





**HEC MONTRÉAL**

**La perception de sécurité de l'emploi : le rôle de la qualité des relations  
professionnelles  
par  
Dominique Lajoie**

**Sciences de la gestion  
(Option Développement organisationnel)**

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

Août 2018  
© Dominique Lajoie, 2018



## Résumé

L'insécurité de l'emploi attire l'attention de plus en plus de chercheurs en management, notamment en raison de ses lourdes conséquences pour les organisations et pour la santé des employés. On la définit comme la « perception d'une menace à la continuité et à la stabilité d'un emploi tel qu'il est » (Shoss, 2017 : 1911, traduction libre). Certains facteurs liés aux relations professionnelles ont été identifiés dans des études précédentes comme antécédents à l'insécurité de l'emploi. Ainsi, en nous basant sur la prémisse que les relations de qualité entraînent un sentiment de sécurité (Deci et Ryan, 2000), nous avons tenté d'explorer les liens entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. Nous avons divisé la qualité des relations professionnelles en trois variables : la qualité des relations avec son supérieur, la justice interactionnelle et la qualité des relations avec ses collègues. Cela dit, plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer l'une ou l'autre des variables ; nous avons contrôlé les effets des facteurs suivants : l'âge, le genre, le nombre d'années de service, la position occupée, l'affectivité négative et la rectitude morale. Les analyses ont été faites sur un échantillon de 209 employés d'une station de villégiature québécoise. Les résultats indiquent des relations significatives positives entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. À la lumière des résultats, un test post-hoc a été effectué pour mieux comprendre le mécanisme par lequel la qualité des relations professionnelles influence la perception de sécurité de l'emploi. Les analyses de régression linéaire de ce test post-hoc indiquent la présence d'un effet de médiation complète de la rectitude morale entre la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de sécurité de l'emploi ainsi qu'entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de sécurité de l'emploi.

**Mots clés :** Sécurité de l'emploi, insécurité de l'emploi, qualité des relations professionnelles, qualité de la relation avec son supérieur, justice interactionnelle, qualité des relations avec ses collègues, rectitude morale.



## Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux et des figures.....	vii
Liste des figures .....	viii
Liste des abréviations .....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
Chapitre 1 .....	3
Revue de la littérature .....	3
1.1 Le concept de sécurité de l'emploi.....	3
1.2 Les conséquences de l'insécurité de l'emploi .....	6
1.2.1 Conséquences sur la santé et le bien-être des personnes .....	6
1.2.2 Conséquences sur l'emploi et pour l'organisation.....	9
1.3 Les facteurs qui contribuent à l'insécurité de l'emploi .....	12
1.3.1 Facteurs objectifs .....	12
1.3.2 Facteurs subjectifs .....	13
Chapitre 2 Modèle conceptuel .....	19
2.1 La théorie de l'autodétermination .....	19
2.2 La qualité des relations professionnelles.....	21
2.2.1 La qualité des relations avec le supérieur .....	21
2.2.2 La qualité des relations avec les collègues .....	23
2.3 Autres variables.....	24
2.4 Le modèle de recherche.....	25
2.5 Hypothèses .....	26
Chapitre 3 Méthodologie .....	27
3.1 L'échantillon .....	27
3.2 Déroulement de l'enquête.....	28
3.3 La saisie des réponses des questionnaires et l'analyse .....	31
3.4 Mesure des variables .....	32

3.4.1 Variables principales .....	32
3.4.2 Variables contrôles .....	34
3.5 Stratégie d'analyse des données .....	35
4.1 Analyses descriptives des variables .....	36
4.1.1 Variables principales .....	36
4.1.2 Variables contrôles .....	38
4.2 Analyses de corrélation .....	41
4.3 Analyses de variance .....	44
4.4 Analyses de régression linéaire du modèle initial .....	45
4.5 Tests post-hoc .....	48
Chapitre 5 Discussion .....	54
Conclusion .....	59
Contributions, limites et propositions .....	60
Bibliographie .....	63
Annexe 1 .....	i



## Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. Récapitulatif des conséquences de l'insécurité de l'emploi.....	11
Tableau 2. Récapitulatif des facteurs qui contribuent à l'insécurité de l'emploi .....	17
Tableau 3. Genre de l'échantillon .....	28
Tableau 4. Niveau d'éducation atteint de l'échantillon .....	28
Tableau 5. Âge et nombre d'années de service à l'emploi de l'échantillon .....	28
Tableau 6. Analyse de consistance interne des variables.....	32
Tableau 7. Statistiques descriptives des variables dépendantes et indépendantes.....	36
Tableau 8. Statistiques descriptives des variables contrôles .....	38
Tableau 9. Genre de l'échantillon .....	40
Tableau 10. Positions occupées de l'échantillon .....	40
Tableau 11. Analyses de corrélation entre les variables principales et contrôles. ....	42
Tableau 12. Moyennes pour le sexe .....	44
Tableau 13. Analyse ANOVA pour le genre et la sécurité de l'emploi. ....	44
Tableau 14. Moyennes de la sécurité de l'emploi selon la position occupée. ....	45
Tableau 15. Test d'homogénéité des variances de la sécurité de l'emploi, selon la position occupée. .	45
Tableau 16. Analyse de variance de la sécurité de l'emploi, selon la position occupée. ....	45
Tableau 17. Modèles d'analyse de régression linéaire .....	47
Tableau 18. Analyses de régression linéaire en vue de déterminer quelle variable explique le mieux la variance de la sécurité de l'emploi. ....	47
Tableau 19. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Rectitude morale » dans la relation entre la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » et la variable « Perception de sécurité de l'emploi ». ....	51
Tableau 20. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Rectitude morale » dans la relation entre la variable « Qualité des relations avec ses collègues » et la variable « Perception de sécurité de l'emploi ». ....	52

## Liste des figures

Figure 1. Illustration du modèle de recherche.....	25
Figure 2. Distribution des fréquences pour la variable Sécurité de l'emploi (N=198).....	36
Figure 3. Distribution des fréquences pour la variable Qualité de la relation avec son supérieur (N=209).....	37
Figure 4. Distribution des fréquences pour la variable Justice interactionnelle (N=200). ....	37
Figure 5. Distribution des fréquences pour la variable Qualité de la relation avec les collègues (N=204). .....	38
Figure 6. Distribution des fréquences pour la variable Affectivité négative (N=209). ....	39
Figure 7. Distribution des fréquences pour la variable Rectitude morale (N=209).....	40
Figure 8. Illustration du modèle théorique avec corrélations et variances.....	46
Figure 9. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice (médiation partielle) et la variable dépendante. ....	49
Figure 10. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice (médiation partielle) et la variable dépendante. ....	49

## Liste des abréviations

LMX : Leader-Member Exchange

TMX : Team-Member Exchange

SE : Sécurité de l'emploi

QRS : Qualité de la relation avec son supérieur

QRC : Qualité des relations avec ses collègues

RM : Rectitude morale

AN : Affectivité négative

PO : Position occupée

SDT : Self Determination Theory

CWB : Counterproductive Work Behavior

OCB : Organizational Citizenship Behavior

## Remerciements

La rédaction de ce mémoire fut sans doute l'une des expériences les plus difficiles de mon parcours académique, mais aussi l'une des plus formatrices. Cet accomplissement n'aurait pas pu être possible sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes. Pour commencer, j'aimerais remercier mes collègues de terrain pour la collecte de données de la présente recherche : Laurence Boivin, Diana Gabriela Bica, Jo-Annie Fortin et Véronique L'Allier. Je souhaite particulièrement souligner l'importance de Laurence, qui m'a accompagnée et encouragée jusqu'aux derniers jours de rédaction de ce rapport. Le mémoire est l'étape ultime de la maîtrise et plusieurs autres collègues ont aussi eu un impact significatif tout au long de cette aventure. Je pense notamment à Delphine Boileau, Sandra Salvoni et Alexis Basco. De plus, j'aimerais faire une mention spéciale au travail de l'équipe de l'organisme Thèsez-Vous, qui à plusieurs reprises m'a permis de me sortir de mes impasses.

Retourner aux études tout en conservant un emploi à temps plein fut un défi de taille qui n'aurait pas pu être relevé sans le soutien de mon entourage. À cet égard, je voudrais remercier mes parents et ma sœur d'avoir été patients et généreux dans mes moments de grand stress. Je remercie également tous mes amis et mon copain d'avoir été compréhensifs face à mes contraintes de temps et de m'avoir encouragée à persévérer lorsque j'éprouvais des difficultés. De même, j'offre un merci spécial à mes collègues de travail chez Idolem St-Denis sur qui j'ai pu compter tout au long de mon programme d'étude. J'ai aussi eu la chance d'être accompagnée et conseillée par Anik Charest, une mentore exceptionnelle qui a toujours cru en moi et qui m'a fait voir mon potentiel de réussite lorsque j'en avais particulièrement besoin. Enfin, je remercie chaleureusement Estelle M. Morin de m'avoir guidée et soutenue à chaque étape de ce projet de recherche.

## Introduction

Le monde du travail est en constante évolution à l'échelle mondiale, entraînant des aspects positifs et négatifs pour les travailleurs et les organisations. Parmi les points négatifs, il semble que la perception de l'insécurité de l'emploi ait augmenté considérablement chez les travailleurs de la plupart des pays de l'OCDE depuis les années 1990 (Caroli et Godard, 2016). Au Canada, un récent rapport publié par le Centre canadien de politiques alternatives indique que 22 % des emplois sont précaires (Hennessy et Tranjan, 2018). Ce contexte amène de l'insécurité par rapport aux emplois et une grande incertitude quant aux horaires et aux salaires des travailleurs. Selon les auteurs du rapport, cette précarité n'échappe à aucun secteur, à aucune tranche d'âge ni à aucun niveau de scolarité. Selon un reportage de CBC News en 2015, les emplois stables sont de plus en plus rare et il s'agirait d'un moyen pour les entreprises de s'ajuster aux besoins du moment et d'économiser sur les salaires (Noakes, 2015). Cela est très inquiétant considérant que l'insécurité de l'emploi à long terme peut avoir des conséquences plus grandes que la perte d'un emploi sur la santé et le bien-être (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016). Ce n'est d'ailleurs pas étonnant que la sécurité de l'emploi fasse partie des indicateurs de la qualité de vie au travail (Morin, 2016a).

Hormis les effets néfastes pour les travailleurs, l'insécurité de l'emploi entraîne aussi des retombées négatives pour les organisations. C'est pourquoi dans certains pays comme le Danemark, les entreprises et le gouvernement ont adopté des ententes de « flexécurité » pour contrer ces conséquences (Labrecque, 2006). En effet, ce pays s'est doté d'un système liant l'état et les organisations pour assurer une compensation significative aux personnes qui perdent leur emploi. Par exemple, un travailleur qui est congédié peut bénéficier de prestations de chômage pendant quatre ans à près de 90 % de son salaire. Labrecque (2006) affirme que de cette manière, les entreprises peuvent gérer leur main d'œuvre en fonction du marché, tout en minimisant les effets d'une perte d'emploi chez les travailleurs, diminuant ainsi les conséquences d'une faible sécurité d'emploi. Bien qu'il s'agisse d'une façon de réduire les conséquences de l'insécurité de l'emploi, ce ne sont pas tous les pays qui sont prêts d'adopter un tel système. Devant l'absence de telles politiques dans la plupart des pays occidentaux, il devient important de se mobiliser afin de trouver des façons accessibles d'agir en amont et de

favoriser la perception de sécurité de l'emploi chez les travailleurs. Ainsi, se pourrait-il qu'il y ait des moyens concrets d'agir au sein même des organisations pour faire face à cet enjeu ? Dans ce contexte, la sécurité de l'emploi est un sujet qui mérite l'attention des chercheurs, des gestionnaires et même des politiciens.

Du point de vue théorique, il est possible de résumer le concept d'insécurité d'emploi comme la « perception d'une menace à la continuité et à la stabilité d'un emploi tel qu'il est » (Shoss, 2017 : 1911, traduction libre). Shoss (2017) complète cette description en insistant sur les notions de perception, d'orientation vers le futur et d'incertitude. Des facteurs macroéconomiques, organisationnels, démographiques, expérientiels, personnels et interpersonnels ont été cités comme antécédents de l'insécurité de l'emploi (Shoss, 2017). En tout, pas moins d'une trentaine de variables ont été identifiées jusqu'à présent. Si le nombre d'études qui s'y intéressent augmente, les défis pour la recherche aussi. En effet, plusieurs ambiguïtés subsistent dans la documentation en ce qui concerne les liens entre l'insécurité de l'emploi et ses antécédents. Bien que plusieurs facteurs environnementaux et individuels aient été étudiés, il existe très peu d'information disponible quant aux facteurs interpersonnels pouvant avoir un impact, ce qui représente un flou dans la documentation scientifique actuelle.

En nous basant sur certains postulats de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), dont le besoin fondamental de relations, nous avons repéré une piste d'exploration pertinente qui pourrait étendre les connaissances sur le sujet. Ainsi, nous avons formulé la question de recherche suivante : quels sont les liens entre la qualité des relations professionnelles et la perception de la sécurité de l'emploi ? Dans un premier temps, ce mémoire fera état des connaissances en matière de sécurité de l'emploi afin de mieux en comprendre les caractéristiques, les antécédents et les conséquences. Par la suite, un modèle conceptuel sera développé sur les bases de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), afin de répondre à la question de recherche. À l'aide d'analyses statistiques, nous serons en mesure de déterminer la présence et la nature de ces liens. Nous enchaînerons avec une discussion afin d'analyser de façon critique les résultats. Enfin, nous terminerons en exposant les limites et les contributions de la recherche.

# Chapitre 1

## Revue de la littérature

Le présent chapitre a pour but de donner un aperçu global sur le concept de sécurité de l'emploi afin de bien comprendre ses dimensions, son impact et son origine. La sécurité et l'insécurité de l'emploi ont fait l'objet de nombreuses recherches en psychologie, en sociologie et en management. Pour avoir un portrait juste et éclairé de ce qui a été écrit au sujet, une recension des titres a été faite. La recherche d'information a été effectuée à partir de la base de données de la bibliothèque de HEC Montréal, entre août 2016 et novembre 2017. Seuls les articles scientifiques revus par les pairs ont été retenus. En premier lieu, les différentes définitions identifiées dans la documentation seront exposées. Puis, les conséquences qui s'y rattachent et les facteurs qui y contribuent seront explicités.

### 1.1 Le concept de sécurité de l'emploi

D'abord, la recherche concernant la sécurité de l'emploi est surtout citée sous la forme négative « *job insecurity* » dans la documentation anglophone. Elle a été propulsée par Greenhalgh et Roseblatt en 1984, lorsqu'ils publièrent un article intitulé « *Job Insecurity : Toward Conceptual Clarity* » (De Witte *et al.*, 2012). Depuis ce temps, une grande quantité d'études ont été publiées sur le sujet, dont quelques méta-analyses.

Au fil des ans, plusieurs définitions du concept ont été énoncées. Dans la documentation récente, l'insécurité de l'emploi a été définie comme « la perception subjective de la menace de la perte d'un emploi et des préoccupations par rapport à la continuité de l'emploi dans le futur » (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016 : 19, traduction libre). L'insécurité de l'emploi est donc sujette à la subjectivité et peut être interprétée de façon différente d'un employé à un autre (De Witte *et al.*, 2012).

La documentation distingue l'insécurité cognitive et affective de l'emploi. L'insécurité cognitive réfère à la probabilité qu'un individu évalue de perdre son emploi, alors que l'insécurité affective concerne la peur d'un individu de perdre son emploi (De Witte *et al.*, 2012). Il semble néanmoins qu'il y ait une forte corrélation entre les deux types d'insécurité (De Witte *et al.*, 2012). D'autres auteurs soutiennent toutefois qu'il est

important de dissocier les deux aspects et avancent même que « [la perception] de l'insécurité de l'emploi est une conséquence de l'insécurité cognitive et que l'insécurité affective est une variable partiellement médiatrice entre l'insécurité cognitive et ses retombées [pour l'employé] » (Guo-Hua Huang *et al.*, 2010 : 20, traduction libre).

