients de régression sont standardisés

Le test de Sobel permet de vérifier la présence ou l'absence d'un effet de médiation. Le résultat relatif à ce test pour ce troisième modèle de régression étant significatif (4.11,  $p=0,000$ ), nous pouvons confirmer l'effet de médiation partiel du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et l'engagement affectif.

Les trois tests de médiation que nous avons appliqués à notre modèle de recherche permettent de confirmer partiellement nos trois hypothèses exploratoires corrigées (**H5a**, **H5b** et **H5c**). En effet, le sens du travail a un effet médiateur partiel sur la relation entre la reconnaissance et la santé mentale (bien-être et détresse psychologique). Nous ne pouvons pas considérer la justice procédurale dans notre dernière hypothèse exploratoire (**H5c**) parce que ce facteur ne s'est pas avéré significativement relié au sens du travail dans le modèle de régression multiple. Toutefois, nous pouvons confirmer un effet de médiation partiel du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance et l'engagement affectif.

#### **4.5 Sommaire des résultats**

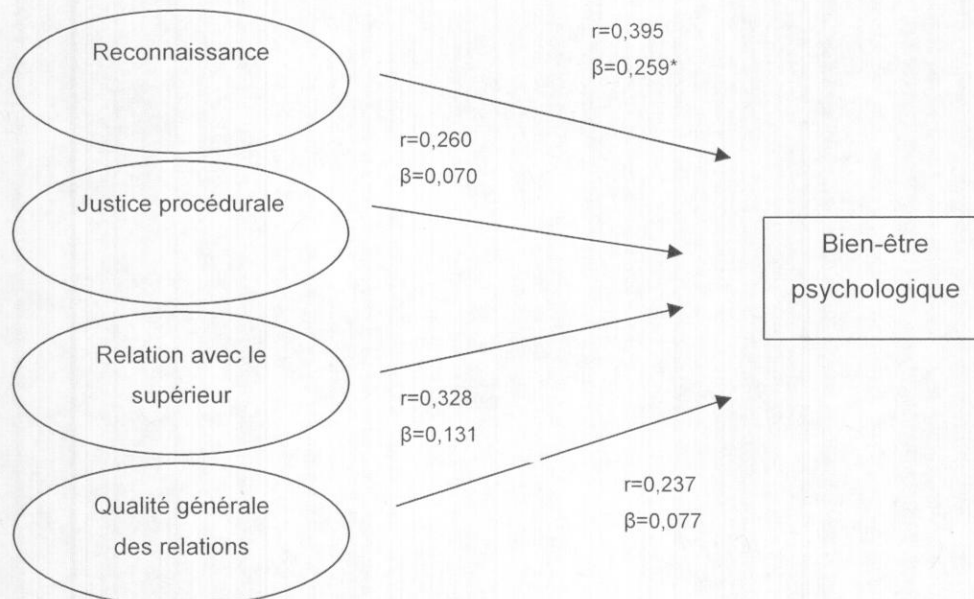
Dans le but de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons effectué nos analyses statistiques en trois étapes. Tout d'abord, par l'analyse descriptive, nous avons observé la distribution de nos variables, nous permettant ainsi de dresser un portrait global du sens des relations entre les variables indépendantes et variables dépendantes. Nous avons noté que la moyenne des scores obtenus pour chacune des variables était supérieure à la neutralité, représentant un échantillon évaluant leurs relations professionnelles, le sens accordé au travail, leur santé mentale et physique et leur engagement affectif, de façon positive.

Dans un deuxième temps, nous avons procédé à des analyses factorielles nous permettant de vérifier la composition des instruments de mesure utilisés. L'alpha de Cronbach nous a permis de vérifier que tous les items d'un instrument mesuraient bien le même concept.

La dernière étape faisait référence aux analyses corrélationnelles et de régressions linéaires que nous avons appliquées à nos variables. La matrice de corrélation nous a permis de constater plusieurs relations significatives entre les variables indépendantes, les variables dépendantes et le sens du travail. La santé physique est la seule variable ne démontrant aucune relation significative avec les variables indépendantes. Toutefois, elle était corrélée avec la santé mentale et l'engagement affectif.

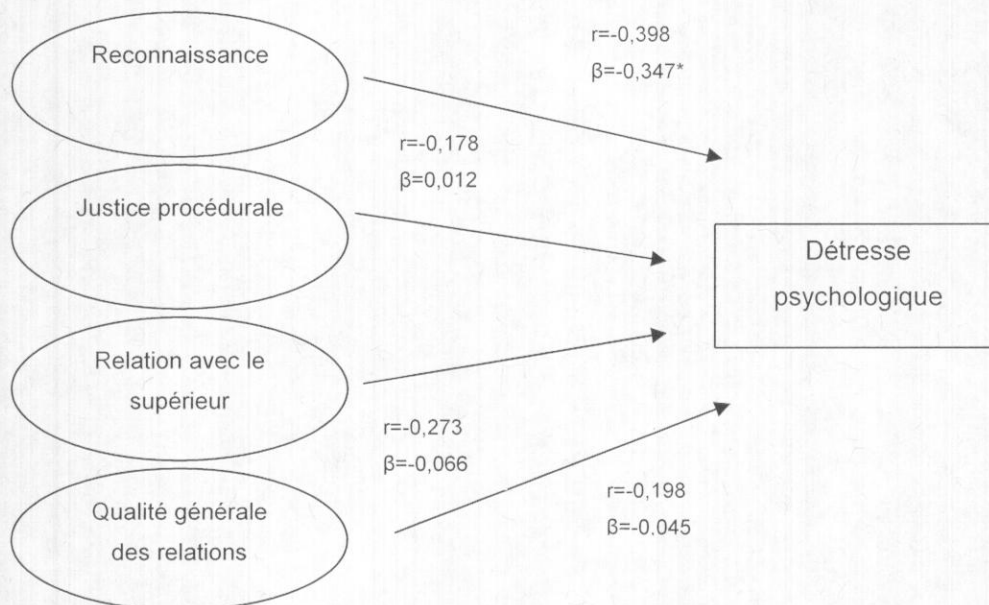
Nos variables indépendantes et dépendantes étant corrélées significativement, nous avons pu poursuivre nos analyses par des régressions linéaires simples. Les résultats propres à ces analyses nous ont permis de confirmer nos douze hypothèses directes entre les facteurs des relations professionnelles et nos trois variables dépendantes. La reconnaissance, expliquant 15,6% de la variance du bien-être psychologique s'est avérée le facteur le plus explicatif de cette première variable dépendante. Ce même facteur explique 15,9% de la variance de la détresse psychologique, et 23,1% de la variance de l'engagement affectif. La justice interactionnelle se positionne au second rang dans l'explication du bien-être psychologique et de la détresse psychologique, alors que la justice procédurale expliquerait davantage l'engagement affectif. Les figures 3, 4 et 5 résument les résultats relatifs aux régressions linéaires simples opérées dans ce travail de recherche.

**Figure 3 - Représentation des principaux résultats de la régression linéaire multiple entre les variables indépendantes et le bien-être psychologique.**



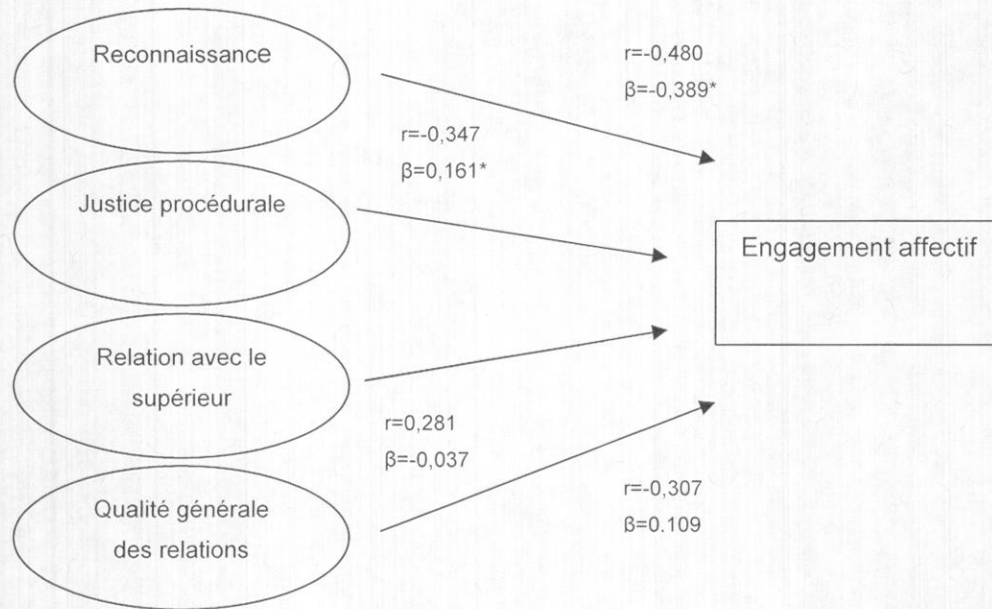
\* Coefficients standardisés significatifs à  $p < 0,05$

**Figure 4 - Représentation des principaux résultats de la régression linéaire multiple entre les variables indépendantes et la détresse psychologique.**



\* Coefficients standardisés significatifs à  $p < 0,05$

**Figure 5 - Représentation des principaux résultats des régressions simples entre les variables indépendantes et l'engagement affectif.**