Il est important également de différencier l'insécurité de l'emploi et l'insécurité dans l'emploi. Alors que le premier concept relève du statut de l'emploi, le deuxième réfère plutôt aux conditions de travail sécuritaires et est surtout nommé « *job safety* » dans la documentation anglophone. Ainsi, la sécurité dans l'emploi porte plutôt sur les accidents, les blessures et les comportements sécuritaires sur les lieux de travail (Nahrgang, Morgeson et Hofmann, 2011).

L'insécurité de l'emploi se distingue aussi de la perte de l'emploi en raison de son caractère incertain. En effet, un employé qui est congédié n'a pas de doute quant à la perte de son emploi et peut donc prendre les mesures nécessaires pour contrer cette situation, par exemple, en postulant pour un nouvel emploi (De Witte *et al.*, 2012). Shoss (2017) ajoute que la perception de l'insécurité peut concerner autant le poste que la personne qui l'occupe. Ainsi, un employé peut être préoccupé de la potentielle suppression de son poste autant que de son propre avenir dans ce poste. Dans tous les cas, l'insécurité de l'emploi est une situation non désirée qui « implique un décalage entre ce qu'un employé désire, c'est-à-dire la sécurité de son emploi, et ce qu'il obtient, c'est-à-dire la perception de l'insécurité de son emploi » (De Witte *et al.*, 2012 : 12, traduction libre).

De plus, certains chercheurs différencient l'aspect quantitatif et qualitatif de l'insécurité de l'emploi. Ainsi, l'insécurité quantitative concerne l'incertitude de conserver ou non son emploi, alors que l'insécurité qualitative concerne davantage une inquiétude quant au maintien de la qualité et des différentes caractéristiques de l'emploi comme les collègues, les heures de travail, le salaire ou encore le lieu de travail (De Witte *et al.*, 2012). En plus de la perte potentielle d'un emploi et de ses caractéristiques, l'insécurité de l'emploi peut aussi référer à la perte d'opportunités anticipées (Shoss, 2017). Quoi qu'il en soit, les aspects quantitatifs et qualitatifs de l'insécurité de l'emploi sont des facteurs de stress et



ont un impact aussi important sur le bien-être et la santé, même une fois les variables de l'affectivité négative, des caractéristiques sociodémographiques et des particularités de l'emploi contrôlées (De Witte *et al.*, 2010).

Pour poursuivre, il existe dans la documentation des différences dans la conceptualisation de l'insécurité de l'emploi quant à la vue globale comparativement à la vue multidimensionnelle. Alors que la vue globale conçoit l'insécurité comme étant une « préoccupation générale par rapport à la continuation d'un emploi en particulier » (Keim *et al.*, 2014 : 270, traduction libre), la vue multidimensionnelle inclut plusieurs autres facteurs, comme « la menace de la perte d'emploi, le désir de conserver son emploi, le risque de perdre de conditions spécifiques à l'emploi et à l'impuissance d'agir sur la situation » (Keim *et al.*, 2014 : 270, traduction libre). De ce fait, les chercheurs qui adoptent une vue globale étudient soit la composante quantitative ou qualitative, tandis que ceux qui optent pour une vue multidimensionnelle mélangent parfois les deux, ce qui implique l'utilisation d'unités de mesure différentes (Keim *et al.*, 2014). Toutefois, selon Reisel et Banai (2002), la vue globale est une meilleure mesure de l'insécurité de l'emploi. Dans ce contexte, la mesure de l'insécurité de l'emploi peut donc varier en fonction de la définition, de la conceptualisation et de l'échelle utilisée.

Enfin, bien qu'une majorité de recherches ait étudié le concept sous sa forme négative, la sécurité de l'emploi (« *job security* ») a également été étudiée dans sa formulation positive. Cette dernière est décrite comme la confiance de la continuité d'un emploi et des conditions qui y sont associées, peu importe le contexte de cet emploi (Morrison, 2014). On la définit aussi comme « la probabilité qu'un individu conserve ou non son emploi » (Wilczyńska, Batorski et Sellens, 2016 : 637, traduction libre). Néanmoins, la plupart du temps, c'est la forme négative de l'insécurité de l'emploi qui est mesurée. Cette distinction entre les deux formulations semble surtout une question sémantique, sans pour autant influencer les conclusions des recherches. Dans ce mémoire, il sera considéré que la sécurité de l'emploi est en continuum de l'insécurité de l'emploi et qu'ainsi, les facteurs qui contribuent à diminuer l'insécurité devraient inversement augmenter la perception de sécurité de l'emploi.

## **1.2 Les conséquences de l'insécurité de l'emploi**

L'intérêt que portent les chercheurs envers l'insécurité de l'emploi devient évident lorsqu'on s'attarde à ses conséquences et à son impact, tant pour l'individu que pour les organisations.

### ***1.2.1 Conséquences sur la santé et le bien-être des personnes***

D'abord, son caractère explicitement négatif en fait un facteur de stress, se classant parmi les plus importants risques psychosociaux au travail (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016). Son effet stressant découle, entre autres, du fait que le travail joue un rôle central dans le développement et le maintien de la santé mentale d'une personne, notamment en répondant à plusieurs besoins fondamentaux comme le besoin de relations et l'autodétermination. Ainsi, la possibilité de la perte d'un emploi vient frustrer la réponse à ces besoins (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016).

Il est incontestable que l'insécurité de l'emploi est associée négativement au bien-être psychologique et à la santé physique (De Witte *et al.*, 2012). Ces effets peuvent être cumulatifs lorsque cette insécurité est chronique (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016). Sur le plan psychologique, l'insécurité de l'emploi a un impact négatif significatif sur le bien-être psychologique général (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016). Du côté physique, les recherches démontrent une multitude de conséquences sur le système métabolique, le sommeil, le poids, le système respiratoire et l'état général de santé autorapporté (De Witte, Pienaar et De Cuyper, 2016). D'autres effets comme les maux de tête, la fatigue oculaire et les problèmes cutanés ont également été soulignés (Caroli et Godard, 2016). De plus, sans avoir pu en démontrer un effet de causalité, d'autres auteurs ont remarqué une association entre l'insécurité de l'emploi et le tabagisme, le risque de troubles mentaux, les douleurs au cou et au bas du dos, le diabète, les ulcères, l'hypertension, l'angine de poitrine ainsi que les maladies coronariennes (Khubchandani et Price, 2016). L'insécurité de l'emploi est aussi associée à plus d'accidents de travail (Jiang et Probst, 2014).

Les conséquences de l'insécurité sur la santé sont bien définies, mais les mécanismes par lesquels elles s'installent diffèrent selon les modèles et les théories étudiées. Selon De

Witte *et al.* (2016), il y a quatre fondements théoriques principaux qui expliquent les conséquences de l'insécurité de l'emploi : la théorie de Jahoda, les théories générales du stress, les théories du stress au travail et les théories des échanges sociaux.

D'abord, la théorie de Jahoda soutient qu'un emploi amène des bénéfices latents tels que l'opportunité d'être utile socialement, le contact social, le statut, la structure d'horaire et l'engagement dans des activités (Vander Elst *et al.*, 2016b). Ainsi « la perte de ces bénéfices peut entraîner une tension psychologique et affecter la santé d'un individu » (Vander Elst *et al.*, 2016b : 5, traduction libre). La théorie de Jahoda explique aussi les conséquences de l'insécurité de l'emploi par le fait que la menace de la perte d'un emploi engendre un stress financier qui a, par la suite, des répercussions sur la santé (De Witte *et al.*, 2016). De leur côté, Caroli et Godard (2016) avancent l'hypothèse que le stress financier causé par l'insécurité de l'emploi pourrait amener les gens à être plus soucieux de leurs dépenses et à moins investir dans leur santé, ce qui pourrait expliquer certaines conséquences sur celle-ci.

Ensuite, parmi les théories générales du stress, la théorie de l'évaluation (« *Appraisal Theory* ») suggère que les individus font une évaluation de leurs ressources et de leur capacité de contrôle pour faire face à une situation (Vander Elst *et al.*, 2014). Dans ce contexte, « la théorie de l'évaluation suppose que les employés évaluent leurs ressources pour faire face à l'insécurité de l'emploi comme étant inefficace et dès lors, insuffisantes » (De Witte *et al.*, 2016 : 26, traduction libre). Dans le même ordre d'idées, la théorie de conservation des ressources soutient que « les individus s'efforcent à obtenir, entretenir et protéger les ressources qui leur sont chères et peuvent investir d'autres ressources pour minimiser toute menace de la perte de celles-ci (Vander Elst *et al.*, 2016b : 6, traduction libre). En situation d'insécurité d'emploi, les employés n'auraient pas nécessairement tendance à investir des ressources pour contrer la menace de la perte de l'emploi. Ils adopteraient plutôt une stratégie de conservation des ressources afin de diminuer l'impact d'une future perte de ressources (De Witte *et al.*, 2016). Toutefois, De Witte *et al.* (2016) affirment que ces efforts de conservation des ressources disponibles peuvent être très énergivores et causer des problèmes de santé.

De plus, chez les personnes qui ont un niveau de vie convenable, la crainte de perdre un emploi entraîne la peur de perdre les bénéfices financiers y étant associés, qui à son tour, affecte négativement les plaintes liées à la santé (Vander Elst *et al.*, 2016). Les chercheurs indiquent, de façon plus précise, que la crainte de perdre des bénéfices manifestes, comme des ressources financières, joue un rôle médiateur entre l'insécurité de l'emploi et les plaintes liées à la santé physique, et que la crainte de perdre des bénéfices latents, comme un statut social, agit à la fois sur les plaintes liées à la santé physique et mentale (Vander Elst *et al.*, 2016).

Quant à elle, la théorie du stress au travail « *Job Demand Control* » s'appuie sur trois hypothèses : la charge de travail est liée positivement à la tension psychologique, l'autonomie au travail est liée négativement à la tension psychologique et il y a une interaction synergique entre l'autonomie au travail et la charge de travail (Baillien, De Cuyper et De Witte, 2011). Dans cette optique, des demandes élevées combinées à un faible contrôle dans l'emploi pourraient entraîner des conséquences sur la santé et le bien-être (De Witte *et al.*, 2016). Les auteurs indiquent que l'insécurité de l'emploi amènerait un manque de ressources, notamment un manque de contrôle, ce qui aurait un impact néfaste sur la santé. Ainsi, les théories générales du stress et du stress au travail mettent en évidence le rôle capital des ressources et du manque de contrôle pour expliquer les conséquences de l'insécurité de l'emploi sur la santé (De Witte *et al.*, 2016).

Enfin, selon les théories des échanges sociaux comme le contrat psychologique, l'insécurité de l'emploi entraîne des effets néfastes puisque ce qui est offert par les employeurs ne correspond pas aux attentes des employés (De Witte *et al.*, 2016). Suivant cette théorie, les auteurs affirment qu'il y aurait un bris dans le contrat psychologique entre l'employeur et l'employé lorsque la sécurité de l'emploi ne compense pas les efforts fournis par les employés au travail, ce qui entraîne des conséquences sur la santé.

Néanmoins, quel que soit le mécanisme par lequel l'insécurité de l'emploi affecte la santé et le bien-être, cet effet est d'autant plus marqué chez les individus qui présentent une plus faible employabilité (Caroli et Godard, 2016). Il semblerait aussi que l'employabilité ait un effet modérateur entre l'insécurité de l'emploi et la satisfaction de la vie (Silla *et al.*,

2009). Parmi les autres éléments modérateurs, il a été démontré que des stratégies d'adaptation (« *coping* ») positives et actives renversent les effets négatifs de l'insécurité de l'emploi, alors que les stratégies d'évitement augmentent les effets négatifs sur le bien-être (Cheng, Mauno et Lee, 2014).

### ***1.2.2 Conséquences sur l'emploi et pour l'organisation***

En plus des conséquences sur les personnes, l'insécurité de l'emploi est également néfaste pour les organisations (De Witte *et al.*, 2012). D'abord, l'insécurité qualitative de l'emploi, c'est-à-dire l'insécurité de conserver certaines caractéristiques de son emploi, est associée à des comportements contre-productifs (*CWB*) envers l'organisation et les personnes au travail, comme arriver en retard ou prendre de trop longues pauses, puisqu'elle entraîne une perception de menace et de rejet qui vient frustrer les besoins psychologiques de base d'autonomie, de relation et de compétence (Van den Broeck *et al.*, 2014). En réponse à cette frustration, les employés adoptent des comportements contre-productifs envers la source de cette insécurité (Van den Broeck *et al.*, 2014).

D'autres auteurs ont aussi observé l'adoption de comportements organisationnels contre-productifs ainsi qu'un affaiblissement du sentiment de devoir adopter des comportements organisationnels civilisés en situation d'insécurité de l'emploi, à cause du bris du contrat psychologique entre l'employeur et l'employé (Piccoli, De Witte et Reisel, 2017). Selon Piccoli, De Witte et Reisel (2017), les employés modifieraient leur conduite afin de compenser la sécurité non reçue. Ils ajoutent que la diminution des comportements civilisés et l'augmentation des comportements contre-productifs pourraient aussi s'expliquer par le fait que les employés qui perçoivent une insécurité d'emploi « ne se sentent pas appréciés ni importants dans l'organisation, en raison d'une perception d'injustice organisationnelle » (Piccoli, De Witte et Reisel, 2017 : 76, traduction libre). Dans ce dernier cas, les chercheurs incorporent le « *group value model* » pour expliquer la réaction des employés. En effet, les employés seraient ici en réaction à la perception de la valeur injuste qui leur est attribuée au sein de l'organisation en présence d'insécurité de l'emploi. Ainsi, la variable de justice organisationnelle, telle que présentée dans le « *group value model* », amène un élément symbolique et relationnel supplémentaire pour

expliquer les comportements engendrés par l'insécurité de l'emploi (Piccoli, De Witte et Reisel, 2017).

Le bris du contrat psychologique a aussi été avancé pour expliquer une autre conséquence de l'insécurité de l'emploi, soit une perception négative de la communication liée au changement organisationnel (Smet *et al.*, 2016). En effet, le bris du contrat psychologique entre les employés et l'employeur entraîne une perte de confiance des premiers envers ce dernier, amenant l'impression que l'information véhiculée par l'organisation est incomplète (Smet *et al.*, 2016).

Des chercheurs ont également développé une théorie qui intègre celles des échanges sociaux et de désengagement moral et qui suppose un lien positif entre l'insécurité de l'emploi, les comportements déviants et les intentions de quitter son emploi (Guo-hua Huang *et al.*, 2017). Ainsi, en situation d'insécurité de l'emploi, les employés seraient portés à rationaliser leurs comportements déviants et leurs intentions de quitter leur emploi. Selon ces chercheurs, ce désengagement moral aurait pour effet de diminuer la dissonance cognitive que ces comportements déviants engendrent. Cet effet serait d'autant plus présent en situation de grande employabilité et de faible qualité des relations avec les supérieurs (Guo-hua Huang *et al.*, 2017). La justice organisationnelle ainsi que le climat de justice organisationnelle viendraient toutefois modérer la relation entre l'insécurité de l'emploi et les intentions de quitter l'organisation (Sora *et al.*, 2010).

Ensuite, plusieurs études ont associé l'insécurité de l'emploi et une faible satisfaction dans l'emploi. Cette insatisfaction pourrait s'expliquer par le fait que la perception d'insécurité de l'emploi s'accompagne de fortes réponses émotionnelles, en raison des lourdes conséquences financières, sociales et personnelles qu'entraîne la perte d'un emploi (Ouyang *et al.*, 2015). Toutefois, cette relation semble pouvoir être modérée par la perception de pratiques de communication organisationnelle positives (Jiang et Probst, 2014), la justice organisationnelle (Sora *et al.*, 2010), ainsi que l'optimisme et une profonde similarité entre un employé et son superviseur (Zheng *et al.*, 2014).