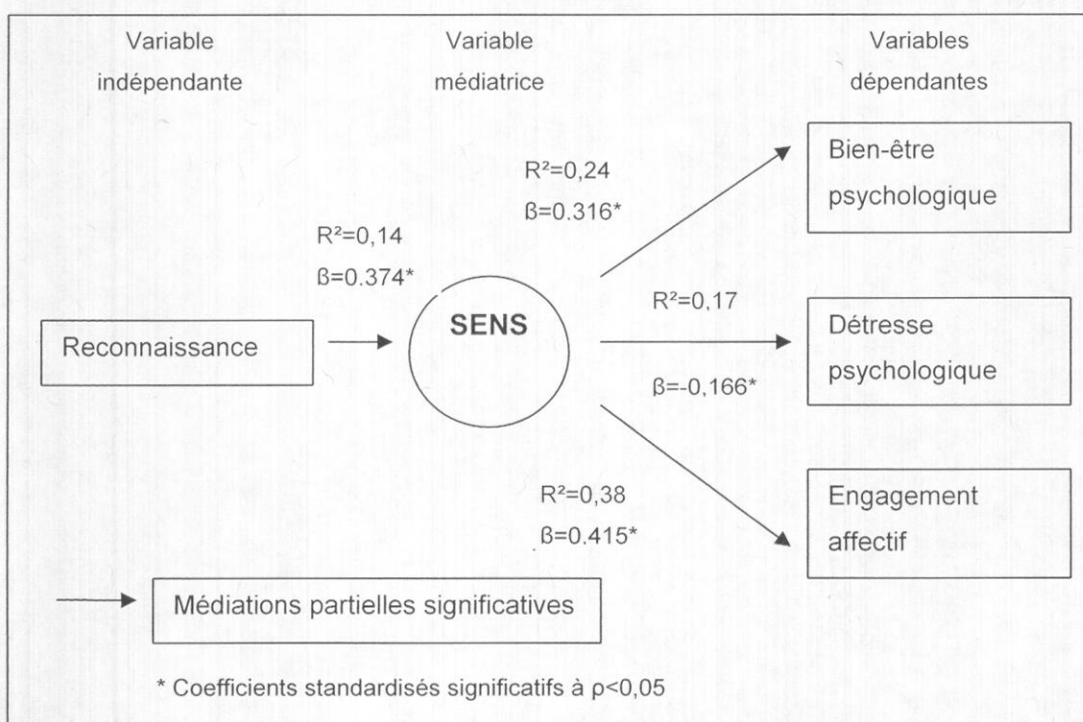


\* Coefficients standardisés significatifs à  $p < 0,05$

Par la suite, nous avons procédé à des analyses de régression linéaire multiple dans l'intention de valider notre modèle de recherche. Plusieurs facteurs de la variable indépendante étant corrélées entre elles, nous avons éliminé les facteurs présentant le plus de colinéarité (justice interactionnelle et justice distributive). Le cas échéant, nous avons effectué nos régressions multiples avec la reconnaissance, la justice procédurale, la relation avec le supérieur et la qualité des relations en général. Bien que nos trois modèles de régression soient significatifs, la reconnaissance s'est avérée la seule variable significativement explicative de la santé mentale et de l'engagement affectif. La justice procédurale permettait d'expliquer significativement l'engagement affectif, toutefois nous avons dû l'éliminer parce qu'elle ne présentait pas de corrélation significative avec notre variable médiatrice.

Enfin, nous avons procédé aux tests de médiation afin de vérifier nos trois hypothèses exploratoires. Des médiations partielles ont été remarquées entre la reconnaissance et les trois variables dépendantes. Ces relations ont été confirmées suite à l'application des quatre étapes de Baron et Kenny (1986) et selon le test de Sobel. Aucune médiation parfaite n'a été observée puisque suite à l'intégration de la VM dans la relation entre la reconnaissance et les variables dépendantes, celle-ci ne devenait pas non significative. La figure 5 présente les résultats de nos trois tests de médiation.

**Figure 6 – Représentation des hypothèses exploratoires significatives.**



## CHAPITRE 5 – DISCUSSION

Ce dernier chapitre nous permet de mettre en perspective les principaux résultats de cette recherche et de les comparer avec l'état actuel des connaissances. Dans un premier temps, nous ferons une interprétation des résultats que nous avons obtenus. Nous poursuivrons dans ce chapitre en vous présentant les avantages propres à ce travail de recherche et nous discuterons des principales limites rencontrées.

### 5.1 Interprétation des résultats

À partir des analyses statistiques que nous avons appliquées, nous procédons, dans cette section, à l'interprétation des résultats. Nous débuterons par une analyse approfondie des relations rencontrées entre nos variables indépendantes et la santé mentale. Ensuite, nous interpréterons les liens entre les relations professionnelles et l'engagement affectif. Enfin, nous expliquerons et analyserons les résultats relatifs à l'effet médiateur du sens du travail.

#### *Les relations professionnelles et la santé mentale*

Nos premières hypothèses consistaient à vérifier la relation directe entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés aux facteurs des relations professionnelles et leur relation avec la santé mentale. Rappelons-nous qu'aucune relation directe entre nos variables indépendantes et la santé physique n'a été remarquée. Ce constat demeure surprenant parce que selon la définition de l'OMS (1998), la santé se définit tant par l'absence de maladie que par un état de bien-être psychologique. Le bien-être psychologique étant corrélée avec les variables indépendantes, la santé aurait dû l'être aussi. Les seules corrélations remarquées se présentent entre la santé et le bien-être ( $r=0,390$ ,  $p=0,000$ ), la santé et la détresse ( $r=-0,284$ ,  $p=0,000$ ), puis, la santé et l'engagement affectif ( $r=0,226$ ,  $p=0,000$ ). Une explication plausible concernant la non significativité de la relation entre les variables indépendantes et la santé physique pourrait concerner l'instrument mesurant cette variable dépendante. Les items relatifs à la santé ne concerne que l'état physique de la personne, alors que la santé fait référence tant aux symptômes physiques qu'aux désordres mentaux (Danna et Griffin, 1999; Nelson et Simmons, 2003). L'instrument de

mesure de Bjorner et Kristensen (1999) n'aurait pas permis de mesurer la totalité du concept de la santé physique, ce qui pourrait expliquer les relations non significatives rencontrées avec les variables indépendantes. Contrairement à l'engagement affectif qui est exclusivement attribuable à des conditions organisationnelles, la santé physique peut être expliquée par plusieurs autres facteurs, tant individuels que sociétaux. Il semblerait que dans notre échantillon, la qualité des relations professionnelles n'aurait aucun impact sur la santé physique des personnes. Ces résultats demeurent inconsistants avec les études de Siegrist (1996) s'intéressant à l'impact négatif d'un déséquilibre entre les efforts et les récompenses au travail sur la santé, notamment au niveau des maladies cardiovasculaires.

Tout de même, nos hypothèses relatives à la santé mentale étant confirmées, nous pouvons affirmer que ces résultats correspondent aux conclusions énoncées dans la majorité des articles scientifiques s'intéressant à la qualité de vie au travail (Daniels et Guppy, 1994; Fenlasson et Beehr, 1994; Siegrist, 1996; Danna et Griffin, 1999). La qualité générale des relations professionnelles s'intéresse principalement à la relation entretenue avec les collègues de travail et le support offert par ceux-ci. D'après nos résultats, la qualité générale des relations expliquerait 5,6% de la variance du bien-être et 3,9% de la détresse psychologique. Ces résultats convergent avec les différents travaux effectués par Morin (2001, 2003a, 2004, 2005) et Morin et Aranha (2007). En effet, des relations positives au travail expliquent une importante part de variance du bien-être psychologique et sont aussi négativement liées à la détresse psychologique. Nous pouvons aussi comparer ces résultats avec ceux de Daniels et Guppy (1994) qui se sont intéressés au support social dans les organisations. Ces derniers ont confirmé l'effet direct du support social sur le bien-être psychologique (Daniels et Guppy, 1994). Notons que certaines réserves doivent être émises quant à la comparaison avec notre facteur parce qu'il ne s'intéressait pas spécifiquement au support social, mais bien à la qualité générale des relations au travail.

D'après nos résultats, la relation avec le supérieur est aussi une variable explicative importante de la santé mentale. En effet, la relation avec le supérieur explique 10,8% de la variance du bien-être psychologique, alors qu'elle explique 7,5% de la variance de la

détresse psychologique. Ces résultats diffèrent légèrement de ceux présentés dans les travaux de Morin (2001, 2003a, 2004, 2005, 2007) qui proposaient une relation plus importante entre la relation avec le supérieur et la détresse psychologique.

Le support offert par le supérieur étant plus important que le support offert par les collègues, cette première source de support devrait avoir plus d'incidences sur la santé mentale (Fenlasson et Beehr, 1994). Nous remarquons d'après nos résultats que la relation avec le supérieur permet d'expliquer une plus grande part de variance de la santé mentale que la qualité générale des relations. Ce constat est congruent avec les travaux de Fenlasson et Beehr (1994) qui se sont intéressés aux sources du support social dans une organisation et qui ont observé un effet plus important du support offert par le supérieur que par les collègues sur les agents stressants et la santé. Ces derniers relataient cette hypothèse au degré d'influence moins important qu'exercent les collègues de travail.

La reconnaissance s'est avérée le facteur le plus explicatif de la santé mentale. En effet, la reconnaissance permet d'expliquer 15,6% de la variance du bien-être et 15,9% de la variance de la détresse psychologique. Ces résultats demeurent cohérents avec les études de Brun et Dugas (2002) affirmant que des pratiques de reconnaissance adéquates favorisent le bien-être psychologique, alors que le manque de reconnaissance est lié à un risque plus important de stress au travail.