Enfin, l'insécurité de l'emploi représenterait une menace contre l'identité sociale en créant la possibilité de faire partie du groupe indésirable que sont les sans-emplois ; le fait

d'appréhender cette situation affecterait le bien-être et la performance au travail (Selenko, Mäkikangas et Stride, 2017). Selon les auteurs, les employés qui ont un haut niveau d'insécurité rapportent une plus faible identité sociale en tant que personnes à l'emploi. L'identité sociale a donc un rôle médiateur entre l'insécurité de l'emploi, le bien-être et la performance au travail (Selenko, Mäkikangas et Stride, 2017). Wang, Lu et Siu (2015) ajoutent que l'impact négatif de l'insécurité de l'emploi sur la performance est observé également lorsque l'engagement au travail est faible, dénotant un faible état motivationnel et un faible affect positif. Cet effet est toutefois modéré, ici encore, par la perception de justice organisationnelle (Wang, Lu et Siu, 2015).

Conséquences pour la personne	Conséquences pour l'organisation
Impact négatif sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien-être psychologique</li> <li>• Dépression</li> <li>• Anxiété</li> <li>• Système métabolique</li> <li>• Sommeil</li> <li>• Poids</li> <li>• Système respiratoire</li> <li>• État général de santé (autorapporté)</li> <li>• Maux de tête</li> <li>• Fatigue oculaire</li> <li>• Problèmes cutanés</li> <li>• Tabagisme</li> <li>• Risques de troubles mentaux</li> <li>• Douleur au cou et au bas du dos</li> <li>• Diabète</li> <li>• Ulcères</li> <li>• Hypertension</li> <li>• Angine de poitrine</li> <li>• Maladies coronariennes</li> <li>• Nombre d'accidents de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportements contre-productifs envers l'organisation et les individus</li> <li>• Perception négative de la communication liée au changement organisationnel</li> <li>• Comportements déviants</li> <li>• Augmentation des intentions de quitter l'emploi</li> <li>• Faible satisfaction dans l'emploi</li> <li>• Baisse du bien-être au travail</li> <li>• Baisse de la performance individuelle</li> </ul>

Tableau 1. Récapitulatif des conséquences de l'insécurité de l'emploi.

En somme, l'insécurité de l'emploi entraîne des conséquences importantes et c'est de toute évidence un enjeu d'actualité. En soulignant ses effets néfastes pour les personnes et les organisations, il devient plus que pertinent d'en éclaircir les fondements, afin de la

prévenir et également de déterminer ce qui peut stimuler la perception de sécurité de l'emploi. Le tableau 1 résume les conséquences énumérées précédemment.

### **1.3 Les facteurs qui contribuent à l'insécurité de l'emploi**

Devant la gravité des conséquences qu'entraîne l'insécurité de l'emploi, plusieurs recherches ont tenté de déterminer les facteurs qui lui sont associés. Parmi les travaux majeurs, Keim *et al.* (2014) ont effectué une méta-analyse qui les a menés à développer un schéma pour conceptualiser les antécédents de l'insécurité de l'emploi, selon 68 études parues sur le sujet, en anglais, entre 1980 et 2012. L'équipe de Keim *et al.* (2014) les a ainsi classés en deux grandes catégories, soit les facteurs objectifs et les facteurs subjectifs. Les facteurs objectifs sont relatifs à des particularités de l'emploi ou à des variables démographiques, alors que les facteurs subjectifs sont issus de situations particulières ou de perceptions. Quelques chercheurs ont ajouté des éléments à cette liste depuis la parution de cette méta-analyse.

#### ***1.3.1 Facteurs objectifs***

Du point de vue objectif, le changement organisationnel, un âge avancé, un emploi au bas de l'échelle hiérarchique et les contrats temporaires sont associés à un plus haut niveau de perception d'insécurité de l'emploi. Pour ce qui est de l'âge, l'insécurité quantitative de l'emploi serait le reflet d'inquiétudes par rapport aux obligations familiales et à l'obsolescence des compétences chez les employés de plus de 35 ans (Gallie *et al.*, 2017). Ensuite, les emplois de type routinier, semi-routinier et plus bas dans la hiérarchie sont liés à une plus grande insécurité qualitative de l'emploi, en raison du plus faible degré de contrôle de ces employés dans leur emploi (Gallie *et al.*, 2017). Du côté du type de contrat de travail, les employés qui ont un contrat temporaire rapportent une plus grande incertitude quant à leur avenir dans leur emploi, ce qui engendre de l'insécurité (Kinnunen *et al.*, 2014). Selon Kinnunen *et al.* (2014), il semble d'ailleurs que parmi les caractéristiques individuelles qui influencent l'insécurité d'emploi perçue, le type de contrat de travail temporaire est la variable qui a le plus d'impact.

De plus, une étude a noté que les femmes percevaient davantage d'insécurité que les hommes par rapport à leur emploi (Kinnunen *et al.*, 2000). Par contre, il semblerait que



ce résultat soit plutôt le reflet des positions occupées dans l'entreprise. En effet, dans cette étude, les hommes occupaient des postes plus hauts placés et leur emploi était objectivement moins menacé que celui des femmes. Plus récemment, il a aussi été souligné que la faible performance organisationnelle peut avoir un impact sur la perception d'insécurité dans l'emploi (Debus, König et Kleinmann, 2014). De même, une étude britannique a conclu de son côté que le type d'industrie peut être un autre prédicteur objectif de l'insécurité quantitative de l'emploi dans un contexte où une industrie en particulier est touchée par des pertes d'emploi importantes (Gallie *et al.*, 2017). Par exemple, il y aurait une plus grande crainte de perte d'emploi chez les personnes qui travaillent dans des secteurs où l'automatisation et la robotisation occupent une place considérable (Ellonen et Nätti, 2015). Cependant, selon Ellonen et Nätti (2015), la relation entre le secteur d'activité et l'insécurité d'emploi peut parfois être expliquée davantage par les caractéristiques individuelles communes des gens qui y travaillent.

Il est également important de souligner que les facteurs objectifs sont souvent un reflet du risque réel de la perte d'un emploi, ce qui indique que bien que l'insécurité soit une perception subjective, elle s'approche de la réalité. Par exemple, la perception de l'insécurité de l'emploi dans plusieurs pays européens correspond souvent au taux de chômage réel de ces pays (De Witte, 2005).

### ***1.3.2 Facteurs subjectifs***

Pour poursuivre du côté subjectif, un faible locus de contrôle interne, l'ambiguïté des rôles, les conflits de rôles et une mauvaise communication organisationnelle sont susceptibles d'augmenter l'insécurité de l'emploi (Keim *et al.*, 2014). Du côté du locus de contrôle, les employés qui ont un faible locus de contrôle interne perçoivent davantage d'insécurité puisqu'ils attribuent une grande importance aux facteurs environnementaux externes pour expliquer les différentes situations de leur vie professionnelle, et ont donc moins l'impression d'être eux-mêmes responsables de la continuité de leur emploi (Debus, König et Kleinmann, 2014). Debus, König et Kleinmann (2014) soulignent aussi que l'impact négatif d'un faible locus de contrôle interne est d'autant plus important pour les employés qui, en plus, ont un type de contrat temporaire. D'autres variables liées à la personnalité ont aussi été identifiées comme ayant un impact sur l'insécurité de l'emploi,

soit une faible intelligence émotionnelle (Ouyang *et al.*, 2015), l'affect négatif (Debus, König et Kleinmann, 2014) de même qu'un faible niveau d'optimisme (Bosman, Buitendach et Rothman, 2005).

Concernant l'ambiguïté des rôles, l'incertitude quant aux responsabilités d'un employé peut créer un sentiment d'anxiété et de manque de contrôle, qui à terme affecte la perception d'insécurité (Keim *et al.*, 2014). Du côté de la communication organisationnelle, les recherches démontrent que lorsque l'équipe de gestion d'une entreprise rassure ses employés, ces derniers perçoivent une moins grande insécurité par rapport à leur emploi (Kinnunen *et al.*, 2000). Une bonne communication permettrait également de « réduire l'incertitude en renforçant la clarté et la prédictibilité du contexte de travail, ce qui renforcerait l'impression de contrôle aux employés » (Vander Elst *et al.*, 2010 : 259, traduction libre).

De plus, il a été établi que certaines pratiques de gestion favorisant l'implication des employés et une bonne communication ont un impact négatif sur l'insécurité cognitive, soit l'évaluation des probabilités de perdre son emploi, et que cette insécurité cognitive influence par la suite négativement l'insécurité affective, soit le sentiment de peur de perdre son emploi (Guo-hua Huang *et al.*, 2012). En effet, la participation des employés dans le processus décisionnel de gestion peut réduire la perception d'insécurité en diminuant l'anxiété et l'incertitude, et en augmentant le sentiment de confiance et de justice procédurale des employés (Gallie *et al.*, 2017).

Par ailleurs, une étude démontre que la gestion éthique semble agir négativement sur l'insécurité qualitative de l'emploi, soit la menace de perdre certaines caractéristiques appréciées dans l'emploi, en renforçant la confiance des employés envers la justice organisationnelle dans leur milieu de travail (Hawass, 2015). Une fois de plus, cet effet a été démontré particulièrement pour la justice procédurale (Loi, Lam et Chan, 2012). Ainsi, dans un contexte de faible justice procédurale, les employés ressentent un plus faible sentiment de prévisibilité et de contrôle quant à l'avenir de leur emploi, ce qui entraîne une perception d'insécurité (Loi, Lam et Chan, 2012). Les chercheurs précisent que cet effet est encore plus marqué pour ceux qui sont proches hiérarchiquement de leur

supérieur, en raison du sentiment de proximité et de similarité qu'ils ont envers ce dernier. De la même façon, la faible perception de justice organisationnelle générale entraîne une baisse de confiance des employés envers l'organisation, puisque ceux-ci ont davantage d'incertitude liée à leur emploi (Ouyang *et al.*, 2015). Selon ces auteurs, il y a alors un affaiblissement du contrat psychologique entre les deux parties, ce qui augmente la perception d'insécurité de l'emploi.

Dans le même ordre d'idées, un cadre qui applique des sanctions et qui offre des récompenses de façon juste et honnête, encourage l'idée que le maintien des caractéristiques d'un emploi est fonction de l'atteinte des objectifs et du travail accompli, ce qui diminue les craintes subjectives des employés quant au maintien de leur emploi (Hawass, 2015). Hawass (2015) ajoute que la gestion éthique semble contribuer à diminuer le sentiment d'impuissance des employés d'une organisation, en favorisant un climat de confiance. La recherche soutient aussi que le locus de contrôle a un effet médiateur dans la relation entre le leadership éthique et l'insécurité de l'emploi et que les employés qui ont un locus de contrôle externe sont plus sensibles au style de gestion de leur supérieur (Hawass, 2015).

Ensuite, un des derniers constats en matière de prédicteurs de l'insécurité de l'emploi concerne l'intimidation au travail. Plus précisément, il a été démontré qu'être exposé à de l'intimidation sur le lieu de travail augmente le niveau d'insécurité de l'emploi (Glambek *et al.*, 2014). Les chercheurs suggèrent que les employés qui sont victimes d'intimidation perçoivent plus d'insécurité à propos de leur emploi et ajoutent que le fait que certains d'entre eux soient réaffectés en raison de la situation d'intimidation favorise d'autant plus l'insécurité quant à leur carrière. Les auteurs ajoutent que les rumeurs peuvent être source d'atteintes à la réputation, ce qui peut engendrer des préoccupations quant à l'avenir professionnel des victimes. D'ailleurs, une étude récente de Smet *et al.* (2016) indique que les rumeurs agissent comme élément médiateur entre la perception de la communication de changement organisationnel et l'insécurité de l'emploi. Ainsi, une organisation qui ne communique pas adéquatement les changements organisationnels favorise la propagation de rumeurs par les employés qui cherchent à combler le manque

d'information véhiculée. Puis, le fait d'être exposé à des rumeurs vient augmenter la perception d'insécurité (Smet *et al.*, 2016).

Concernant l'intimidation et les rumeurs, l'incivilité (« *incivility* ») pourrait également avoir un impact sur la perception de l'insécurité de l'emploi. Ces comportements déviants tendent à augmenter l'insécurité perçue, surtout lorsqu'ils sont perpétrés par des personnes en position d'autorité (Itzkovich, 2016). Selon Itzkovich (2016), les employés qui en sont victimes sont ainsi plus sujets à percevoir de l'insécurité par rapport à leur emploi, tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. Le concept qui se rapproche le plus de l'incivilité dans la documentation francophone est celui de la rectitude morale. En effet, la rectitude morale « concerne le respect de la dignité humaine, des valeurs de justice et d'équité et des règles de civilité » (Morin, 2016b) dans une organisation, en opposition à l'incivilité.

En terminant, outre le caractère objectif ou subjectif des antécédents, plusieurs auteurs soulignent que les facteurs individuels, tels que la position dans l'organisation, la situation familiale, la personnalité, l'âge, le sexe, l'éducation et le type de contrat, ont un impact plus important que les facteurs environnementaux (Kinnunen *et al.* (2014) ; Låstad *et al.* (2016) ; Debus, König et Kleinmann (2014)). Certains avancent aussi que l'insécurité de l'emploi, qui est le résultat de perceptions individuelles, peut contribuer à bâtir un climat d'insécurité dans le lieu de travail, mais que cette relation n'est pas réciproque (Låstad *et al.*, 2016). De plus, il est intéressant de noter que selon Keim *et al.* (2014), il y a également des facteurs modérateurs entre les prédicteurs et l'insécurité de l'emploi comme le taux de chômage, le changement de l'employabilité et le pays d'origine. D'autres auteurs mentionnent aussi le sentiment d'impuissance (*powerlessness*) comme facteur déterminant entre les antécédents et l'insécurité de l'emploi (Reisel, 2003).

Afin de synthétiser la dernière section, le tableau 2 réunit les facteurs qui contribuent à l'insécurité de l'emploi.

Facteurs objectifs	Facteurs subjectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement organisationnel</li> <li>• Âge avancé</li> <li>• Emploi au bas de l'échelle hiérarchique</li> <li>• Type de contrat temporaire</li> <li>• Genre féminin</li> <li>• Faible performance organisationnelle</li> <li>• Industrie technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible locus de contrôle interne</li> <li>• Ambiguïté des rôles</li> <li>• Conflits de rôles</li> <li>• Mauvaise communication organisationnelle</li> <li>• Faible intelligence émotionnelle</li> <li>• Affectivité négative</li> <li>• Faible niveau d'optimisme</li> <li>• Manque de gestion éthique</li> <li>• Faible participation des employés dans le processus décisionnel de gestion</li> <li>• Faible justice organisationnelle</li> <li>• Intimidation</li> <li>• Rumeurs</li> <li>• Faible rectitude morale</li> </ul>

Tableau 2. Récapitulatif des facteurs qui contribuent à l'insécurité de l'emploi

En somme, il est possible d'observer que certains facteurs relatifs aux relations avec les supérieurs et les collègues sont susceptibles d'influencer la perception de sécurité de l'emploi. Dans ce contexte, il devient intéressant d'observer le lien possible entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. De surcroît, comme le souligne Shoss (2017), l'insécurité de l'emploi peut référer autant au poste lui-même qu'à la personne qui l'occupe. Or, peu de recherches ont été effectuées concernant les antécédents interpersonnels pour l'expliquer.

Quelques aspects concernant le rôle de gestion (gestion éthique, communication organisationnelle, conflits de rôles, ambiguïté de rôles, participation des employés au processus décisionnel de gestion) et les relations professionnelles (intimidation, rumeurs, rectitude morale) ont été identifiés dans la documentation comme facteurs ayant un lien avec la sécurité de l'emploi. Néanmoins, les variables précises de relations avec le supérieur et les collègues n'ont jamais été étudiées de façon spécifique et directe. De la même façon, bien que le lien entre la justice organisationnelle et la sécurité de l'emploi ait déjà été démontré, aucune étude n'a encore isolé la composante de justice

interactionnelle. Pourtant, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) offre une piste prometteuse quant au lien possible entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. En effet, considérant que la théorie de l'autodétermination démontre que la qualité des relations procure un sentiment de sécurité, le présent mémoire tentera d'exposer les liens possibles entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. Le prochain chapitre explorera la démarche théorique menant aux variables choisies et aux hypothèses de recherches posées.

## **Chapitre 2**

### **Modèle conceptuel**

Le chapitre précédent a permis de soulever l'importance de certains facteurs relationnels en matière de perception de sécurité de l'emploi, ce qui a attiré notre attention. Ainsi, la question de recherche de ce mémoire sera la suivante : quels sont les liens entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi ? Afin de répondre à cette question, il importe d'expliquer les fondements de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000). Les auteurs de cette théorie ont abordé le sentiment de sécurité dans leurs recherches en le liant au besoin psychologique fondamental de relations de qualité. Cette théorie, qui sera décortiquée plus en profondeur dans la prochaine section, aborde le sentiment de sécurité, soit une composante affective, et non la perception de sécurité, qui est une composante cognitive. Néanmoins, les aspects cognitifs et affectifs étant étroitement liés, il est possible de penser que cet élément de la théorie pourrait s'exporter à la composante cognitive de la perception de sécurité.

#### **2.1 La théorie de l'autodétermination**

Comme mentionné précédemment, la théorie de l'autodétermination (SDT) pourrait être une piste de base pour conceptualiser les facteurs qui contribuent à la perception de sécurité de l'emploi. La théorie SDT a vu le jour au début des années 1980 et a été perfectionnée par ses auteurs au fil des années (Deci et Ryan, 2000). Selon cette théorie de la motivation, la poursuite et l'atteinte des buts sont influencées par le degré de satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux, soit le besoin de compétence, d'autonomie et de relations. Selon les auteurs, ces besoins sont essentiels à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être des personnes.

Deci et Ryan (2000) ont établi en quoi les besoins de compétence, d'autonomie et de relations sont fondamentaux pour le bien-être et la performance, puisqu'ils favorisent la motivation intrinsèque. Pour ce mémoire, l'élément clé de cette théorie repose sur le fait que les chercheurs soulignent un lien direct entre le besoin fondamental de relations de qualité et le sentiment de sécurité.

Plus précisément, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) définit le besoin psychologique fondamental de relations comme une recherche d'attachement, ainsi que l'expérience d'un sentiment de sécurité, d'appartenance et d'intimité avec d'autres personnes. Deci et Ryan (2000) font ici un lien direct avec les théories de l'attachement et soulignent, par exemple, que le comportement des parents envers leurs jeunes enfants influence grandement le sentiment de sécurité de ces derniers. Les chercheurs ont observé des phénomènes semblables en milieu scolaire où des élèves démontraient un plus grand niveau de motivation intrinsèque lorsque leurs professeurs étaient chaleureux et attentionnés, en raison du sentiment de sécurité qu'apportaient ces comportements dans la relation.

De plus, un des éléments intéressants qui ressort de la théorie de l'autodétermination est que le sentiment de sécurité est lié au contexte social immédiat d'un individu et n'est donc pas nécessairement stable à travers le temps et les différentes relations. Les interactions sociales jouent donc un rôle crucial dans le niveau de sécurité que ressentent les individus. Deci et Ryan (2000) expliquent que la réponse au besoin fondamental de relation joue un rôle de première ligne dans le sentiment d'attachement et de sécurité. Autrement dit, le sentiment de sécurité d'une personne est fonction du degré auquel les gens qui l'entourent répondent à son besoin de relations.

Quelques auteurs ont utilisé cette théorie pour étudier d'autres variables liées au travail. Par exemple, Jin-Soo Lee, Back et Chan (2015) indiquent que la réponse aux besoins intrinsèques est associée à une meilleure satisfaction de l'emploi puisqu'elle tend à combler les besoins psychologiques fondamentaux de compétence, de relations et d'autonomie. Plus près du sujet de ce mémoire, une autre étude a mobilisé la théorie de l'autodétermination dans son cadre conceptuel pour faire le lien entre l'insécurité de l'emploi et le bien-être. Les résultats démontrent que l'insécurité de l'emploi vient frustrer les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relations, ce qui a un impact négatif sur deux indicateurs de bien-être au travail, soient l'épuisement émotionnel et la vigueur (Vander Elst *et al.*, 2012). Ainsi, la théorie de l'autodétermination a déjà été utilisée comme cadre conceptuel, mais jamais spécifiquement pour faire le lien entre un des besoins fondamentaux qu'elle propose et la perception de sécurité dans l'emploi.



## **2.2 La qualité des relations professionnelles**

Afin d'illustrer le concept de qualité des relations présent dans la théorie de l'autodétermination et de l'appliquer au milieu professionnel, il est essentiel de le décortiquer en plusieurs dimensions. Les relations professionnelles peuvent être classées en deux grandes catégories simples, soit la qualité des relations avec le supérieur et la qualité des relations avec les collègues.

Il est possible de diviser ces types de relations professionnelles de façon plus précise afin d'obtenir des variables mesurables. Ainsi, pour les relations avec le supérieur, les théories de Leader-Member Exchange (LMX) et de justice interactionnelle sont très souvent utilisées dans la documentation. Il en est de même pour la théorie de Team-Member Exchange (TMX) pour ce qui est des relations avec les collègues.

### ***2.2.1 La qualité des relations avec le supérieur***

#### **Leader-Member Exchange (LMX)**

Le Leader-Member Exchange (LMX) est une théorie dont la prémisse est que la qualité des relations avec le supérieur varie d'un employé à un autre (Paik, 2016). Le LMX s'articule donc autour de la relation dyadique distincte qui existe entre un cadre et chacun de ses subordonnés. Il semblerait ainsi que les cadres aient des interactions différentes avec chacun de leurs employés et donc, développent des relations différentes avec chacun d'entre eux (Dulebohn *et al.*, 2012). Selon ces auteurs, c'est d'ailleurs spécifiquement cette relation dyadique qui distingue le LMX des autres théories du leadership.

Le LMX découle de la théorie des échanges sociaux et tente d'expliquer « le développement de relations dyadiques et les liens entre les processus de leadership et leurs retombées » (Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007 : 269, traduction libre). La théorie des échanges sociaux stipule qu'il y a « une perception d'obligation de la part des subordonnés de rendre une bonne qualité de relation à son supérieur et que la relation et les rôles entre les deux sont développés ou négociés dans le temps, à travers une série d'échanges » (Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007 : 269, traduction libre). Ainsi, un faible LMX se caractérise par des échanges de nature plutôt formelle, alors qu'un fort LMX implique un sentiment d'obligation mutuelle et de réciprocité entre le cadre et son

employé, rendant la relation plus sociale qu'économique, au-delà de la description de tâches (Dulebohn *et al.*, 2012). Les relations basées sur les échanges sociaux, telles que le LMX, sont caractérisées par la loyauté, l'engagement, le soutien et la confiance (Dulebohn *et al.*, 2012).

Dans la documentation, il est reconnu que le LMX a une relation positive avec les comportements au travail, la performance, l'engagement envers l'organisation, la satisfaction de l'emploi, la satisfaction du supérieur, la satisfaction du salaire, la justice procédurale et distributive, l'autonomisation et une relation négative avec les intentions de quitter son emploi, les départs volontaires, l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôles (Dulebohn *et al.*, 2012). La réciprocité mutuelle engendrée par un fort LMX favorise également l'attachement affectif entre les deux membres de la dyade (Dulebohn *et al.*, 2012). Un fort LMX contribue aussi à l'efficacité organisationnelle, puisque les employés ont tendance à faire plus que leurs rôles prescrits pour redonner à leur cadre leurs bons traitements reçus (Ilies, Nahrgang et Morgeson, 2007).

### **Justice interactionnelle**

Bien que le LMX soit un élément important dans la qualité des relations avec le supérieur, la justice interactionnelle y joue aussi un rôle majeur. La recherche indique un lien fort entre la justice interactionnelle et le LMX, puisqu'un LMX de grande qualité est un élément clé liant la justice interactionnelle à des retombées positives chez les employés, comme la performance au travail (He *et al.*, 2016). Toutefois, le traitement juste d'un employé qui caractérise un LMX de qualité n'est pas suffisant pour illustrer la justice interactionnelle, qui demeure un élément bien distinct (He *et al.*, 2016).

À la différence des autres composantes de la justice organisationnelles, la justice interactionnelle adresse seulement la perception qu'ont les employés de la manière dont ils sont traités par leurs supérieurs (Farmer et Meisel, 2010). Ainsi, contrairement à la justice distributive et procédurale, la justice interactionnelle est un élément sur lequel les cadres peuvent avoir un certain pouvoir au sein de leur organisation. En effet, il leur revient de déterminer à quel point ils traitent leurs employés avec dignité, respect et honnêteté (He *et al.*, 2016). La justice interactionnelle apparaît également à travers une communication juste et équitable (Zapata-Phelan *et al.*, 2009). De plus, un des éléments

importants du concept est que les cadres doivent non seulement être justes envers leurs employés, mais également faire attention de ne pas faire de différenciation entre les membres de leur équipe, et ainsi traiter certains employés mieux que d'autres (He *et al.*, 2016). À ce sujet, la recherche a démontré qu'un employé qui bénéficie d'une bonne relation avec son supérieur peut être enclin à sacrifier les avantages de cette relation s'il s'aperçoit que ses collègues ne reçoivent pas le même traitement. Ainsi, les employés sont sensibles à l'équité et à la justice au sein de leur équipe, même s'ils ne sont pas eux-mêmes victimes d'injustice (He *et al.*, 2016). Enfin, la documentation indique aussi que la justice interactionnelle est liée positivement aux émotions. Un traitement injuste est donc susceptible d'entraîner des émotions négatives comme l'anxiété et l'hostilité, alors qu'un traitement juste procure des émotions positives comme la joie (Zapata-Phelan *et al.*, 2009). Il est intéressant ici de noter un lien entre la justice interactionnelle et la rectitude morale, une variable qui sera contrôlée pour les fins du modèle théorique de ce mémoire. En effet, la justice interactionnelle, telle que définie par He *et al.* (2016), est associée à certains égards à l'idée de la rectitude morale, puisque cette dernière inclut des composantes de justice, d'équité, de dignité humaine et de respect des personnes au travail (Morin, 2008).

### ***2.2.2 La qualité des relations avec les collègues***

#### **Team-Member Exchange (TMX)**

Le terme TMX est employé pour représenter la qualité réciproque des relations entre les collègues de travail d'un même groupe (Schermuly et Meyer, 2016). Bien qu'il soit apparenté au LMX, le TMX se distingue par le fait qu'il n'implique pas l'idée de la dyade. Tout comme dans la relation supérieur - subordonné, les membres d'une équipe peuvent eux aussi contribuer au bon climat de travail, en favorisant des échanges d'expertise et en donnant de la rétroaction (Schermuly et Meyer, 2016). Proposé pour la première fois par Seers en 1989, le TMX est une adaptation du LMX et représente « la qualité des échanges réciproques entre les membres d'une équipe » (Banks *et al.*, 2014 : 275, traduction libre). Il s'agit plus précisément de « la perception individuelle du niveau de réciprocité d'un membre par rapport à son équipe, quant à sa propre contribution aux idées, rétroaction et soutien aux autres membres » versus ce qu'il reçoit en retour de leur part (Banks *et al.*,

2014 : 275, traduction libre). Ainsi, selon ces auteurs, le TMX représente la qualité des échanges non seulement avec chacun des membres de l'équipe individuellement, mais également dans une perspective de rôle partagé en tant que membre de l'équipe.

Selon Love et Forret (2008 : 344, traduction libre), « les personnes qui ont un faible niveau de TMX avec leurs collègues limitent souvent leurs interactions à ce qui concerne les tâches, alors que celles avec un fort niveau de TMX entretiennent des relations de confiance mutuelle propre à l'échange social, ce qui se solde en des comportements plus civilisés au travail (OCB) ». Parmi les autres impacts du TMX, il a été démontré que des employés qui entretiennent de bonnes relations entre eux ont un meilleur partage d'idées et d'information (Schermuly et Meyer, 2016). Selon ces auteurs, un degré élevé de TMX favorise les comportements d'aide, ainsi qu'un sentiment d'appartenance envers les collègues. Schermuly et Meyer (2016 : 679, traduction libre) ajoutent que « les membres d'une équipe chez qui le TMX est fort bénéficient aussi de plus de ressources et sont plus sollicités que leurs collègues qui présentent un TMX plus faible ». Ces conséquences de TMX fort peuvent donc stimuler la compétence, favoriser le sentiment d'efficacité et augmenter la perception du sens du travail (Schermuly et Meyer, 2016). Selon ces mêmes auteurs, il y aurait aussi un lien positif entre le TMX et l'autonomisation psychologique (*psychological empowerment*). De la même manière, un niveau élevé de TMX peut favoriser la créativité en raison de l'efficacité personnelle qui est encouragée dans le groupe (Younghan Lee, Kim et Koo, 2016).

D'autres retombées du TMX ont été identifiées dans la documentation, notamment en ce qui concerne l'engagement organisationnel, l'appréhension causée par l'arrivée de nouveaux collègues et l'efficacité dans la prise de décision (Love et Forret, 2008). Il semblerait d'ailleurs que ces impacts du TMX soient d'autant plus importants dans des groupes de travail présentant une forte interdépendance (Love et Forret, 2008). Ces auteurs avancent aussi que le TMX pourrait augmenter le niveau de soutien et de coopération dans les organisations.

### **2.3 Autres variables**

Le présent cadre conceptuel s'articule autour de la qualité des relations professionnelles et de son lien possible avec la perception de la sécurité de l'emploi. Néanmoins, plusieurs

antécédents de la perception de sécurité de l'emploi ont été nommés dans la revue de la documentation. Afin d'avoir le portrait le plus précis possible, certains des antécédents identifiés précédemment seront contrôlés dans l'analyse des données. Ainsi, en fonction des données récoltées sur le terrain, les variables suivantes seront contrôlées :

- Affectivité négative (De Witte *et al.* (2010) ; Wang, Lu et Siu (2015) ; Debus, König et Kleinmann (2014))
- Le nombre d'années de service (Keim *et al.*, 2014)
- L'âge (Keim *et al.* (2014) ; Gallie *et al.* (2017))
- Le genre (Keim *et al.* (2014) ; Kinnunen *et al.* (2000))
- La position occupée (Keim *et al.* (2014) ; Gallie *et al.* (2017))
- La rectitude morale (Itzkovich, 2016)

## 2.4 Le modèle de recherche

En fonction du cadre conceptuel développé, la figure 1 illustre le modèle de recherche qui en émane. En résumé, ce mémoire propose qu'indépendamment de l'âge, du genre, de la position occupée, du nombre d'années de service, de l'affectivité négative et de la rectitude morale, la qualité de la relation avec son supérieur, la perception de justice interactionnelle et la qualité des relations avec les collègues aient un lien avec la perception de sécurité de l'emploi.

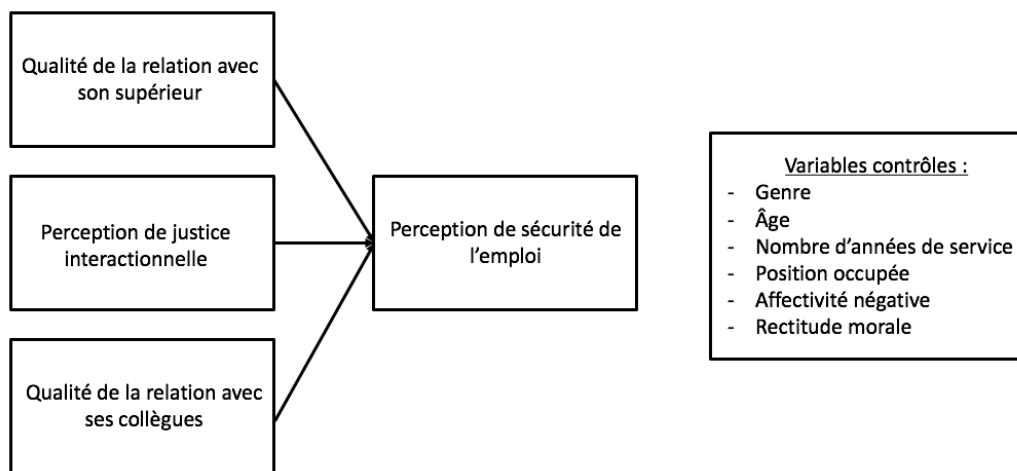


Figure 1. Illustration du modèle de recherche

## **2.5 Hypothèses**

Plus précisément, les trois hypothèses suivantes sont proposées :

**H1** : Il existe un lien positif entre la qualité de la relation supérieur-subordonné et la perception de sécurité de l'emploi.