Le concept de la reconnaissance est étroitement lié à la relation avec le supérieur parce que les pratiques de reconnaissance sont employées de façon importante par le supérieur immédiat. En effet, une relation de qualité avec son supérieur suppose que l'on se sente reconnu par ce dernier. La corrélation de 0,578 entre ces deux variables indépendantes témoigne bien de cette étroite relation. Rappelons-nous que selon la définition de Seigrist (1996), le sentiment de reconnaissance est présent lorsque l'individu perçoit une congruence entre les efforts fournis et les récompenses reçues par le supérieur et l'organisation.

Les régressions linéaires simples nous ont aussi permis de confirmer notre hypothèse directe entre la perception de justice et la santé mentale. Nos résultats correspondent à

ceux de Moliner (2005) qui a fait la démonstration du lien entre la faible perception de justice et l'épuisement professionnel. En effet, ce dernier stipule que le manque de dignité et de respect de la part du supérieur diminue l'estime de soi et le bien-être psychologique. De façon intéressante, nos résultats montrent que la justice interactionnelle explique la plus grande part de variance du bien-être (12,5%) et de la détresse (10,7%). Ce type de justice est étroitement lié à la qualité de la relation avec le supérieur.

De façon générale, les facteurs de la qualité des relations professionnelles expliquent entre 15,6% et 5,6% la variation du bien-être psychologique et entre 15,9% et 3,2% la variation de la détresse psychologique. Contrairement aux résultats de certaines études (Morin, 1997; Morin, 2003b; Morin et Forest, 2007), les facteurs explicatifs du bien-être psychologique ne diffèrent pas des facteurs expliquant la détresse psychologique. Ces chercheurs avaient remarqué que la possibilité d'établir des relations positives permettait d'expliquer le bien-être psychologique, alors que le manque de reconnaissance et de support du supérieur expliquait davantage la détresse psychologique. Ce constat laissait supposer la présence de différentes interventions pour d'une part, prévenir la détresse psychologique et, d'autre part, promouvoir la santé et le bien-être psychologique (Morin et Forest, 2007). Les seules conclusions que nous pouvons émettre concernent l'importance de la reconnaissance dans l'explication des deux facettes de la santé mentale et la plus grande part de variance expliquée par la relation avec le supérieur plutôt que par la qualité des relations en général. À cet égard, nous pourrions faire des recommandations relatives à la reconnaissance et à la valorisation des personnes, puis, au soutien concret des équipes de travail (Morin et Forest, 2007). Les scores élevés de la justice interactionnelle dans l'explication de la détresse et du bien-être psychologique mettent aussi en évidence l'importance d'établir un plan d'action aux niveaux des comportements de supervision.

### **Les relations professionnelles et l'engagement affectif**

Des relations positives et significatives ont aussi été remarquées entre les facteurs composant notre variable indépendante et l'engagement affectif. La reconnaissance explique jusqu'à 23,1% de cette variable, ce qui représente la plus grande part de variance expliquée pour l'ensemble de notre modèle de recherche. L'engagement affectif étant

exclusivement influencé par le travail et l'organisation, il est probable que les pratiques de reconnaissance utilisées dans le milieu de travail aient une plus grande incidence sur l'engagement que sur la santé mentale. L'engagement affectif s'explique principalement par les expériences antécédentes positives en milieu de travail (Allen et Meyer, 1990). Par ailleurs, la santé mentale est non seulement expliquée par les caractéristiques du travail et les relations au travail, mais aussi par des facteurs socio-économiques et environnementaux (OMS, 1998). Dans ce sens, la reconnaissance risque d'avoir plus de répercussions sur des comportements ou des attitudes expliqués totalement par des pratiques organisationnelles. Nos résultats demeurent congruents avec l'approche socio-technique de Trist (1978) qui relie directement la reconnaissance à l'engagement organisationnel.

Alors qu'elle expliquait une très faible part de variance pour la santé mentale, la justice procédurale se positionne au second rang dans l'explication de l'engagement affectif (12,1%). Ce résultat fort intéressant permet de confirmer les observations de plusieurs chercheurs ayant constaté les effets plus importants de la justice procédurale sur l'engagement, la satisfaction au travail, la confiance à l'égard de la direction et le rendement (Fryxell et Gordon, 1989; Ball et al., 1994; Colquitt et al., 2001). Notons que dans ces études, ce type de justice n'a été mis en comparaison qu'avec la justice distributive. Ainsi, nos résultats révèlent que la justice interactionnelle et la justice distributive détiennent de plus faibles parts de variance, mais demeurent tout de même significativement liées à l'engagement affectif. Ces résultats concordent avec la majorité des études traitant de la perception de la justice en organisation (Umpress et al., 2003; Cole et Flint, 2004; Morin et Aubé, 2006).

Le support organisationnel a été mesuré à partir des facteurs s'intéressant aux relations entre les collègues et avec le supérieur. Bien que ces facteurs soient significativement liés à l'engagement affectif, leurs parts respectives de variance expliquée demeurent moins concluantes que dans les études antérieures. À cet effet, l'étude de Aubé, Rousseau et Morin (2007) soulignait un pourcentage de variance expliquée par le support organisationnel s'élevant à 45%. La divergence des résultats peut être attribuée au fait que le concept étudié n'est pas exactement le même, en effet, nos facteurs relatifs au

support organisationnel s'intéressent davantage à la qualité des relations d'un point de vue général. La composition de l'échantillon peut aussi avoir une influence importante sur les résultats obtenus.

Ces premiers résultats nous ont permis de répondre à notre première question de recherche qui s'intéressait au lien direct entre les facteurs composant la qualité des relations professionnelles, la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif. Comme nous l'avons mentionné, les résultats de cette recherche ne permettent pas de confirmer le modèle complet de Morin (2005) parce que certains facteurs n'expliquent pas significativement la variation des variables dépendantes dans les modèles de régression multiple. Nous ne devons pas s'étonner de ces résultats parce que les modèles prédominants en organisation du travail mettent davantage l'emphase sur les caractéristiques du travail que sur les relations interpersonnelles (Hackman et Oldham, 1976; Trist, 1978; Nelson et Simmons, 2003). Les chercheurs se sont probablement plus intéressés aux caractéristiques du travail parce qu'elles expliquent la plus forte proportion de variance de la santé mentale et de l'engagement organisationnel (Morin, 2003b). Plusieurs études s'intéressant aux agents stressants au travail mettent cette réalité en évidence (Ganster et *al.*, 1986; Fusilier et *al.*, 1987; Frone et *al.*, 1995; Hurrell et *al.*, 1998; Quick et *al.*, 2000). Les principales caractéristiques étudiées sont la charge de travail, l'autonomie et l'ambiguïté des rôles.

Bien que les facteurs composant notre variable indépendante présentent des relations avec nos variables dépendantes qui soient établies dans la littérature, l'étude de notre modèle complet n'avait jamais été fait. Il est probable que les facteurs de notre variable indépendante ne soient pas complets, ou tout à fait représentatifs de la qualité des relations professionnelles. Toutefois, cette dernière constatation nous apparaît peu probable parce que les facteurs semblent être très reliés entre eux. En effet, deux composantes de la justice organisationnelle, soit la justice interactionnelle et la justice distributive, semblent être analogues au concept de la reconnaissance. Notre matrice de corrélation présente de fortes corrélations entre ces facteurs ( $r=0,680$  et  $r=0,668$ ), laissant ainsi présager la similitude de ces concepts. La justice interactionnelle s'intéresse à la rectitude des pratiques de supervision, alors que la justice distributive réfère à l'équité des

traitements et des rétributions. En raison de cette proximité conceptuelle, nous avons décidé d'éliminer la justice interactionnelle et la justice distributive de nos analyses de régression multiple.

Par leur définition, nous constatons que ces concepts sont tous liés aux comportements de supervision. La relation avec le supérieur comprend la compréhension de ce dernier, l'établissement d'une relation de confiance, la fréquence du feedback et le support reçu par le supérieur (Graen et Uhl-Bien, 1995). Quant aux pratiques de reconnaissance, elles sont utilisées par l'organisation ou le supérieur et visent à récompenser un employé, à promouvoir la justice et à reconnaître la contribution d'un employé (Morin et Aubé, 2006).

Bien que la reconnaissance semble être conceptuellement similaire à la justice interactionnelle et à la relation avec le supérieur, cette variable explique une part de variance beaucoup plus importante à l'égard des variables dépendantes. Cela peut être expliqué par le fait que la reconnaissance est un concept plus large qui prend en considération, la relation avec les collègues, les supérieurs et l'organisation (Brun et Dugas, 2002). Selon l'instrument que nous avons utilisé, les pratiques de reconnaissance sont tant intrinsèques qu'extrinsèques et touchent un ensemble d'éléments dans une organisation (Siegrist, 1996).

#### **L'effet médiateur du sens du travail dans la relation entre les relations professionnelles, la santé mentale et l'engagement affectif**

Nos trois modèles de régressions multiples nous font rendre compte que la reconnaissance est la seule variable ayant une contribution unique dans l'explication de nos variables dépendantes. La justice procédurale permettait aussi d'expliquer significativement l'engagement affectif, par contre, nous l'avons éliminé de notre analyse de médiation parce que sa relation avec le sens du travail n'était plus significative. En tenant compte de ces résultats, nous avons confirmé un effet médiateur partiel du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance, la santé mentale et l'engagement affectif.

Les recherches portant sur le sens du travail permettent de confirmer l'influence positive du sens sur la santé, l'engagement et le bien-être psychologique (Kahn, 1990; Morin,

2003a; Morin, 2003b; Morin et Audebrand, 2003; Nelson et Simmons, 2003; May et *al.*, 2003). Certaines études soutiennent même que le sens agit comme variable médiatrice dans la relation entre les dimensions de la QVT et la santé mentale, puis, l'engagement organisationnel (Morin, 2003a; May et *al.*, 2004; Morin et Forest, 2007).