**H2** : Il existe un lien positif entre la perception de justice interactionnelle et la perception de sécurité de l'emploi.

**H3** : Il existe un lien positif entre la qualité des relations avec les collègues et la perception de sécurité de l'emploi.

## **Chapitre 3**

### **Méthodologie**

Les données utilisées pour ce mémoire ont été collectées dans le cadre d'une enquête du CRITEOS (Centre de recherche et d'intervention pour le travail, l'efficacité organisationnelle et la santé) à laquelle l'auteure de ce mémoire a participé en tant que membre de l'équipe de recherche. Cette enquête visait à évaluer la qualité de vie au travail des employés d'un centre de villégiature à l'hiver 2015. Lors de ce projet, plusieurs facteurs et indicateurs de la qualité de vie au travail ont été mesurés, dont les variables principales de ce mémoire.

#### **3.1 L'échantillon**

Lors de l'enquête, tous les employés actifs de l'organisation, c'est-à-dire 1603 personnes, ont été invités à remplir nos questionnaires. Ainsi, puisque le processus de collecte de données avait pour but de recueillir les informations de l'ensemble du cadre échantillonnal, nous considérons qu'il s'agit d'un recensement. De toute évidence, ce sont les employés intéressés à participer à cette enquête qui y ont répondu. Au total, 447 personnes ont rempli les deux questionnaires de l'enquête.

L'organisation embauche des employés ayant des statuts réguliers ou temporaires. Parce que l'étude concerne la sécurité de l'emploi, ce qui implique la présence d'un contrat d'emploi régulier, seuls les employés ayant un tel statut ont été retenus pour les fins de l'analyse. D'ailleurs, Kinnunen *et al.* (2014) avait déjà établi le lien entre les contrats temporaires et l'insécurité de l'emploi. Parmi les employés réguliers, 209 personnes ont répondu aux deux questionnaires. Voici plus en détail les caractéristiques de cet échantillon.

Le tableau 3 donne la distribution entre les hommes et les femmes. L'échantillon comporte 116 femmes et 93 hommes, soit respectivement 55,5 % et 44,5 %.

Variable	Fréquence	Pourcentage
Femmes	116	55,5 %
Hommes	93	44,5 %
Total	209	100 %

Tableau 3. Genre de l'échantillon

Pour ce qui est du niveau de scolarité du groupe étudié, 72,8 % de l'échantillon a complété des études postsecondaires, dont 32,6 % au niveau universitaire, comme le montre le tableau 4. Ces données indiquent que le groupe est scolarisé.

Variabiles	Fréquence	Pourcentage
Études secondaires non complétées	13	6,2 %
Études secondaires	44	21,1 %
Études collégiales (D.E.C.)	39	18,7 %
Grade professionnel ou formation professionnelle (ex. métiers, D.E.P.)	45	21,5 %
Certificat d'études universitaires	25	12 %
Premier cycle universitaire (ex. baccalauréat)	32	15,3 %
Deuxième cycle universitaire (ex. maîtrise, MBA, DESS)	11	5,3 %
Total	209	100 %

Tableau 4. Niveau d'éducation atteint de l'échantillon

Enfin, la moyenne d'âge de l'échantillon est de 46 ans, avec un écart type de 11 ans. De plus, les personnes faisant partie de l'échantillon occupent leur emploi depuis 13 ans, avec un écart type de 8 ans. Il y a donc une grande étendue en ce qui concerne ce dernier aspect.

Variable	N	Min	Max	Moyenne	Écart type
Âge	209	21	77	46,66	11,166
Nombre d'années de service	208	0,5	40	13,1514	8,66945

Tableau 5. Âge et nombre d'années de service à l'emploi de l'échantillon

### 3.2 Déroulement de l'enquête

L'enquête du CRITEOS s'est effectuée en plusieurs étapes et sur plusieurs semaines. En 2014, la direction de l'entreprise a témoigné son intérêt pour mettre en place le projet,



mais il a fallu attendre jusqu'en janvier 2015 pour le démarrer. Avant de poursuivre la démarche et puisque l'enquête impliquait la collecte des données sur des sujets humains, l'équipe de recherche a soumis une demande d'autorisation auprès du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. La chercheuse principale, Estelle M. Morin a complété et soumis le formulaire F1 – 4549, intitulé Projet Montagnes (numéro du projet : 2016-2203), rempli, signé et fait signer le formulaire E pour les politiques des trois conseils quant à la recherche et la collecte de données et le formulaire F pour l'engagement de confidentialité. Elle a aussi obtenu l'autorisation de la vice-présidence de l'entreprise pour la collecte des données (annexe K de la demande de certificat). Le 16 février 2016, elle a obtenu le certificat de conformité aux règles d'éthique de la recherche auprès de sujets humains (Annexe 1).

Parallèlement à la démarche du comité à l'éthique de la recherche, un comité de pilotage fut formé au sein de l'entreprise pour mener à bien son déroulement. Ce comité était composé de deux membres de l'équipe de direction, deux membres de l'équipe syndicale, trois employés syndiqués et un employé non syndiqué. Les personnes faisant partie du comité avaient le rôle de représenter les membres de leur groupe respectif et de soutenir l'équipe de recherche dans les différentes étapes du projet.

En préparation à la collecte de données, des membres du comité de pilotage, accompagnés par des membres de l'équipe de recherche, ont organisé des rencontres avec les employés de toutes les sections de l'entreprise, afin de les informer de l'enquête et d'obtenir leur consentement. Par la suite, le personnel de l'entreprise s'est assuré que chaque employé avait une adresse courriel valide pour recevoir le lien électronique lui permettant d'accéder aux questionnaires et de les remplir.

En ce qui concerne la collecte de données, elle s'est faite par l'entremise de deux questionnaires électroniques. La méthode du questionnaire a été choisie pour la réalisation de ce projet puisqu'elle permettait de joindre l'ensemble des employés. L'outil de collecte de données choisi (*Qualtrics*) était le plus reconnu pour faciliter la récolte ainsi que l'analyse des informations auprès d'un grand nombre de personnes (Anderson, 2015). En fait, la nature de l'outil permettait que les données soient recueillies électroniquement et transférées sur un logiciel de traitement (*SPSS*) avec un risque minimal d'erreur. Il y a eu

deux temps de mesure, afin de contrôler les effets de covariance entre les indicateurs (comme la sécurité de l'emploi) et les facteurs (comme la qualité des relations professionnelles).

La chercheuse principale avait déjà élaboré des questionnaires pour une enquête similaire portant sur la qualité de vie au travail. Des échelles Likert ont été utilisées pour les énoncés relatifs aux indicateurs de la qualité de vie au travail, tandis que des échelles nominales ont été employées pour les questions démographiques. Afin de s'assurer que les questionnaires étaient bien adaptés pour les personnes à qui ces questionnaires étaient destinés, le comité de pilotage et l'équipe de recherche ont révisé et testé les deux questionnaires. Considérant qu'une proportion non négligeable de participants était anglophone, nous avons procédé à la traduction des deux questionnaires et des deux lettres de présentation. Les documents ont été révisés par plusieurs membres du projet de recherche afin de s'assurer que le vocabulaire était adéquat.

Le premier questionnaire, lancé le 29 février 2016 pour une durée de deux semaines, visait à évaluer différents critères de la qualité de vie au travail, dont la perception de sécurité de l'emploi. L'invitation a été envoyée à 1603 personnes en tout. Afin de donner la chance aux employés de répondre au questionnaire, la période de collecte de données pour ce questionnaire a été prolongée jusqu'au 22 mars en effectuant des rappels à trois reprises : le 4, 9 et 14 mars. Dans sa version française, 1072 personnes ont activé le questionnaire, 728 ont commencé à le remplir, mais seulement 583 l'ont terminé. Dans sa version anglaise, il a été activé par 58 personnes et 43 ont commencé à y répondre, mais seulement 36 l'ont terminé. En tout, cela donne 38,6 % de participation. Dans cette première partie, des variables décrivant les répondants et d'autres caractéristiques personnelles ont également été mesurées.

Le deuxième questionnaire a été lancé le 14 mars 2016 et elle avait pour but d'évaluer plusieurs facteurs de la qualité de vie au travail, dont les relations avec les collègues, la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de justice interactionnelle. Dans cette deuxième partie, d'autres variables permettant de décrire les répondants et d'autres caractéristiques personnelles ont également été mesurées. La deuxième partie du questionnaire a été envoyée par courriel à 1603 personnes, le 14 mars 2016 et le collecteur

a été ouvert jusqu'au 29 mars 2016. Le deuxième questionnaire dans sa version française a été activé par 1201 personnes, 521 ont commencé à le remplir, mais seulement 420 l'ont terminé. Dans sa version anglaise, il a été activé par 41 personnes, 31 ont commencé à y répondre, mais seulement 27 l'ont terminé. Cela donne 28 % de participation.

### **3.3 La saisie des réponses des questionnaires et l'analyse**

Le collecteur a été fermé le 29 mars 2016. Les données des deux questionnaires ont été téléchargées sur l'ordinateur de la chercheuse principale, dans le format SPSS, un logiciel d'analyses statistiques des données. Les deux bases de données ainsi créées ont été soigneusement examinées pour corriger les erreurs de codification ou d'entrée de données (ex. quel âge avez-vous ? 1978). L'examen des réponses par question et par répondant a été fait minutieusement afin de s'assurer de l'intégrité et de la validité des informations. Des répondants ayant donné des réponses aberrantes ont ainsi été décelés et leurs réponses, supprimées. D'autres ayant activé leur questionnaire, mais répondu à aucune question ont aussi été soustraits des bases de données. Enfin, les réponses manquantes ont été déterminées en écrivant le nombre 999 dans la case laissée vacante par le sujet.

Les données ont ensuite été analysées au moyen du logiciel SPSS. Pour chaque échelle du questionnaire, des analyses en composantes principales avec une rotation orthogonale des facteurs ont été faites pour réduire les variables observées à un nombre minimal de dimensions (ou composantes) décrivant une proportion maximale de la variance. Cette analyse a permis de déterminer une solution factorielle initiale, annonçant la validité de l'échelle pour mesurer le construit latent. La structure factorielle des échelles a ensuite été vérifiée à l'aide d'une analyse en axes principaux, avec une rotation orthogonale. Cette analyse permet d'estimer la qualité de la représentation de la solution factorielle et de déterminer les énoncés qui serviront au calcul de la variable à mesurer.

Par la suite, une analyse de consistance interne des énoncés composant chaque variable à mesurer a été effectuée. Cela a permis de mesurer la fiabilité des scores des répondants pour chaque variable. L'alpha de Cronbach permet effectivement de déterminer le pourcentage de variance d'erreur dans la mesure d'une variable. Cet indice varie entre 0 et 1. Comment peut-on juger de la fiabilité d'une échelle ? DeVellis (2012) énonce les règles suivantes :

- en dessous de 0,60, c'est inacceptable ;
- entre 0,60 et 0,65, indésirable ;
- entre 0,65 et 0,70, minimalement acceptable ;
- entre 0,70 et 0,80, respectable ;
- entre 0,80 et 0,90, très bien ;
- au-dessus de 0,90, il faudrait réduire le nombre d'énoncés de l'échelle.

Comme le tableau 6 l'indique, cinq des échelles utilisées ont un coefficient de consistance interne supérieur à 0,80, ce qui signifie que les données de ces variables sont très fiables, même si le nombre d'énoncés pourrait être réduit pour trois d'entre elles. Le coefficient pour la sécurité de l'emploi est de 0,750, ce qui demeure respectable.

Variable	Nombre d'énoncés	Alpha de Cronbach
Sécurité de l'emploi	4	0,750
Qualité des relations avec son supérieur	6	0,944
Justice interactionnelle	6	0,957
Qualité des relations avec les collègues	5	0,911
Affectivité négative	10	0,851
Rectitude morale	5	0,929

Tableau 6. Analyse de consistance interne des variables

### 3.4 Mesure des variables

#### 3.4.1 Variables principales

Dans un premier temps, la perception de sécurité de l'emploi a été évaluée avec l'échelle de Francis et Barling (2005). Pour chaque énoncé, les employés pouvaient choisir leur niveau d'accord sur une échelle de Likert en six points dont les deux pôles étaient : « Tout à fait en désaccord » et « Tout à fait en accord ». Bien que l'échelle originale de Francis et Barling (2005) contienne cinq questions, un énoncé a dû être supprimé pour établir un indice de consistance interne acceptable. Les énoncés retenus sont les suivants :

1. Dans le contexte actuel, je ne sais pas combien de temps je pourrai garder mon emploi.
2. Je pourrai conserver mon emploi aussi longtemps que je ferai du bon travail.

3. Je pourrai garder mon emploi aussi longtemps que je le voudrai.
4. J'ai peur de perdre mon emploi en raison du contexte économique actuel.

En ce qui concerne la qualité de la relation avec son supérieur et la qualité des relations avec les collègues, nous avons utilisé les échelles que la chercheuse principale a publiées dans un rapport de recherche en 2008 (Morin, 2008). La qualité de la relation avec son supérieur compte 6 énoncés, évalués sur une échelle en 6 points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement d'accord » :

1. J'ai le soutien nécessaire de mon supérieur quand je suis aux prises avec des difficultés dans mon travail
2. Je discute ouvertement de mes problèmes avec mon supérieur.
3. Mon supérieur est disposé à faire des changements pour rendre mon travail plus intéressant pour moi.
4. Mon supérieur a pleinement confiance en moi.
5. Je peux compter sur mon supérieur pour m'aider à résoudre des problèmes qui concernent mon travail.
6. J'ai confiance en mon supérieur pour m'aider à progresser dans mon travail.

La qualité des relations avec les collègues est mesurée par 5 énoncés, sur une échelle en 6 points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement d'accord » :

1. Mes collègues et moi travaillons ensemble, dans un esprit d'équipe
2. Mes collègues et moi discutons ouvertement de nos différences d'opinions pour prendre ensemble de meilleures décisions.
3. Je m'entends bien avec mes collègues de travail.
4. Je peux compter sur le soutien de mes collègues quand j'en ai besoin.
5. Je me sens apprécié(e) par mes collègues de travail.

La perception de la justice interactionnelle est mesurée à l'aide de 6 énoncés selon l'échelle de Moorman (1991) :

1. Mon supérieur immédiat écoute mon opinion et mes suggestions.
2. Mon supérieur immédiat réprime l'influence de ses biais personnels.

3. Mon supérieur immédiat me donne des informations sur les décisions qui sont prises par la hiérarchie et leurs implications.
4. Mon supérieur immédiat me traite avec respect et considération.
5. Mon supérieur immédiat montre de la considération pour mes droits en tant qu'employé(e).
6. Mon supérieur s'adresse à moi avec une attitude sincère et authentique.

### **3.4.2 Variables contrôles**

Comme mentionné précédemment dans le cadre théorique, nous avons choisi de contrôler l'effet de la variance de plusieurs facteurs sur la variance du score de la sécurité de l'emploi afin de mieux mesurer l'impact de nos variables indépendantes.

Le genre a été identifié avec la question suivante : quel est votre sexe ? Les participants devaient cliquer sur « Femme » ou « Homme ». L'âge des répondants a été obtenu par la question : quel âge avez-vous en date d'aujourd'hui ? Un espace était prévu avec la mention « Votre âge en nombre d'années » à côté. Le nombre d'années de service fut demandé de la même façon que l'âge avec la question : depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de votre organisation ? suivi d'un espace pour écrire la réponse.

Ensuite, les participants étaient invités à indiquer leur position occupée avec la question : quelle position occupez-vous dans votre organisation ? en choisissant parmi les options suivantes : « équipier non syndiqué », « équipier syndiqué », « coordonnateur », « professionnel », « superviseur », « chef de direction ».

L'affectivité négative a été mesurée au moyen du Positive Affect Negative Affect Scale de Watson (1994). On a demandé aux participants de décrire les émotions ou les sentiments qu'ils ont l'habitude de ressentir sur une échelle en 5 points, allant de « Très peu voire pas du tout » à « Beaucoup ». L'affectivité négative est décrite au moyen de 10 énoncés : énervé(e), nerveux (se), stressé(e), frustré(e), coupable, triste, agressif (ve), irritable, honteux (se), inquiet(e).

La rectitude morale fut mesurée par 5 énoncés, sur une échelle en 5 points allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement d'accord » (Morin, 2008) :

1. Je travaille dans un milieu qui valorise la justice (le respect des droits)
2. Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité (l'égalité des traitements).
3. Je travaille dans un milieu qui montre de la considération pour la dignité humaine.
4. Je fais un travail qui respecte les valeurs humaines.
5. Je travaille dans un milieu qui respecte les personnes.

### **3.5 Stratégie d'analyse des données**

Une fois les données regroupées, des statistiques descriptives ont été calculées pour toutes les variables observées (distribution de fréquences, moyennes, écarts types, minimum et maximum). Ces statistiques permettent notamment d'évaluer la tendance centrale et la forme de la distribution des fréquences. Par la suite, nous avons créé une matrice de corrélation afin de déterminer la force et la direction des liens entre les différentes variables du modèle conceptuel. Pour les variables nominales, nous avons procédé à une analyse de variance afin de mesurer leur lien avec la variable dépendante. Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons également procédé à des analyses de régressions linéaires multiples, afin de déterminer quelles variables expliquaient le mieux les relations établies à l'étape précédente. Enfin, après avoir pris connaissance des résultats préliminaires et des corrélations existantes, nous avons choisi d'effectuer une analyse post-hoc afin de tester un possible effet de médiation de la rectitude morale entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi. Ce test post-hoc a été fait à partir d'analyses de régressions linéaires multiples, suivant la méthode de Baron et Kenny (1986).

# Chapitre 4

## Présentation des résultats

### 4.1 Analyses descriptives des variables

Les tableaux et les figures suivants permettent d'évaluer la distribution des scores obtenus pour chaque variable à l'aide de statistiques descriptives.

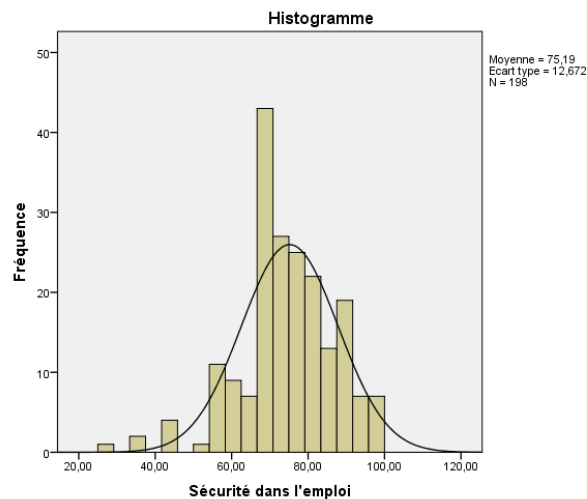
#### 4.1.1 Variables principales

Variable	N	Manquant	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart Type
Sécurité de l'emploi	198	11	27,08	100	75,1894	12,67187
Relation avec le supérieur	209	0	16,67	100	78,5221	18,31158
Justice interactionnelle	209	0	16,67	100	77,1664	19,66627
Relation avec les collègues	209	0	23,33	100	82,0893	13,98429

Tableau 7. Statistiques descriptives des variables dépendantes et indépendantes

#### Sécurité de l'emploi

Pour la sécurité de l'emploi, 198 personnes ont répondu aux questions qui les concernent. La moyenne des scores est de 75,19 avec un écart type de 12,67. Le minimum est de 27,08 et le maximum est de 100. Il s'agit d'une distribution plutôt normale.





### Qualité de la relation avec son supérieur

Pour la qualité de la relation avec son supérieur, 209 personnes ont répondu aux questions qui les concernent. La moyenne des scores est de 78,52 avec un écart type de 18,31. Le minimum est de 16,67 et le maximum est de 100. Cette distribution est asymétrique à droite.

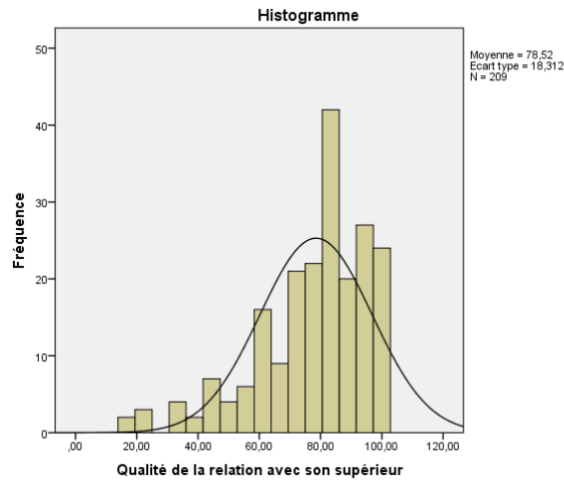


Figure 3. Distribution des fréquences pour la variable Qualité de la relation avec son supérieur (N=209).

### Justice interactionnelle

Pour la qualité des relations avec les collègues, 209 personnes ont répondu aux questions qui les concernent. La moyenne des scores est de 77,17 avec un écart type de 19,67. Le minimum est de 16,67 et le maximum est de 100. Cette distribution est asymétrique à droite.

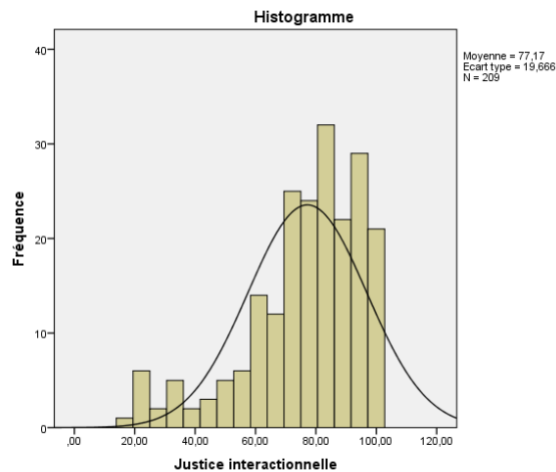


Figure 4. Distribution des fréquences pour la variable Justice interactionnelle (N=200).

## Qualité des relations avec les collègues

Pour la qualité des relations avec les collègues, 209 personnes ont répondu aux questions qui les concernent. La moyenne des scores est de 82,09 avec un écart type de 13,98. Le minimum est de 23,33 et le maximum est de 100. Cette distribution est asymétrique à droite.

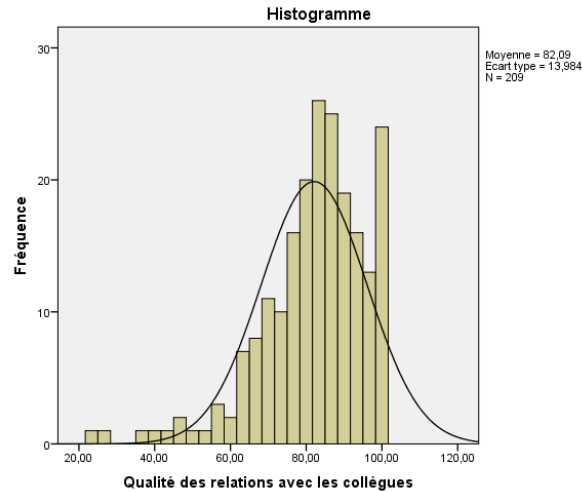


Figure 5. Distribution des fréquences pour la variable Qualité de la relation avec les collègues (N=204).

### 4.1.2 Variables contrôles

Pour les variables contrôle, nous avons deux types de variables, soit des variables continues et des variables nominales. La distribution des variables continues est illustrée avec des statistiques descriptives, alors que des tableaux de moyennes sont utilisés pour décrire celle des variables nominales. Les variables continues sont présentées dans un premier temps.

Variable	N	Manquant	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart Type
Âge	209	0	21	77	46,66	11,166
Nombre d'années de service	208	1	0,5	40	13,1514	8,66945
Affectivité négative	209	0	0	75	23,3014	15,58314
Rectitude morale	209	0	16,67	100	75,5502	18,12315

Tableau 8. Statistiques descriptives des variables contrôles continues

## Âge

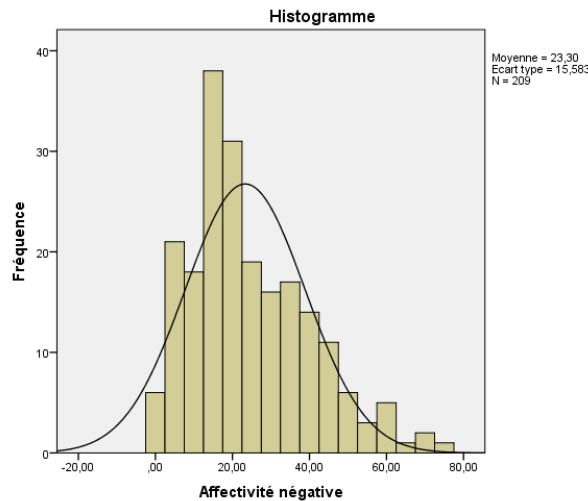
Pour l'âge, 209 personnes ont répondu à la question. La moyenne d'âge est de 46 ans avec un écart type de 11 ans. Le répondant le plus jeune a 21 ans et le plus vieux, 77 ans.

## Nombre d'années de service

Pour le nombre d'années de service, 208 personnes ont répondu à la question. La moyenne du nombre d'années de service est de 13 ans avec un écart type de 8 ans. La plus basse ancienneté est de 6 mois et la plus haute est de 40 ans.

## Affectivité négative

Pour l'affectivité négative, 209 personnes ont répondu. La moyenne des scores est de 23,3 avec un écart type de 15,58. Le minimum est de 0 et le maximum est de 75. La distribution de l'affectivité négative est légèrement asymétrique à gauche.



## Rectitude morale

Pour la rectitude morale, 209 personnes ont répondu. La moyenne des scores est de 75,55. Il s'agit d'une distribution asymétrique à droite avec un écart type de 18,12, un minimum de 16,67 et un maximum de 100.

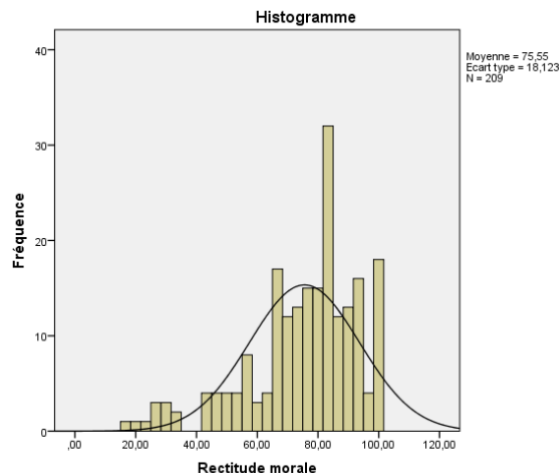


Figure 7. Distribution des fréquences pour la variable Rectitude morale (N=209).

## Genre

L'échantillon comporte 116 femmes et 93 hommes, soit respectivement 55,5 % et 44,5 %.

Variable	Fréquence	Pourcentage
Femmes	116	55,5 %
Hommes	93	44,5 %
Total	209	100 %

Tableau 9. Genre de l'échantillon

## Position occupée

En ce qui concerne les positions occupées, 53,6 % des répondants retenus occupent des fonctions de premier niveau hiérarchique, dont 42,1 % sont syndiqués. Il y a une distribution plutôt partagée entre les employés qui ont une fonction de supervision et les autres.

Position occupée	Fréquence	Pourcentage
Équipier non syndiqué	24	11,5 %
Équipier syndiqué	88	42,1 %
Coordonnateur — Professionnel	36	17,2 %
Superviseur	25	12 %
Chef de service	21	10 %
Direction	15	7,2 %
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100 %</b>

Tableau 10. Positions occupées de l'échantillon

## 4.2 Analyses de corrélation

L'étape suivante consiste à examiner les mesures d'associations entre les différentes variables. À l'aide des matrices de corrélation (coefficient de Pearson), il sera possible de déterminer la présence ou non des liens ainsi que leur force et leur direction. Le coefficient de Pearson varie entre -1 et +1. Plus le lien est fort, plus le coefficient est près de -1 ou +1 et plus le lien est faible, plus le coefficient est près de 0.

Le tableau 11 illustre une corrélation entre les trois variables indépendantes et la variable dépendante du modèle de recherche. Le coefficient de Pearson entre la qualité des relations avec son supérieur et la sécurité de l'emploi est de 0,295, ce qui indique un lien positif et significatif au niveau 0,01 bilatéral. La corrélation entre la qualité des relations avec les collègues et la sécurité de l'emploi est de 0,164, ce qui indique un lien positif et significatif au niveau 0,05 bilatéral. Pour ce qui est de la justice interactionnelle, elle est corrélée à 0,224 avec la sécurité de l'emploi, ce qui indique un lien positif et significatif au niveau 0,01 bilatéral. Il y a également une corrélation significative négative entre la sécurité de l'emploi et l'affectivité négative (-0,222) ainsi qu'une corrélation significative positive entre la sécurité de l'emploi et la rectitude morale (0,349).

		Sécurité de l'emploi	Qualité de la relation avec son supérieur	Justice interactionnelle	Qualité des relations avec les collègues	Âge	Nombre d'années de service	Affectivité négative	Rectitude morale
<b>Sécurité de l'emploi</b>	Corrélation de Pearson	1	<b>0,295**</b>	<b>0,224**</b>	<b>0,164*</b>	0,077	-0,084	<b>-0,222**</b>	<b>0,349**</b>
	SIG. (bilatérale)		<b>0,000</b>	<b>0,001</b>	<b>0,021</b>	0,28	0,265	0,002	0
	N	198	<b>198</b>	<b>198</b>	<b>198</b>	197	180	198	198
<b>Qualité de la relation avec son supérieur</b>	Corrélation de Pearson	<b>0,295**</b>	1	<b>0,844**</b>	<b>0,606**</b>	<b>-0,163*</b>	<b>-0,090</b>	<b>-0,277**</b>	<b>0,745**</b>
	SIG. (bilatérale)	0		0	0	0,022	0,228	0	0
	N	198	209	209	209	197	180	209	209
<b>Justice interactionnelle</b>	Corrélation de Pearson	<b>0,224**</b>	<b>0,844**</b>	1	<b>0,556**</b>	<b>-0,186**</b>	<b>-0,107</b>	<b>-0,303**</b>	<b>0,738**</b>
	SIG. (bilatérale)	0,001	0		0	0,009	0,154	0	0
	N	198	209	209	209	197	180	209	209
<b>Qualité des relations avec les collègues</b>	Corrélation de Pearson	<b>0,164*</b>	<b>0,606**</b>	<b>0,556**</b>	1	<b>-0,080</b>	<b>-0,088</b>	<b>-0,322**</b>	<b>0,672**</b>
	SIG. (bilatérale)	0,021	0	0		0,262	0,242	0	0
	N	198	209	209	209	197	180	209	209
<b>Âge</b>	Corrélation de Pearson	0,077	<b>-0,163*</b>	<b>-0,186**</b>	<b>-0,080</b>	1	<b>0,492**</b>	<b>-0,090</b>	<b>-0,175*</b>
	SIG. (bilatérale)	0,28	0,022	0,009	0,262		0	0,210	0,014
	N	197	197	197	197	197	180	197	197
<b>Nombre d'années de service</b>	Corrélation de Pearson	<b>-0,084</b>	<b>-0,090</b>	<b>-0,107</b>	<b>-0,088</b>	<b>0,492**</b>	1	<b>-0,020</b>	<b>-0,161*</b>
	SIG. (bilatérale)	0,265	0,228	0,154	0,242	0		0,785	0,031
	N	180	180	180	180	180	180	180	180
<b>Affectivité négative</b>	Corrélation de Pearson	<b>-0,222**</b>	<b>-0,277**</b>	<b>-0,303**</b>	<b>-0,322**</b>	<b>-0,090</b>	<b>-0,020</b>	1	<b>-0,417**</b>
	SIG. (bilatérale)	0,002	0	0	0	0,210	0,785		0
	N	198	209	209	209	197	180	209	209
<b>Rectitude morale</b>	Corrélation de Pearson	<b>0,349**</b>	<b>0,745**</b>	<b>0,738**</b>	<b>0,672**</b>	<b>-0,175*</b>	<b>-0,161*</b>	<b>-0,417**</b>	1
	SIG. (bilatérale)	0	0	0	0	0,014	0,031	0	
	N	198	209	209	209	197	180	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Tableau 11. Analyses de corrélation entre les variables principales et contrôles.