En effet, les faibles pourcentages de variance expliquée par nos variables indépendantes sur la santé mentale et l'engagement affectif soulignent la possibilité d'une relation indirecte ou l'intégration d'une variable médiatrice ou modératrice. Certains auteurs se sont intéressés au soutien social, à la motivation et à la satisfaction au travail, à certaines caractéristiques du travail, comme l'autonomie ou à des dimensions individuelles, comme le locus de contrôle (Beehr et Drexler, 1986; Fenlasson et Beehr, 1994; Daniels et Guppy, 1994; Aubé et *al.*, 2007). Jusqu'à maintenant, très peu d'études se sont intéressées au sens du travail comme variable médiatrice entre les relations professionnelles, la santé mentale et l'engagement affectif.

Nous ne pouvons pas valider un modèle complet qui comprend tous les facteurs relatifs aux relations professionnelles et qui place au centre l'effet de médiation parfait du sens du travail. La reconnaissance est la variable qui permettrait le mieux d'expliquer la santé mentale et l'engagement affectif. Selon la relation indirecte que nous avons remarquée, c'est par son influence sur le sens du travail que les pratiques de reconnaissance permettent d'expliquer la variation de la santé mentale et de l'engagement affectif. Ce résultat nous convoie à s'intéresser davantage aux mécanismes indirects permettant d'expliquer une telle relation.

La relation directe entre la reconnaissance et nos variables dépendantes demeure tout de même plus importante. Nous avons aussi remarqué dans les régressions simples que tous les facteurs mis en relation de façon individuelle avec les différentes variables dépendantes permettaient d'expliquer une part de leur variance. En effet, les facteurs étaient tous liés avec le sens du travail, puis, le sens du travail était significativement corrélé à toutes nos variables dépendantes. Les conditions nécessaires à la présentation d'un modèle complet étaient présentes, par contre, nous n'avons pu le confirmer. Nous pouvons attribuer ces résultats à la forte multi-colinéarité des variables indépendantes. En

présence d'un problème de multi-colinéarité, nous devons être très vigilants quant à l'interprétation des analyses subséquentes parce que la régression multiple ne peut être opérée si cette première condition n'est pas respectée. Afin d'obtenir des résultats plus justes, nous avons choisi d'éliminer les facteurs les plus corrélés entre eux. De cette façon, la justice interactionnelle et la justice procédurale n'ont pas été interprétées dans les modèles de régression linéaire multiple. Puisque la composition de l'échantillon peut aussi être à l'origine des certaines différences rencontrées dans nos résultats, il serait intéressant de procéder à ces mêmes analyses statistiques à partir d'une autre entreprise ou d'un échantillon différent.

## **5.2 Avantages de la recherche**

Cette section consiste à présenter les principaux apports de nos analyses effectuées entre les relations professionnelles, le sens du travail, la santé physique et mentale, puis, l'engagement affectif. En se basant sur le modèle de QVT de Morin (2005), nous présenterons les principaux apports théoriques de ce travail. Ensuite, il sera question de dévoiler d'importantes implications pratiques pour favoriser une saine gestion dans les organisations.

### **5.2.1 Apports et implications théoriques**

Tout d'abord, les résultats de notre étude nous ont permis de valider les résultats des études antérieures qui présentaient des relations directes entre les facteurs des relations professionnelles que nous avons étudiés et la santé mentale (Beehr et Drexler, 1986; Ganster et *al.*, 1986; Fusilier et *al.*, 1987; Fenlasson et Beehr, 1994; Daniels et Guppy, 1994; Siegrist, 1996; Danna et Griffin, 1999; Colquitt et *al.*, 2001; Sparks et *al.*, 2001 Brun et Dugas, 2002; May et *al.*, 2004; Moliner, 2005), puis, l'engagement affectif (Trist, 1978; Allen et Meyer, 1990; Kahn, 1990; Morin et Audebrand, 2003; May et *al.* 2004; Aubé et *al.*, 2007). Ces relations étant établies, nous pouvons confirmer à partir de nos résultats que la qualité des relations professionnelles influence positivement la santé mentale et l'engagement affectif.

D'après nos résultats, les pratiques de reconnaissance apparaissent comme le facteur explicatif le plus important de la santé mentale et de l'engagement affectif. Cela permet de mettre en évidence l'importance de la reconnaissance dans l'explication des relations professionnelles et de poser une attention plus particulière à ce facteur dans de futures études afin de découvrir les mécanismes précis qui contribuent à établir cette relation.

Nos variables indépendantes permettent aussi d'expliquer le sens du travail. D'après les travaux de Morin (1996, 1998, 2001, 2003a, 2003b, 2003c, 2004, 2005), de Morin et Cherré (2001 et 2004) et de Morin, Joulain et Maujonnet (2003), la qualité générale des relations et la reconnaissance font partie des six dimensions les plus souvent rencontrées dans l'explication du sens du travail auprès de différents échantillons. Notre étude nous a permis de constater la présence d'autres facteurs tout aussi importants dans l'explication du sens du travail. À cet effet, il semblerait, dans notre échantillon que la relation avec le supérieur aurait une plus grande influence sur la santé mentale et l'engagement affectif que les relations avec les collègues de travail. D'autre part, la justice interactionnelle serait prédominante dans l'explication de la santé mentale, alors que la justice procédurale expliquerait davantage l'engagement affectif. Ces résultats intéressants et consistants avec ceux de Colquitt et *al.* (2001), démontrent bien qu'il existe différents types de justice organisationnel et que chacun d'entre eux portent une influence différente sur la santé mentale et l'engagement des personnes.

Le questionnaire que nous avons utilisé a été construit à partir de plusieurs instruments validés par différents auteurs, ce qui constitue une force importante de notre outil de recherche. Ce même instrument de collecte de données est utilisé pour d'autres recherches du CRITEOS, ce qui nous permet de comparer les résultats propres à notre échantillon avec les résultats des autres études. De cette façon, il est possible de remarquer des tendances, de mieux comprendre les divergences rencontrées et d'améliorer le questionnaire en fonction des besoins rencontrés. L'application de ce même instrument de collecte de données à plusieurs échantillons contribue certainement à raffiner le modèle de QVT de Morin (2005). Rappelons-nous tout de même que les résultats que nous avons obtenus correspondent strictement à notre échantillon et il demeure difficile de les généraliser à la population générale.

Notre procédure d'enquête profite aussi d'un autre avantage méthodologique. Notre questionnaire a été passé en deux temps, ce qui nous a permis de minimiser les biais de monométhode et de variance commune qui auraient pu occasionner des corrélations artificielles ou des liens non significatifs entre les variables (Bourhis et Wils, 2006). Ces mesures de contrôle sont traduites par un premier questionnaire qui mesure les VI et le sens du travail, puis, par un second questionnaire s'intéressant aux VD et au sens du travail. Le sens du travail étant au centre de notre modèle, il était intéressant de le mesurer en deux temps afin de vérifier sa stabilité conceptuelle.

### **5.2.2 Apports et implications pratiques**

Les résultats relatifs à notre étude impliquent d'intéressantes contributions théoriques, tout en permettant d'élucider certaines recommandations pour favoriser de saines pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans un premier temps, nous avons reconnu que les pratiques de reconnaissance s'avéraient être le facteur le plus important dans l'explication de la santé mentale et de l'engagement affectif. Nous avons mentionné la proximité conceptuelle de ce facteur avec celui de la justice interactionnelle et de la relation avec le supérieur, facteurs secondant la reconnaissance dans l'explication de la détresse et du bien-être psychologique. Cette première constatation relève l'importance des supérieurs à adopter des comportements favorisant la confiance, l'égalité, la valorisation des équipes de travail, le respect et le support moral. Bien que la majorité des sujets affirment entretenir une relation de qualité avec leur supérieur, une formation visant à sensibiliser les gestionnaires sur l'importance de ces valeurs fondamentales seraient de mise pour favoriser le bien-être psychologique et ainsi, optimiser la productivité personnelle et la profitabilité organisationnelle. Ayant subi de récentes fusions, l'entreprise à l'étude se retrouve devant la nécessité de rétablir une relation de confiance entre l'organisation et ses membres (Morin et Morin, 2003). En effet, nous savons que ces changements organisationnels majeurs augmentent l'insécurité face à l'emploi et contribuent à réduire l'engagement (Kahn, 1990; Sparks et *al.*, 2001). Dans ces moments d'insécurité, le rôle du supérieur devient encore plus important (Kahn, 1990). La promotion de communications de qualité, d'échanges positifs et constructifs et

de pratiques de reconnaissance adéquates entre le supérieur et son équipe de travail contribuera, non seulement à promouvoir le bien-être psychologique et l'engagement affectif, mais à prévenir la détresse psychologique (Morin et Forest, 2007). À cet égard, Brun et Dugas (2000) proposent une grille complète des différentes formes de reconnaissance en fonction des types d'intervention. Cette grille permet tant aux employés qu'aux gestionnaires de s'y référer et d'y choisir des pratiques adaptées à leur position hiérarchique et à leur milieu de travail.

Ensuite, la relation intéressante que nous avons remarquée entre la justice procédurale et l'engagement affectif nous amène à réévaluer une fois de plus le rôle des gestionnaires et les comportements éthiques au travail. En effet, cette forme de justice organisationnelle fait référence à la rectitude des décisions prises par ces derniers. Les études faites sur le sens du travail au Québec, montrent qu'un travail dans lequel les valeurs fondamentales humaines sont respectées en est un qui a du sens (Morin, 2001; Morin, 2005). Une attention particulière sur la promotion de comportements éthiques au travail contribuerait à améliorer le sens accordé à son travail et à encourager un engagement affectif encore plus fort. L'entreprise au centre de notre étude semble déjà bien répondre à ces critères, or, il semble important de miser davantage sur cette dimension du sens et d'en constituer un avantage concurrentiel. À cet effet, une étude récente sur les comportements éthiques s'est intéressée à une nouvelle forme de leadership; le leadership éthique qui assure son efficacité par l'intégrité, l'ouverture et l'honnêteté du supérieur, tout en ayant une approche orientée vers les gens et un système adéquat de pratiques de reconnaissance (Trevino et Brown, 2007).

### **5.3 Limites de la recherche**

Bien que ce travail de recherche comprenne d'importants avantages pratiques et qu'il contribue à l'avancement des connaissances, certaines limites méthodologiques ont été rencontrées. La principale limite provient des variables composant notre modèle de recherche. Nous nous sommes intéressés aux relations professionnelles et à leur influence sur le sens, la santé mentale et l'engagement affectif. En plus d'avoir étudié des

variables expliquant une plus faible part de variance du sens du travail, les diverses relations entre ces variables demeurent peu élucidées dans la littérature si nous les comparons aux autres dimensions composant le modèle QVT de Morin (2005). En effet, selon un récent rapport publié par Morin et Aranha (2007), la reconnaissance explique entre 9% et 14% de la variance du sens du travail, alors que la qualité des relations en général contribue à expliquer entre 9% et 44% de la variance du sens du travail (Morin et Aranha, 2007). Si nous comparons ces pourcentages avec ceux des autres caractéristiques d'un travail qui a du sens, nous remarquons que le pourcentage de variance expliquée par nos variables est relativement plus faible. La justice organisationnelle et la relation avec le supérieur ne faisaient pas partie des facteurs à l'étude.

Les chercheurs s'intéressent donc principalement aux caractéristiques du travail, comme l'autonomie, la charge de travail ou les occasions d'apprentissage et de développement; facteurs établis dans la littérature comme étant plus susceptibles d'influencer significativement le sens du travail et la qualité de vie au travail (Morin, 2003b, Sauter et al., 1990). Il aurait été intéressant de combiner les quatre dimensions du modèle QVT de Morin (2005), par contre, notre étude ne consistait qu'à établir des résultats préliminaires face à une éventuelle validation complète du modèle de Morin (2005).

Un second problème que nous avons rencontré concerne la multi-colinéarité entre nos facteurs composant notre variable indépendante. Ces intercorrélations nous ont permis de constater que nos facteurs représentaient bien notre variable indépendante, par contre, elles ont vraisemblablement nuies aux analyses subséquentes. Nous devons demeurer très critiques par rapport aux résultats que nous avons obtenus parce que la multi-colinéarité diminue la probabilité que les variables soient statistiquement significatives (Morin et Aranha, 2007).

Dans de futures études il sera important de revoir la composition de cette variable et de réexaminer les instruments de mesure utilisés. Nous remarquons que plusieurs items d'instruments différents contribuaient à mesurer un même concept. En effet, des items relativement semblables s'intéressaient à la relation avec le supérieur, à la justice

interactionnelle et à la reconnaissance, concepts pourtant différents selon notre modèle de recherche. Dans de futures recherches, il sera peut-être nécessaire de combiner ces facteurs.

Nous avons aussi reconnu que le questionnaire était d'une importante longueur, particulièrement la première partie (T1), ce qui a probablement influencé le taux de réponse. À cet effet, les commentaires des participants faisaient souvent référence à la longueur du questionnaire. La variété des échelles de mesure utilisées à l'intérieur du questionnaire a peut-être aussi contribué à affaiblir le taux de réponse. Les échelles de mesure pouvaient même varier à l'intérieur d'un même instrument de mesure. Une autre explication concernant le taux de réponse est relative à l'administration des questionnaires qui s'est fait par voie électronique. Cette méthode permet d'atteindre un plus grand nombre de personnes, par contre, elle ne bénéficie pas du meilleur taux de réponse (Bourhis et Wils, 2006).

Enfin, notre population étant très précise, il demeure difficile de généraliser les résultats de cette recherche à l'ensemble de la population. Ce travail a tout de même permis de faire la vérification de plusieurs relations établies dans la littérature, tout en contribuant à l'approfondissement de faits relatifs au modèle de QVT de Morin (2005). De plus amples recherches seront nécessaires pour confirmer et appliquer ce modèle à la population entière.

## CONCLUSION

La compétitivité accrue, les organisations recherchent à tout prix l'efficacité et la rentabilité de leur entreprise. Cette course à la performance se fait souvent au détriment de la santé des travailleurs qui se sentent impuissants face aux changements organisationnels majeurs survenus au cours des dernières années. Cette augmentation des problèmes de santé liés au travail a entraîné un intérêt plus marqué pour la détresse psychologique et les causes organisationnelles lui étant associées, ce qui a contribué à examiner l'organisation du travail sous un angle plutôt négatif. Pourtant, le travail constitue une source principale de motivation, il contribue au développement de l'identité et rehausse l'estime de soi (Herzberg, 1966; McGregor, 1960).

Dans ce travail, nous avons choisi d'explorer l'effet des relations professionnelles, sous une approche positiviste qui vise à promouvoir le bien-être psychologique. Le modèle sur lequel nous avons basé notre travail de recherche repose sur le modèle de QVT de Morin (2005). Les caractéristiques du travail, les conditions d'exercice, l'équilibre entre le travail et la vie privée et les relations professionnelles sont les variables explicatives du sens du travail. Alors que les chercheurs s'intéressent davantage aux effets des caractéristiques du travail parce qu'elles expliquent la plus grande part de variance dans le modèle de QVT de Morin (2005), nous avons choisi d'étudier l'impact des relations professionnelles sur le sens du travail, la santé mentale et l'engagement affectif (Morin, 2003b).

Nous avons constaté dès l'introduction de ce mémoire que la qualité de vie au travail est un concept récent qui est encore peu étudié dans la littérature. Comme la majorité des chercheurs en psychologie du travail se sont davantage intéressés aux aspects négatifs et aux conséquences psychologiques néfastes du travail, peu d'études traitent des effets positifs de la qualité de vie au travail (Nelson et Simmons, 2003).

L'approche positiviste de Nelson et Simmons (2003) a servi de principale inspiration au modèle de QVT de Morin (2005). Par contre, comme nous l'avons remarqué dans les autres modèles d'organisation du travail (Oldham et Hackman, 1976; Trist, 1978), les relations professionnelles ont suscité moins d'intérêt. La majorité des études traitant de cette variable, se sont penchées sur le support organisationnel, son influence sur l'engagement organisationnel et la santé mentale et l'interaction de diverses variables

médiatrices ou modératrices (Beehr et Drexler, 1986; Daniels et Guppy, 1994; Fenlasson et Beerh, 1994; Aubé et *al.*, 2007). Le sens du travail a jusqu'à maintenant porté peu d'intérêt comme variable médiatrice entre les relations professionnelles, la santé et l'engagement affectif.

Nous nous sommes, tout d'abord intéressés aux relations directes entre les relations professionnelles et la santé mentale, puis, l'engagement affectif. Ensuite, nous avons décidé de tester trois relations exploratoires en s'intéressant au sens du travail comme variable médiatrice. L'objectif de ce travail consistait à valider un segment précis du modèle de QVT de Morin (2005). Afin d'appuyer nos hypothèses de recherche nous avons présenté les principales études ayant fait le pont entre les facteurs nous permettant de mesurer la qualité des relations professionnelles et leur influence sur le sens du travail, la santé mentale, puis, l'engagement affectif. Les facteurs que nous avons étudiés font référence à la reconnaissance, la perception de justice organisationnelle, la qualité de la relation avec le supérieur immédiat et la qualité générale des relations au travail. La reconnaissance et la qualité générale des relations au travail font partie des six principaux facteurs explicatifs du sens du travail (Morin, 2003b).

Dans l'intention de vérifier nos hypothèses directes et exploratoires, nous avons utilisé un devis de recherche de nature quantitative. Le questionnaire a été construit par des membres du CRITEOS et il était composé d'instruments préalablement testés et validés dans la littérature. L'enquête s'est déroulée en deux temps et elle s'adressait à tous les employés d'une firme d'ingénierie du Québec. Nous avons débuté nos analyses statistiques en présentant une description de notre échantillon. Des analyses préliminaires nous ont permis de poursuivre avec des analyses statistiques plus avancées, comme l'analyse factorielle, l'analyse de cohérence interne, l'analyse corrélacionnelle et de régression linéaire simple. Notre objectif étant de valider un modèle, nous avons ensuite procédé à des analyses de régression linéaire multiple et au test de médiation selon la méthode proposée par Baron et Kenny (1986).

Les résultats de cette recherche permettent de confirmer la totalité de nos hypothèses directes. De cette façon, nous pouvons affirmer que la reconnaissance, la perception de

justice organisationnelle, la qualité de la relation avec le supérieur et la qualité générale des relations au travail sont liées positivement avec bien-être psychologique. Notons tout de même qu'aucune corrélation significative ne nous a permis de constater l'influence des relations professionnelles sur la santé physique. Les analyses de régression linéaire simple nous permettent aussi de confirmer la relation négative de tous les facteurs caractérisant les relations professionnelles avec la détresse psychologique et leur relation positive avec l'engagement affectif. Ensuite, en présence des autres facteurs caractérisant les relations professionnelles, nous avons remarqué que la reconnaissance constitue la seule variable explicative de la santé mentale et de l'engagement affectif.