Le tableau 11 indique également qu'il y a une très forte corrélation (0,844) entre deux des variables indépendantes, soit la justice interactionnelle et la qualité de la relation avec son supérieur, ce qui signifie qu'il y a colinéarité entre elles. D'une certaine manière, il semble que les deux variables se rapportent au même construit latent. Or, cette colinéarité peut causer des distorsions dans les analyses de régression que nous comptons faire et pour cette raison, nous avons choisi de n'en retenir qu'une seule.

La justice interactionnelle peut contribuer à une bonne relation avec son supérieur et une bonne relation avec son supérieur peut contribuer à une bonne justice interactionnelle, ce qui pourrait expliquer que les scores pour ces deux variables soient aussi corrélés. Il serait possible de simplifier le lien entre les deux variables en établissant que la justice interactionnelle représente l'aspect équitable de la qualité de la relation avec son supérieur. Ainsi, pour assurer la cohérence avec le modèle conceptuel, nous avons choisi de conserver seulement les données concernant la qualité de la relation avec son supérieur, puisque cette variable évalue de façon plus globale l'aspect relationnel. Sans qu'il y ait colinéarité, la justice interactionnelle a également une très forte corrélation avec la rectitude morale (0,738), ce qui pourrait s'expliquer par leur proximité théorique.

De plus, il est possible de constater une forte association entre la rectitude morale et la sécurité de l'emploi. L'une explique plus de 12% de la variance de l'autre. Également, la variable « rectitude morale » est fortement associée avec les trois variables indépendantes du modèle conceptuel que nous avons proposé. Étant donné la force de ces associations, il est possible que la rectitude morale agisse comme une variable médiatrice dans la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Il est sans doute téméraire de tester une hypothèse sans avoir au préalable fait une recension des écrits ou établi un modèle théorique. Quoiqu'il en soit, les données empiriques nous incitent à examiner ce résultat de plus près en effectuant un test post-hoc pour tester un possible effet de médiation de la rectitude morale dans la relation entre la qualité des relations professionnelles et la sécurité de l'emploi.

### 4.3 Analyses de variance

Lorsqu'il s'agit de mesure d'association de variables nominales avec une variable continue, il faut choisir la procédure des analyses de variance de type ANOVA (Yergeau et Poirier, 2013).

#### Genre

Le tableau 12 présente les moyennes des hommes et des femmes en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Nous pouvons constater que les moyennes sont presque identiques pour les deux groupes.

Sexe	N	Moyenne	Écart type
Femme	106	75,275	12,443
Homme	92	75,090	12,997
Total	198	75,189	12,672

Tableau 12. Moyennes pour le sexe

Manifestement, l'analyse de variance présentée dans le tableau 13 indique qu'il n'y a pas de différence significative (SIG. 0,919) entre les hommes et les femmes pour la sécurité de l'emploi. Ainsi, le genre ne sera pas considéré comme une variable à contrôler.

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG.
Intergruppes	1,678	1	1,678	0,10	<b>0,919</b>
Intragruppes	31631,845	196	161,387		
Total	31633,523	197			

Tableau 13. Analyse ANOVA pour le genre et la sécurité de l'emploi.

#### Position occupée

Pour ce qui est de la position occupée, le tableau 14 présente les différentes moyennes en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Nous pouvons constater qu'il y a de légères différences entre les groupes et que la perception de sécurité de l'emploi pourrait varier en fonction de la position occupée.



Position occupée	N	Moyenne	Écart type
Équipier non syndiqué	23	67,934	11,814
Équipier syndiqué	83	74,774	13,827
Coordonnateur — Professionnel	32	75,195	10,388
Superviseur	24	80,989	10,359
Chef de service	21	73,710	11,683
Direction	15	81,389	10,981
<b>Total</b>	198	75,189	12,672

Tableau 14. Moyennes de la sécurité de l'emploi selon la position occupée.

L'analyse de Levene nous permet de déterminer l'égalité ou non des variances (Yergeau et Poirier, 2013). Selon la statistique de Levene, comme SIG = 0,688, le test n'est pas significatif. Cela indique qu'on ne peut rejeter l'hypothèse nulle de l'égalité des variances et nous pouvons donc poursuivre avec l'analyse ANOVA.

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	SIG.
0,616	5	192	<b>0,688</b>

Tableau 15. Test d'homogénéité des variances de la sécurité de l'emploi, selon la position occupée.

L'analyse de variance présentée dans le tableau 16 indique une différence significative (SIG. 0,005) des scores de la position occupée pour la sécurité de l'emploi. Autrement dit, la perception de sécurité de l'emploi semble varier en fonction de la position occupée. Ainsi, la position occupée est retenue comme variable contrôle.

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	SIG.
<b>Intergruppes</b>	2654,652	5	530,930	3,518	<b>0,005</b>
<b>Intragruppes</b>	28978,871	192	150,932		
<b>Total</b>	31633,523	197			

Tableau 16. Analyse de variance de la sécurité de l'emploi, selon la position occupée.

#### 4.4 Analyses de régression linéaire du modèle initial

Pour tester les hypothèses de recherche, nous avons choisi de faire une analyse de régression linéaire, en contrôlant les effets des variables qui sont aussi associées à la

sécurité de l'emploi. La figure 8 récapitule le modèle conceptuel avec les coefficients de corrélation entre les variables indépendantes et la variable dépendante ainsi que les variables qui seront contrôlées.

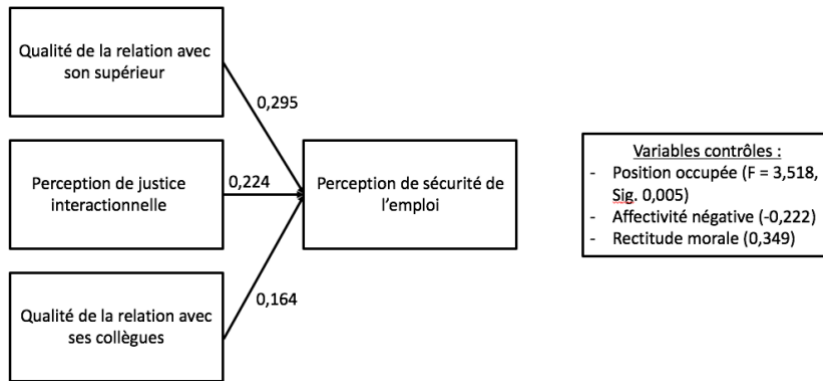


Figure 8. Illustration du modèle théorique avec corrélations et variances.

L'analyse de régression linéaire multiple hiérarchisée permet de constater l'effet des variables contrôles retenues dans le modèle et de déterminer les variables indépendantes qui expliquent le mieux la variance de la variable dépendante. Cette étape requiert une entrée stratégique des variables dans le modèle de régression linéaire.

Comme mentionné précédemment, la variable de justice interactionnelle a été retirée du modèle, en raison de sa colinéarité avec la qualité de la relation avec son supérieur. Pour les autres variables, comme le tableau 17 l'indique, nous avons choisi la méthode d'entrée forcée. Cette méthode permet d'évaluer l'effet combiné des variables dans chaque bloc, puis l'apport de chaque bloc en fonction du précédent (Yergeau et Poirier, 2013).

De plus, nous explorerons la possibilité d'un effet de médiation de la variable « Rectitude morale » dans la relation entre la qualité des relations avec le supérieur et la sécurité de l'emploi ainsi que dans la relation entre la qualité des relations avec les collègues et la sécurité de l'emploi.

Le premier groupe de variables introduites comprend les variables contrôles, et l'ordre des variables suivantes est déterminé par la taille du coefficient de corrélation avec la variable dépendante, comme le recommandent Yergeau et Poirier (2013).

Bloc	Variable	Méthode
1	Affectivité négative (AN) et Position occupée (PO)	Entrée forcée
2	Rectitude morale (RM)	Entrée forcée
3	Qualité de la relation avec son supérieur (QRS)	Entrée forcée
4	Qualité des relations avec ses collègues (QRC)	Entrée forcée
<b>Variable dépendante : Sécurité de l'emploi</b>		

Tableau 17. Modèles d'analyse de régression linéaire

Le tableau 18 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes prescrites par Yergeau et Poirier (2013).

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	ΔR <sup>2</sup>	ΔF	pΔF	b	SE	β	t	p
<b>Bloc 1</b>											
AN	,082	9,747	,000	,091	9,747	,000	-,183	,055	-,226	-3,309	,001
PO							1,783	,595	,205	2,995	,003
<b>Bloc 2</b>											
AN	,126	10,466	,000	,048	10,913	0,001	-,085	,061	-,106	-1,393	,165
PO							1,022	,625	,117	1,635	,104
RM							,186	,056	,265	3,303	,001
<b>Bloc 3</b>											
AN	,124	7,960	,000	,002	,521	0,471	-,088	,061	-,109	-1,427	,155
PO							,978	,628	,112	1,556	,121
RM							,149	,077	,212	1,942	,054
QRS							,050	,069	,072	,721	,471
<b>Bloc 4</b>											
AN	,132	6,997	,000	,013	2,839	,094	-,094	,061	-,117	-1,541	,125
PO							,960	,626	,110	1,534	,127
RM							,200	,082	,285	2,438	,016
QRS							,075	,070	,109	1,069	,286
QRC							-,139	,082	-,154	-1,685	,094

Tableau 18. Analyses de régression linéaire en vue de déterminer quelle variable explique le mieux la variance de la sécurité de l'emploi.

Le bloc 1, qui comprend les variables contrôle d'affectivité négative et de position occupée, explique 8,2 % de la variance de la sécurité de l'emploi, de manière significative.

Le poids bêta de l'affectivité négative est de -0,226 et est significatif. Celui de la position occupée est de 0,205 et est également significatif.

Dans le bloc 2, nous avons entré la variable de rectitude morale en plus des deux autres variables contrôles. L'ajout de cette variable contribue à augmenter de 4,8 % la variance expliquée de la sécurité de l'emploi. Cette variation est significative. Le poids Beta de la rectitude morale est de 0,265 et est significatif également. Avec l'ajout de la rectitude morale dans le modèle, le poids Beta des autres variables contrôles n'est plus significatif.

Avec le bloc 3, nous ajoutons la variable de la qualité de la relation avec son supérieur. Le tableau 18 indique une augmentation non significative de 0,2 % de variance de la sécurité de l'emploi expliquée par l'ajout de cette variable. Le poids Beta de la qualité de la relation avec son supérieur est de 0,072 et n'est pas significatif. Dans ce modèle, seul le poids Beta de 0,212 de la rectitude morale reste significatif.

Dans le bloc 4, nous ajoutons la variable de qualité de la relation avec les collègues au modèle précédent. L'ajout de cette variable entraîne une variation non significative de 1,3 % de la variance de la sécurité de l'emploi. Son poids Beta est de -0,154 et est non significatif. Encore une fois, seul le poids Beta de 0,285 de la rectitude morale reste significatif. Ainsi, selon ces analyses, aucune des variables indépendantes n'a de lien significatif avec la sécurité de l'emploi, une fois la rectitude morale contrôlée.

En somme, il est fort probable que la rectitude morale agisse comme une variable médiatrice dans la relation entre la qualité des relations professionnelles et la sécurité de l'emploi. Pour le savoir, nous avons suivi la procédure de Baron et Kenny (1986).

#### **4.5 Tests post-hoc**

Les analyses de régression linéaire nous font soupçonner un lien de médiation de la rectitude morale entre la qualité des relations professionnelles et la perception de la sécurité de l'emploi. Puisque les variables à tester dans le modèle sont corrélées significativement entre elles, il est possible de tester les hypothèses de médiation. La figure 9 présente le modèle de médiation partielle attendu de la rectitude morale dans la relation entre la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de sécurité de l'emploi. La figure 10 présente le modèle de médiation partielle attendu de la rectitude

morale dans la relation entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de sécurité de l'emploi.

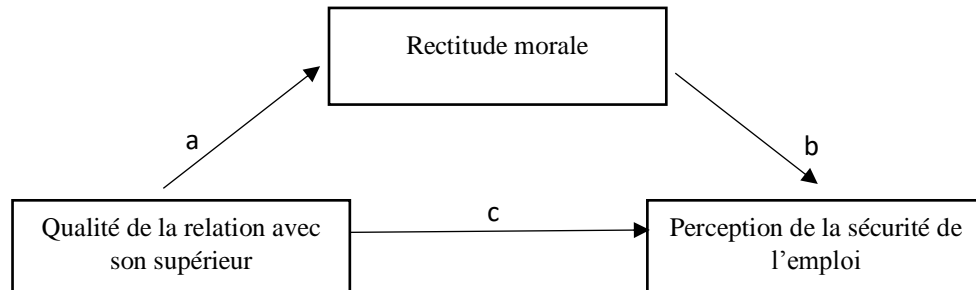


Figure 9. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice (médiation partielle) et la variable dépendante.

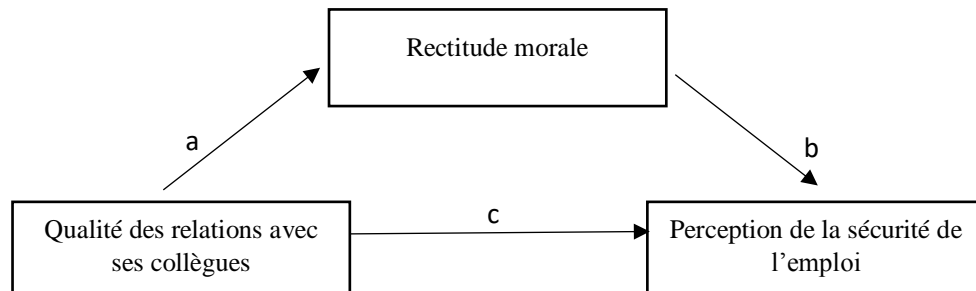


Figure 10. Illustration des relations entre la variable indépendante, la variable médiatrice (médiation partielle) et la variable dépendante.

Pour tester l'effet de médiation de la rectitude morale dans la relation entre la qualité des relations professionnelles et la perception de sécurité de l'emploi, nous allons suivre la procédure prescrite par Reuben N. Baron et Kenny (1986b) :

- 1) Nous allons entrer la variable indépendante dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable dépendante à prédire et s'assurer que la variance qu'elle occasionne sur cette dernière soit significative (c).
- 2) Ensuite, nous allons entrer la variable indépendante dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable censée être médiatrice et nous assurer que la variance qu'elle occasionne sur cette dernière soit significative (a).

- 3) Nous allons entrer la variable censée être médiatrice dans le modèle de régression pour déterminer son poids Beta sur la variable dépendante et s'assurer que son effet sur la variance de cette dernière soit significatif (b).
- 4) Enfin, nous allons d'abord entrer la variable indépendante suivie par la variable censée être médiatrice dans le modèle de régression pour constater l'effet de cette dernière dans l'équation. Si l'effet de la variable dite indépendante est absorbé par la variable dite médiatrice, alors nous pourrions conclure que cette dernière joue bel et bien une fonction de médiation dans l'équation. Vu la complexité des phénomènes psychosociaux, nous nous attendons à un effet de médiation partielle. En d'autres mots, nous ne pensons pas que la variable médiatrice absorbe complètement l'effet de la variable indépendante.