En raison d'une forte multi-colinéarité, nous n'avons pas considéré la justice interactionnelle et la justice distributive dans nos modèles de régression multiple. Cette décision méthodologique importe de demeurer très vigilant quant à l'interprétation des résultats. Nos variables, étant trop fortement corrélées entre elles, les résultats des régressions multiples subséquentes risquent d'être biaisés. La composition de notre variable indépendante comprend peut-être des facteurs trop similaires, ce qui contribue à réduire la validité du modèle de recherche que nous avons testé. L'utilisation d'équations structurelles pour compléter nos analyses factorielles exploratoires aurait été plus adéquate pour évaluer notre modèle de recherche. Ce type d'analyse permet de réduire la masse d'information en un nombre plus petit de facteur. Nous avons remarqué que la reconnaissance, la justice interactionnelle et distributive, puis, la qualité de la relation avec le supérieur comportaient des similarités au niveau de leur conceptualisation et des items utilisés pour les mesurer. Dans un futur projet de recherche, il serait important de revoir la composition de notre variable indépendante.

D'un point de vue général, ce travail nous a néanmoins permis de confirmer certaines relations établies dans la littérature, tout en nous faisant remarquer l'importance des pratiques de reconnaissance dans une organisation. Des marques de reconnaissance adéquates, personnalisées, fréquentes et diversifiées contribuent tant à donner un sens au travail qu'à promouvoir la santé mentale et l'engagement affectif (Brun et Dugas, 2000). Le modèle que nous avons dégagé de nos analyses, nous permet de constater un effet médiateur partiel du sens du travail sur la relation entre la reconnaissance, la santé

mentale et l'engagement affectif. Ces résultats contribuent à offrir des pistes intéressantes pour une gestion saine dans l'entreprise d'ingénierie du Québec à l'étude. En effet, nous avons spécifié la promotion de comportements éthiques et une emphase privilégiée sur les diverses pratiques de reconnaissance en milieu organisationnel. Nous avons remarqué qu'en plus d'être importante pour les employés, la relation avec le supérieur immédiat varie de façon positive avec le bien-être et l'engagement affectif des employés. La qualité de cette relation se fait valoir par des comportements éthiques, des pratiques justes et équitables, puis, un sentiment de reconnaissance et de soutien moral.

## **ANNEXES**

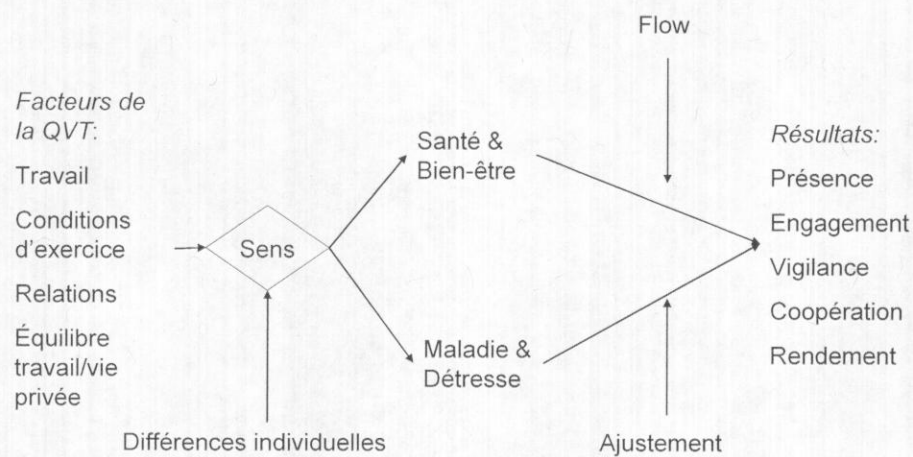
ANNEXE I – Modèle de la Qualité de vie au travail (Morin, 2005)

ANNEXE II – Liste des échelles de mesure utilisées

ANNEXE III – Questionnaire (T1)

ANNEXE IV – Questionnaire (T2)

# ANNEXE I – MODÈLE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (MORIN, 2005)



Modèle inspiré de Nelson et Simmons (2003), p.102.

## ANNEXE II – LISTE DES ÉCHELLES DE MESURE UTILISÉES

Variables	Nombre d'items	Sources
Qualité de la relation avec le supérieur	7	Gran et Uhl-Bien (1995)
Qualité générale des relations professionnelles	4	Morin et Dassa (2006)
Justice distributive	5	Moorman (1991)
Justice procédurale	7	
Justice interactionnelle	6	
Reconnaissance	6	Siegrist (1996)
Bien-être psychologique	25	Massé et <i>al.</i> (1998)
Détresse psychologique	23	
Santé	5	Bjorner et Kristensen (1996)
Engagement affectif	6	Meyer et Allen (1987)
Sens du travail	6	May et <i>al.</i> (2004)

## ANNEXE III – QUESTIONNAIRE (T1)

### Échelle de mesure des caractéristiques d'un travail qui a du sens

<p>Les énoncés qui suivent concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun d'eux ?<sup>67</sup></p>		<p>① Fortement en désaccord</p> <p>② Assez en désaccord</p> <p>③ Un peu en désaccord</p> <p>④ Un peu en accord</p> <p>⑤ Assez d'accord</p> <p>⑥ Fortement d'accord</p>
1. Je fais un travail qui correspond à mes compétences.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Mon travail est utile pour la société.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. <b>Mon travail me permet d'avoir des bons contacts avec mes collègues.</b>		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Faire mon travail me donne beaucoup de satisfaction.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5. Mon travail apporte une contribution à la société.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6. <b>J'ai des bonnes relations avec mes collègues de travail.</b>		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7. Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8. <b>Il y a de la complicité entre mes collègues de travail et moi.</b>		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
9. Mon travail me permet de me perfectionner.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10. Je travaille dans un milieu qui valorise la justice (le respect des droits).		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
11. Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité (l'égalité de traitement).		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
12. Je travaille dans un milieu qui a de la considération pour la dignité humaine.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
13. Mon travail me permet d'apprendre.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
14. Mon travail correspond à mes intérêts professionnels.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
15. Mon travail me permet de développer mes compétences.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
16. Mon travail est utile aux autres.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
17. Mon travail me permet de m'épanouir.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥
18. Je travaille dans un milieu qui respecte les personnes.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥

<sup>6</sup> Morin & Dassa, 2006.

<sup>7</sup> Les items en caractère gras sont les quatre items relatifs au facteur de la qualité des relations en général.

19. Mon travail me permet d'atteindre mes objectifs.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
20. J'ai de l'autonomie dans mon travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
21. <b>Je peux compter sur le soutien de mes collègues de travail.</b>	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
22. J'ai du plaisir à faire mon travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
23. Mon travail me permet de prendre des décisions.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
24. Mon travail est important pour les autres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
25. J'ai de la liberté dans l'accomplissement de mon travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

### Échelle de mesure de la reconnaissance

Les énoncés qui suivent concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun d'eux? <sup>8</sup>		① Fortement en désaccord
		② Assez en désaccord
		③ Un peu en désaccord
		④ Un peu en accord
		⑤ Assez d'accord
		⑥ Fortement d'accord
26. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
27. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
28. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
29. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
30. Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
31. Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥	

<sup>8</sup> Cette échelle est une version courte du Questionnaire *Effort-Reward Imbalance Model* traduit par Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg & Leclerc (2000) avec leur permission.

Source : Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M., Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48, 419-437.; Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.

### Échelle de mesure de la perception de justice organisationnelle

Les énoncés suivants portent sur la perception de la justice dans votre milieu de travail.<sup>9</sup> Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec les énoncés suivants en noircissant la case qui correspond à votre opinion.

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

Votre supérieur...

1. ...prend en considération votre point de vue.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. ...est capable de mettre ses préjugés de côté.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. ...donne son opinion sur les décisions prises et leurs conséquences.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. ...vous traite avec respect et considération.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. ...démontre de la considération envers vos droits en tant qu'employé.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. ...agit de manière honnête avec vous.	①	②	③	④	⑤	⑥

### Échelle de mesure de la relation avec le supérieur immédiat

Les questions suivantes se rapportent à la relation que vous avez avec votre supérieur immédiat.<sup>10</sup> Noircissez la case qui correspond le mieux à votre opinion.

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feedback sur votre travail? | ① Rarement          |
|   | ② Occasionnellement |
|   | ③ Quelquefois       |
|   | ④ Assez souvent     |
|   | ⑤ Très souvent      |

<sup>9</sup> Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

<sup>10</sup> Cette partie du questionnaire est une traduction du Questionnaire Leader Member Exchange de Graen et Uhl-Bien (1995) avec leur permission. Source: Graen, G. B. et Uhl-bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

Les questions suivantes se rapportent à la relation que vous avez avec votre supérieur immédiat.<sup>10</sup>  
*Noircissez la case qui correspond le mieux à votre opinion.*

2. Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend les problèmes que vous avez dans votre travail et vos besoins?	① Pas du tout ② Un peu ③ Modérément ④ Pas mal ⑤ Beaucoup
3. Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel?	① Pas du tout ② Un peu ③ Modérément ④ Pas mal ⑤ Beaucoup
4. Indépendamment de la position hiérarchique qu'a votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il (elle) exerce son pouvoir pour vous aider à résoudre les problèmes que vous avez dans votre travail?	① Aucune ② Petites ③ Modérées ④ Grandes ⑤ Très grandes
5. Indépendamment de la position hiérarchique qu'a votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il (elle) exerce son pouvoir pour vous aider à vous tirer d'affaires si cela s'avérait nécessaire?	① Aucune ② Petites ③ Modérées ④ Grandes ⑤ Très grandes
6. Est-ce que vous avez assez confiance en votre supérieur immédiat que vous seriez prêt (e) à défendre ses décisions en son absence?	① Pas du tout disposé (e) ② Peu disposé (e) ③ Neutre ④ Assez disposé (e) ⑤ Tout à fait disposé (e)

Les questions suivantes se rapportent à la relation que vous avez avec votre supérieur immédiat.<sup>10</sup>  
*Noircissez la case qui correspond le mieux à votre opinion.*

- |   |   |
|---|---|
| 7. Comment décririez-vous votre relation avec votre supérieur immédiat? | ① Extrêmement mauvaise<br>② Pire que la moyenne<br>③ Moyenne<br>④ Meilleure que la moyenne<br>⑤ Extrêmement bonne |
|---|---|

### Échelle de mesure du sens du travail<sup>11</sup>

Les énoncés qui suivent concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun d'eux<sup>12</sup> ?

- ① Fortement en désaccord  
 ② Assez en désaccord  
 ③ Un peu en désaccord  
 ④ Un peu en accord  
 ⑤ Assez d'accord  
 ⑥ Fortement d'accord

1. Ce que je fais dans mon travail a beaucoup de sens pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2. Les tâches que j'accomplis au travail sont importantes à mes yeux.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3. Le travail que je fais est significatif à mes yeux.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4. Je fais un travail qui en vaut vraiment la peine.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

<sup>11</sup> Cette variable a été mesurée au T1 et au T2.

<sup>12</sup> Les énoncés suivants ont été traduits et adaptés de l'échelle de May et al. (2004) avec leur autorisation.  
 Source: May, D.R., Gilson, R.L. et Harter, L.M. (2004) The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Les énoncés qui suivent concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacun d'eux<sup>12</sup> ?

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

---

5. Le travail que je fais est très important pour moi.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

---

6. J'estime que le travail que je fais a de la valeur.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

---

## ANNEXE IV – QUESTIONNAIRE (T2)

### Échelle de mesure de l'engagement organisationnel

Les énoncés qui suivent portent sur les relations de travail que vous entretenez avec l'organisation qui vous emploie.<sup>13</sup> Veuillez noircir la case qui correspond à votre opinion<sup>14</sup>.

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

1. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. <b>Je n'ai pas le sentiment de «faire partie de la famille» dans mon organisation.</b>	①	②	③	④	⑤	⑥
5. <b>Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.</b>	①	②	③	④	⑤	⑥
6. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.	①	②	③	④	⑤	⑥
7. <b>J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.</b>	①	②	③	④	⑤	⑥
8. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller.	①	②	③	④	⑤	⑥
9. <b>Je suis fier d'appartenir à cette organisation.</b>	①	②	③	④	⑤	⑥
10. <b>Mon organisation représente beaucoup pour moi.</b>	①	②	③	④	⑤	⑥
11. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	①	②	③	④	⑤	⑥
12. Pour moi, personnellement, quitter mon organisation actuelle entraînerait plus d'inconvénients que d'avantages.	①	②	③	④	⑤	⑥
13. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'on pourrait m'offrir les mêmes avantages ailleurs.	①	②	③	④	⑤	⑥
14. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	①	②	③	④	⑤	⑥

<sup>13</sup> Cette partie du questionnaire est reproduite du Questionnaire sur l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1987) avec leur permission

<sup>14</sup> Les items en caractère gras mesurent l'engagement affectif. Notez que l'énoncé 2 a été éliminé lors de l'analyse en axes principaux.

Les énoncés qui suivent portent sur les relations de travail que vous entretenez avec l'organisation qui vous emploie.<sup>13</sup> Veuillez noircir la case qui correspond à votre opinion<sup>14</sup>.

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

15. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.	①	②	③	④	⑤	⑥
16. Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.	①	②	③	④	⑤	⑥
17. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre.	①	②	③	④	⑤	⑥
18. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si c'était avantageux pour moi.	①	②	③	④	⑤	⑥

### Échelle de mesure du bien-être psychologique

Les prochaines questions concernent la façon dont vous vous êtes senti(e) au cours du dernier mois.<sup>15</sup> Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.

- ① Jamais
- ② Rarement
- ③ La moitié du temps
- ④ Fréquemment
- ⑤ Presque toujours

1. Je me suis senti (e) en confiance.	①	②	③	④	⑤
2. J'étais satisfait(e) de mes réalisations, j'étais fière de moi.	①	②	③	④	⑤
3. J'ai été fonceur(se), j'ai entrepris plein de choses.	①	②	③	④	⑤
4. Je me suis senti(e) équilibré(e) émotionnellement.	①	②	③	④	⑤
5. Je me suis senti(e) aimé(e) et apprécié(e).	①	②	③	④	⑤
6. J'avais des buts, des ambitions.	①	②	③	④	⑤

<sup>15</sup> Source : Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998c). The Structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.

Les prochaines questions concernent la façon dont vous vous êtes senti(e) au cours du dernier mois.<sup>15</sup> Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.

- ① Jamais
- ② Rarement
- ③ La moitié du temps
- ④ Fréquemment
- ⑤ Presque toujours

7. J'ai eu le goût de m'amuser, de faire du sport, de pratiquer mes loisirs et activités préférés.	① ② ③ ④ ⑤
8. Je me suis senti(e) utile.	① ② ③ ④ ⑤
9. J'avais facilement un beau sourire.	① ② ③ ④ ⑤
10. J'ai été égal(e) à moi-même, naturel (le), en toutes circonstances.	① ② ③ ④ ⑤
11. J'avais une bonne écoute pour mes amis.	① ② ③ ④ ⑤
12. J'étais curieux (se), je m'intéressais à toutes sortes de choses.	① ② ③ ④ ⑤
13. J'ai pu faire la part des choses lorsque confronté(e) à des situations complexes.	① ② ③ ④ ⑤
14. J'ai trouvé la vie excitante et j'ai eu envie d'en profiter.	① ② ③ ④ ⑤
15. Ma vie était bien équilibrée entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles.	① ② ③ ④ ⑤
16. J'étais plutôt calme, posé(e).	① ② ③ ④ ⑤
17. J'ai facilement trouvé des solutions à mes problèmes.	① ② ③ ④ ⑤
18. J'ai été en bon terme avec mon entourage.	① ② ③ ④ ⑤
19. J'ai vécu avec modération, en évitant de tomber dans les excès.	① ② ③ ④ ⑤
20. J'ai eu l'impression de vraiment jouir de la vie.	① ② ③ ④ ⑤
21. J'avais beaucoup d'humour, je faisais facilement rire mes amis.	① ② ③ ④ ⑤
22. J'étais bien dans ma peau, en paix avec moi-même.	① ② ③ ④ ⑤
23. Je me suis senti(e) en santé, en pleine forme.	① ② ③ ④ ⑤
24. J'ai su affronter positivement des situations difficiles.	① ② ③ ④ ⑤
25. J'avais un bon moral.	① ② ③ ④ ⑤

## Échelle de mesure de la détresse psychologique

Les prochaines questions concernent la façon dont vous vous êtes senti(e) au cours du dernier mois.<sup>16</sup> Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.

- ① Jamais
- ② Rarement
- ③ La moitié du temps
- ④ Fréquemment
- ⑤ Presque toujours

1. J'ai eu l'impression d'avoir gâché ma vie.	① ② ③ ④ ⑤
2. J'ai été agressif (ve) pour tout et pour rien.	① ② ③ ④ ⑤
3. J'ai eu tendance à m'isoler, à me couper du monde.	① ② ③ ④ ⑤
4. J'ai eu de la difficulté à faire face à mes problèmes.	① ② ③ ④ ⑤
5. J'étais facilement irritable, je réagissais plutôt mal, avec colère, aux commentaires qu'on me faisait.	① ② ③ ④ ⑤
6. Je n'avais plus le goût de faire quoi que ce soit.	① ② ③ ④ ⑤
7. Je me suis dévalorisé(e), je me suis diminué(e).	① ② ③ ④ ⑤
8. J'ai été en conflit avec mon entourage.	① ② ③ ④ ⑤
9. J'ai eu envie de tout lâcher, de tout abandonner.	① ② ③ ④ ⑤
10. Je me suis senti(e) triste.	① ② ③ ④ ⑤
11. J'ai eu l'impression que personne ne m'aimait.	① ② ③ ④ ⑤
12. J'ai été arrogant(e) et même " bête " avec le monde.	① ② ③ ④ ⑤
13. J'ai manqué de confiance en moi.	① ② ③ ④ ⑤
14. Je me suis senti(e) préoccupé(e), anxieux (se).	① ② ③ ④ ⑤
15. J'ai perdu patience.	① ② ③ ④ ⑤
16. Je me suis senti(e) déprimé(e), ou " down ".	① ② ③ ④ ⑤
17. J'ai manqué d'initiative en général, j'ai été moins fonceur (se).	① ② ③ ④ ⑤
18. J'ai eu le sentiment d'être inutile.	① ② ③ ④ ⑤
19. Je me suis senti(e) désintéressé(e) par les choses qui habituellement m'intéressent.	① ② ③ ④ ⑤

<sup>16</sup> Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998c). The Structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.

Les prochaines questions concernent la façon dont vous vous êtes senti(e) au cours du dernier mois.<sup>16</sup> Veuillez noircir la case correspondant à votre opinion.

- ① Jamais
- ② Rarement
- ③ La moitié du temps
- ④ Fréquemment
- ⑤ Presque toujours

20. Je me suis senti(e) mal dans ma peau.	① ② ③ ④ ⑤
21. Je me suis senti(e) stressé(e), sous pression.	① ② ③ ④ ⑤
22. J'ai eu tendance à être moins réceptif (ve) aux idées ou aux opinions des autres.	① ② ③ ④ ⑤
23. J'ai eu des difficultés à me concentrer sur quoi que ce soit.	① ② ③ ④ ⑤

### Échelle de mesure de la santé

Que pensez-vous de votre état de santé en ce moment<sup>17</sup>?

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

19. En général, votre santé est bonne.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
20. Vous tombez plus facilement malade que les autres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
21. Vous êtes en aussi bonne santé que les autres.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
22. Vous sentez que vous êtes sur le point de tomber malade.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

<sup>17</sup> Cette partie du questionnaire est une traduction du Questionnaire General Health Perceptions de Bjorner & Kristensen (1996) avec leur permission.

Source: Bjorner, J. B. & Kristensen, T. S. (1999) Multi-item scales for measuring global self-rated health. *Research on Aging*. 21,417-439.

---

Que pensez-vous de votre état de santé en ce moment<sup>17</sup>?

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Un peu en accord
- ⑤ Assez d'accord
- ⑥ Fortement d'accord

---

23. Votre état de santé est excellent.

① ② ③ ④ ⑤ ⑥

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J. & Meyer., J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aubé C., Rousseau., V. & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Audebrand, L. & Morin., E. M. (2003). The relationship between meaning of work and organizational commitment. Identity and Diversity in Organizations. *Xlth European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal, 15 mai 2003.*
- Ball, G. A., Trevino, L. K. & Sims, H. P. Jr. (1994). Just and unjust organizational punishment: influence on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beehr, T. A., & Drexler, J. A. Jr. (1986). Social support, autonomy, and hierarchical level as moderators of the role characteristics-outcome relationship. *Journal of Occupational Behavior (1986-1998)*, 7(3), 207.
- Bjorner, J. B. & Kristensen, T. S. (1999). Multi-item scales for measuring global self-rated health. *Research on Aging*, 21, 417-439.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : Wiley.
- Boisvert, M. (1980). *D'où vient l'appellation de: qualité de la vie au travail ?* Montréal: École des hautes études commerciales, 1980.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. Jr. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17.
- Bourhis A., & Wils, T. (2006). Notes de cours : *Atelier de recherche en gestion des ressources humaines (6-030-02)*. Montréal : HEC Montréal.
- Brun, J. P. & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail: une pratique riche de sens. In C. d. e. e. g. d. r. humaines (Ed.): Document de sensibilisation.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46, 327-347.

- Chisholm, F. R. (1983). Quality of working life: Critical issue for the 80s. *Public Productivity Review*, 7(1), 10-25.
- Cole, D. N., & Flint, H. D. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1/2), 19.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter C. O. L. H. & Ng. K. Yee. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Daniels, K., & Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control, and psychological well-being. *Human Relations*, 47(12), 1523-1544.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Franck, R. S. Ivancevich., J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Executive*, (12), 55-66.
- De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50(9), 1317-1327.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three - wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., & Rush, M. C. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Eisenberger, R., Hungtinton, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*: Sage Publications.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 1.

- Fryxell, G. E. & Gordon, M.E. (1989). Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management. *Academy of Management Journal*, 32, 851-860.
- Fusilier, M. R., Ganster, D. C., & Mayes, B. T. (1987). Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of Management*, 13(3), 517.
- Ganster, D. C., Mayes, B. T., & Fusilier, M. R. (1986). Role of social Support in the experience of stress at work. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 102-110.
- Glowinkowski, S. P. & Cooper, C. L. (1986). Managers and professionals in business/industrial settings : The research evidence. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 177-193.
- Graen, G. B. & Uhl-bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. . *Professional Psychology*, 11(3), 445-455
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH : World.
- Hurrell J. J. Jr, Nelson, D. L. & Simmons, B. L. (1998). Measuring job stressors and strains: Where we have been, where we are, and where we need to go. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 368-389.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Keenan, A. & Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behaviour*, 6(2), 151-156.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998). The Structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McGregor, D. (1960). *The human side enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. P & Allen., N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Moliner, C., Martinez-Tur, P., Peiro, J.M., Ramos, J. & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116.
- Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In C. T. e. c. Pauchant (Ed.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature* (pp. 258-287). Québec: Québec/Amérique Inc.
- Morin, E. M. (1998). La quête du sens du travail. In C. M. Lamoureux, M. E. (Ed.), *Travail et carrière en quête de sens* (AIPTLF (Ed.), actes du 9e congrès, Tome 5, pp. 9-15). Montréal: Collection Gestion des paradoxes en organisation.
- Morin, E. M. (2000). Bilan de la recherche sur le sens du travail. *École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Québec., no00-31*.
- Morin, E., M. (2001). Enquête sur la qualité de vie au travail des cadres supérieurs de la santé et des services sociaux du Québec (MSSS).
- Morin, E. M., Cherré., B. (2001). *Développement d'une échelle de mesure du sens du travail*. Montréal: HEC Montreal.
- Morin, E. M. (2003a). *Le sens dans tous les sens: faire preuve de psychologie pour mieux diriger les organisations*. Montreal: HEC Montreal.
- Morin, E. M. (2003b). Promouvoir la santé au travail: donner un sens au travail. *Association canadienne de recherche en santé au travail, 25 octobre 2003*.

- Morin, E. M. (2003c). Sens du travail. Définition, mesure et validation. In C. Vandenberghe, Delobbe, N. & Karnas, G. (Ed.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (Vol. 2, pp. 11-20). Louvain la Neuve: UCL Presses universitaires de Louvain.
- Morin, E. M., Michèle Joulain & Caroline Maujonnet (2003). Le sens du travail pour les femmes cadres supérieurs françaises et canadiennes (The Meaning of Work for Women in Top Managing Positions in France and in Québec). *XIth European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal, 16 mai 2003*.
- Morin, E. M. & Morin, W. (2003). *Quality of Work Life and Firm Performance: the Case of Teknika*. Montréal : HEC Montréal.
- Morin, E. M. (2004). The meaning of work in modern times, *10th World Congress on Human Resources Management Rio de Janeiro, Brazil*.
- Morin, E. M., Cherré., B. (2004). Réorganiser le travail et lui donner un sens. In A. L. Lancry, C. (Ed.), *La personne et ses rapports au travail* (L'association Internationale de Psychologie du travail de Langue Française, AIPTLF (Ed.), pp. 87-101). France: L'Harmattan.
- Morin, E. M. (2005). Efficacité organisationnelle, sens du travail et santé des personnes, *Colloque Fondation Travail et Santé mentale*. Montréal: Fondation Travail et Santé mentale.
- Morin, E. M. (2006). Notes de cours : *Qualité de vie et nouvelles formes d'organisation du travail* (6-405-85). Montréal : HEC Montréal.
- Morin, E. M. & Aubé, C. (2006). *Psychologie et management*. Montréal: Chenelière Education.
- Morin, E. M. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, 32, 31-36.
- Morin, E. M. & Aranha, F. (2007). *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Montréal : HEC Montréal.
- MOW, International Research Team. (1987). *The meaning of working*. New York: Academic Press.
- Nelson, D. L. & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C. E. T. Quick, Lois E. (Ed), *Handbook of occupational health psychology*. (Vol. xvii, 475 pp.). Washington, DC, US: American Psychological Association (2003).

- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, 48, 419-437.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preckel, D., Meinel, M., Kudielka, B., Haug, H-J. & Fisher, J.E. (2007). Effort - reward - imbalance, overcommitment and self - reported health: Is it the interaction that matters? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(1), 91-107.
- Quick, J. C. Simmon, B. & Nelson, D. L. (2000). Work conditions, In Kazdin, Alan E. (Ed). *Encyclopedia of psychology*, Vol. 8. (pp. 269-274). Washington, DC, US: American Psychological Association; Oxford University Press (2000) 531 pp. In.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 49-71.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Salek, S. (2006). *La justice organisationnelle et ses effets sur la santé mentale des employés d'un pénitencier du Québec*. Hautes Etudes Commerciales, Montreal.
- Sauter, S. L., Murphy, L. R. & Hurrell, J. J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, Vol 45(10), 1146 -1158
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 1(1), 27-43.
- Simmons, L. B. & Nelson, L. D. (2007). Eustress at Work: Extending the Holistic Stress Model In L. D. C. Nelson, C. L. (Ed.), *Positive Organizational Behavior* (pp. pp. 40-53). London: Sage Publications
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489.
- Spector, P.E. and Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.

- Taddeo, K. & Lefebvre, G. (1978). La nouvelle éthique du travail. *La Gazette du travail*, 28-35.
- Tremblay, M., Sire, B., Pelchat, A. (1998). A Study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Relations*, 51(5), 667-687.
- Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal : CIRANO, Séries scientifiques/Scientific series.
- Trevino, L. K. & Brown, M. E. (2007). Ethical leadership: A developing construct. In D. C. Nelson, C. L. (Ed.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 101-116). London: Sages Publications.
- Trist, E. (1978). Adapting to a Changing World. *The Labour Gazette*, 78(1), 14-20.
- Turcotte, R. P. (1988). *La qualité de vie au travail: une voie vers l'excellence*. Montréal: Agence d'ARC Inc.
- Umpress, E. E, Labianca, G., Brass, D., J., Kass, E., & Scholten, L. (2003). The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14(6), 738.
- Vecchio, R., P. (1955). The Function and Meaning of Work and the Job: Morse and Weiss Revisited. *Academy of Management Journal, Briarcliff Manor, Jun 1980*, 23(2), 361.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard M. A. & Werner J. N. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), 513.
- Wilson, M. a. (2003). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(4), 565-588.