Le tableau 19 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes prescrites par Baron et Kenny (1986) pour la variable « Qualité de la relation avec son supérieur ».

À la première étape (c), on trouve que la qualité de la relation avec son supérieur explique 8,2 % de la variance du score de la perception de sécurité de l'emploi. L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. Le poids Beta pour la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » est de 0,295 et il est significatif.

À la deuxième étape (a), on trouve que la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » explique 55,3 % de la variance de la variable « Rectitude morale » et cet effet sur la variance est significatif. Le poids Beta pour la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » est de 0,737 et il est significatif.

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	b	SE	β	t	p
<i>Première étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Qualité de la relation avec son supérieur	<b>,082</b>	18,616	,000	,203	,047	<b>,295</b>	4,315	<b>,000</b>
<i>Deuxième étape : rectitude morale, variable prédite</i>								
Qualité de la relation avec son supérieur	<b>,553</b>	258,152	,000	,737	,046	<b>,745</b>	16,067	<b>,000</b>
<i>Troisième étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Rectitude morale	<b>,118</b>	27,264	,000	,246	,047	<b>,349</b>	5,221	<b>,000</b>

<i>Quatrième étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Qualité de la relation avec son supérieur	<b>, 116</b>	13,919	, 000	, 054	, 069	<b>, 079</b>	, 791	<b>, 430</b>
Rectitude morale				, 205	, 070	<b>, 291</b>	2,917	<b>, 004</b>

Tableau 19. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Rectitude morale » dans la relation entre la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » et la variable « Perception de sécurité de l'emploi ».

À la troisième étape (b), la variable « Rectitude morale » explique 11,8 % de la variance du score de Perception de sécurité de l'emploi et cet effet est significatif. Le poids Beta pour ce prédicteur est de 0,246 et il est aussi significatif.

Comme ces trois conditions sont remplies, nous pouvons tester l'effet de médiation de la « Rectitude morale » dans la relation entre « Qualité de la relation avec son supérieur » et « Perception de sécurité de l'emploi ».

Le tableau 19 indique que les variables « Qualité de la relation avec son supérieur » et « Rectitude morale » expliquent 11,6 % de la variance du score de perception de sécurité de l'emploi. L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. La taille du poids Beta pour la variable « Qualité de la relation avec son supérieur » a diminué, il est maintenant de 0,079, mais il n'est plus significatif. C'est aussi le cas du poids Beta de la variable « Rectitude morale » qui est passé à 0,291 et qui est demeuré significatif. Cela indique que la variable « Rectitude morale » a un effet de médiation totale dans la relation entre « Qualité de la relation avec son supérieur » et « Perception de sécurité de l'emploi ».

Maintenant que nous avons déterminé le lien de médiation complète pour la qualité de la relation avec son supérieur, nous allons tester s'il existe également un lien semblable avec la qualité des relations avec ses collègues. Nous ferons les mêmes étapes que précédemment. Le tableau 20 présente les résultats des analyses de régression suivant les étapes prescrites par Baron et Kenny (1986).

À la première étape (c), on trouve que la qualité des relations avec ses collègues explique 2,2 % de la variance du score de la perception de sécurité de l'emploi. L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. Le poids Beta pour la variable « Qualité des relations avec ses collègues » est de 0,164 et il est significatif.

À la deuxième étape (a), on trouve que la variable « Qualité des relations avec ses collègues » explique 44,9 % de la variance de la variable « Rectitude morale » et cet effet sur la variance est significatif. Le poids Beta pour la variable « Qualité des relations avec ses collègues » est de 0,672 et il est significatif.

Variable	R <sup>2</sup>	F	p	b	SE	β	t	p
<i>Première étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Qualité des relations avec ses collègues	<b>,022</b>	5,406	,021	,147	,063	<b>,164</b>	2,325	<b>,021</b>
<i>Deuxième étape : rectitude morale, variable prédite</i>								
Qualité des relations avec ses collègues	<b>,449</b>	170,188	,000	,871	,067	<b>,672</b>	13,046	<b>,000</b>
<i>Troisième étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Rectitude morale	<b>,118</b>	27,264	,000	,246	,047	<b>,349</b>	5,221	<b>,000</b>
<i>Quatrième étape : perception de la sécurité de l'emploi, variable prédite</i>								
Qualité de la relation avec son supérieur	<b>,122</b>	14,704	,000	-,114	,081	<b>-,127</b>	-,416	<b>,158</b>
Rectitude morale				,063	,042	<b>,435</b>	4,836	<b>,000</b>

Tableau 20. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'hypothèse de médiation de la variable « Rectitude morale » dans la relation entre la variable « Qualité des relations avec ses collègues » et la variable « Perception de sécurité de l'emploi ».

À la troisième étape (b), la variable « Rectitude morale » explique 11,8 % de la variance du score de Perception de sécurité de l'emploi et cet effet est significatif. Le poids Beta pour ce prédicteur est de 0,246 et il est aussi significatif.

Encore une fois, comme ces trois conditions sont remplies, nous pouvons tester l'effet de médiation de la « Rectitude morale » dans la relation entre « Qualité des relations avec ses collègues » et « Perception de sécurité de l'emploi ».

Le tableau 20 indique que les variables « Qualité des relations avec ses collègues » et « Rectitude morale » expliquent 12,2 % de la variance du score de perception de sécurité de l'emploi. L'analyse de variance indique que cet effet est significatif. La taille du poids Beta pour la variable « Qualité des relations avec ses collègues » a diminué, il est maintenant de -0,127, mais il n'est plus significatif. C'est aussi le cas du poids Beta de la



variable « Rectitude morale » qui est passé à 0,435 et qui est demeuré significatif. Cela indique que la variable « Rectitude morale » a également un effet de médiation totale dans la relation entre « Qualité des relations avec ses collègues » et « Perception de sécurité de l'emploi ».

## Chapitre 5

### Discussion

Selon la revue de la documentation et le cadre conceptuel élaboré à partir de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), nous avons posé les hypothèses qu'il y avait 1) un lien entre la qualité des relations avec son supérieur et la perception de la sécurité de l'emploi (H1), 2) un lien entre la justice interactionnelle et la perception de la sécurité de l'emploi (H2) et 3) un lien entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de la sécurité de l'emploi (H3). Ces liens seraient établis en contrôlant l'effet de variables personnelles (l'âge, le genre, le nombre d'années de service, la position occupée et l'affectivité négative) et de la rectitude morale.

La première étape de l'analyse des données a permis de vérifier la normalité des distributions des données. La seconde étape a servi à établir l'existence d'associations entre les variables indépendantes, la variable dépendante et les variables de contrôle du modèle. La troisième étape a permis d'établir l'effet de médiation de la rectitude morale dans la relation entre la qualité des relations avec son supérieur et ses collègues et la sécurité de l'emploi. Ces résultats confirment ce qui avait été précédemment identifié dans la documentation comme facteur de l'insécurité de l'emploi (Itzkovich (2016) ; De Witte *et al.* (2010) ; Wang, Lu et Siu (2015) ; Debus, König et Kleinmann (2014) ; Keim *et al.* (2014) ; Gallie *et al.* (2017)).

Concernant les variables contrôlées, les résultats que nous avons obtenus ne concordent pas tout à fait avec ceux de la recension : le nombre d'années de service (Keim *et al.*, 2014), l'âge (Keim *et al.* (2014) ; Gallie *et al.* (2017)) et le genre (Keim *et al.* (2014) ; Kinnunen *et al.* (2000)) n'apparaissent pas avoir d'effet sur la sécurité de l'emploi.

La première hypothèse stipulait un lien positif entre la qualité de la relation avec son supérieur et la sécurité de l'emploi. L'analyse de corrélation a montré un lien positif significatif de 0,295 entre ces deux variables. En effet, les questions posées pour mesurer la variable de la qualité de la relation avec son supérieur couvrent une grande partie de ce qui a été identifié dans la documentation comme facteur pouvant favoriser l'insécurité de l'emploi. Plus précisément, la variable de la qualité de la relation avec son supérieur

traitait, entre autres, des éléments de gestion éthique et de communication organisationnelle, deux facteurs favorisant la sécurité de l'emploi selon Hawass (2015), Keim *et al.* (2014), Kinnunen *et al.* (2000) et Guo-hua Huang *et al.* (2012).

La seconde hypothèse proposait un lien positif entre la justice interactionnelle et la perception de la sécurité de l'emploi. Selon nos analyses, il y a une corrélation positive significative de 0,224 entre les deux variables. Par ailleurs, il y a une colinéarité élevée entre la justice interactionnelle et la qualité de la relation avec son supérieur. Cette colinéarité peut être expliquée par la proximité de ce que les deux variables mesurent. Par définition, la justice interactionnelle adresse la perception qu'ont les employés de la manière dont ils sont traités par leurs supérieurs (Farmer et Meisel, 2010), en considérant notamment les notions de respect, de communication et d'honnêteté. Certains de ces éléments sont également adressés, sous un angle différent, dans l'échelle de mesure de la qualité de la relation avec son supérieur, ce qui pourrait expliquer que les résultats soient si corrélés.

La troisième hypothèse envisageait un lien entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de la sécurité de l'emploi. Nos analyses indiquent qu'il y a un lien positif de 0,164 entre les deux variables. Bien que le lien entre qualité des relations avec les collègues, de manière globale, et la sécurité de l'emploi n'ait jamais été mesuré, certains résultats de la documentation avançaient un lien négatif entre la présence de rumeurs et d'intimidation au travail et la sécurité de l'emploi (Smet *et al.* (2016) ; Glambek *et al.* (2014)). Puisque l'échelle de mesure de notre variable de qualité des relations avec les collègues comporte des énoncés qui vont dans le sens contraire de l'intimidation et des rumeurs, nous nous attendions à ce qu'il y ait un lien positif significatif entre cette variable indépendante et la sécurité de l'emploi.

L'exploration des données que nous avons collectées nous a conduites à aller au-delà de notre modèle initial. En effet, lors de l'analyse de corrélation, nous avons remarqué un lien fort entre la rectitude morale et la variable dépendante (0,349). En fait, il s'agit de la corrélation la plus forte avec la sécurité de l'emploi. De plus, les analyses de régression linéaire multiples hiérarchisées ont montré qu'une fois les variables de la position occupée et de l'affectivité négative contrôlées, seule la rectitude morale expliquait toujours de

manière significative la variance de la sécurité de l'emploi. Bien que la qualité de la relation avec son supérieur et la qualité des relations avec ses collègues soient significativement corrélées avec la perception de la sécurité de l'emploi dans les analyses préliminaires, il semble que la rectitude morale absorbe leur effet. À partir de ce constat, nous avons intuitivement décidé de faire un test post-hoc afin de déterminer s'il y a un effet de médiation de la rectitude morale entre les variables « Qualité de la relation avec son supérieur » et « Qualité des relations avec ses collègues » et la perception de la sécurité de l'emploi.

Pour effectuer ce test post-hoc, nous avons procédé à une autre série de régressions linéaires. Ces analyses ont permis de conclure qu'il y a une médiation complète de la rectitude morale entre la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de la sécurité de l'emploi ainsi qu'entre la qualité des relations avec ses collègues et la sécurité de l'emploi. Ces résultats sont intéressants, car ils permettent de mieux comprendre les liens entre la qualité des relations professionnelles et la sécurité de l'emploi, celui-ci étant vraisemblablement indirect.

Du point de vue théorique, il semble probable que la qualité des relations professionnelles puisse influencer la rectitude morale. D'une part, un supérieur qui démontre du soutien, du respect, de la confiance, de la disponibilité et de l'ouverture envers ses subordonnés favorise le milieu de travail sain que caractérise la rectitude morale. D'autre part, des collègues qui ont un bon esprit d'équipe, qui s'entendent bien, qui ont une bonne communication, qui se soutiennent et qui s'apprécient contribuent également à un climat de travail sain. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que ces deux variables relationnelles soient corrélées significativement avec la rectitude morale.

Pour mieux comprendre ces liens, il importe de revenir à la définition du concept de rectitude morale. Ce concept a été peu étudié jusqu'à présent, bien qu'il mérite qu'on lui accorde une attention particulière. Les principales recherches sur le sujet ont été effectuées par Estelle M. Morin, chercheure principale de la présente étude. Morin (2010) définit la rectitude morale de la façon suivante : « faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre : un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, qui témoigne de la considération pour la

dignité humaine, où il est possible de compter sur l'aide de collègues en cas de difficultés ». L'échelle de mesure construite par Morin (2008) adresse la notion d'un milieu qui favorise la justice, l'équité, la dignité humaine, le respect des personnes et le respect des valeurs humaines.

Comme mentionné dans le premier chapitre, la variable qui se rapproche le plus de la rectitude morale dans la documentation anglophone est celle d'incivilité, soit la manifestation de comportements déviants, « en violation du respect mutuel et des normes d'un lieu de travail » (Itzkovich, 2016 : 305, traduction libre). Alors que la rectitude morale mesure surtout les aspects liés au milieu, l'incivilité est plutôt mesurée à partir des comportements d'individus (Cortina *et al.*, 2001). Il est tout de même possible de supposer qu'un milieu de travail qui a une forte rectitude morale est caractérisé par une faible prévalence d'incivilité et vice-versa, c'est pourquoi nous avons choisi d'insérer la rectitude morale comme variable dans notre modèle. D'ailleurs, dans notre étude, la rectitude morale est fortement corrélée à la qualité de la relation avec son supérieur (0,745), la justice interactionnelle (0,738) et la qualité des relations avec ses collègues (0,672). Cette corrélation significative entre ces variables reflète à quel point les aspects relationnels qu'elles mesurent sont interreliés.

Pour revenir sur la relation de médiation de la rectitude morale entre la qualité de la relation avec son supérieur et perception de la sécurité de l'emploi, Itzkovich (2016) a souligné que le fait que l'incivilité soit souvent observée chez des personnes en position d'autorité pouvait expliquer son lien avec l'insécurité de l'emploi. Cette affirmation met en évidence la relation entre la fonction de supervision, la rectitude morale et la perception de sécurité de l'emploi. Nos résultats viennent donc éclairer la nature de cette relation, en démontrant qu'une relation de qualité avec son supérieur, exempte de comportements déviants, contribue à la rectitude morale d'un milieu de travail, ce qui favorise la perception de sécurité de l'emploi. Dans le même ordre d'idée, nos résultats concernant l'effet de médiation de la rectitude morale entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de sécurité d'emploi viennent compléter ceux de Glambeck *et al.* (2014) et Smet *et al.* (2016). En effet, selon nos données, le lien entre l'intimidation (Glambeck *et*

al., 2014), les rumeurs (Smet *et al.*, 2016) et l'insécurité de l'emploi serait plutôt indirect, à travers la rectitude morale. La figure 10 illustre ces relations.

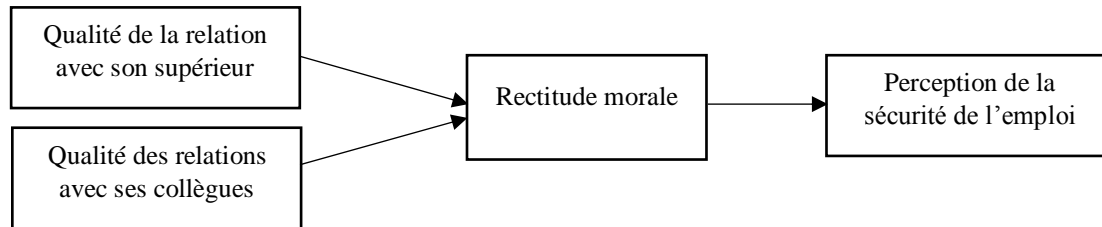


Figure 11. Illustration de la médiation complète de la rectitude morale entre la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de sécurité de l'emploi.

À la lumière de ces résultats, une révision du modèle conceptuel initial s'impose. D'abord, nous avons fait le choix d'inclure la rectitude morale comme variable de contrôle, en raison de sa proximité conceptuelle avec l'incivilité. Après avoir analysé les résultats et observé la forte corrélation entre la rectitude morale et les autres variables mesurant la qualité des relations professionnelles, ce choix peut être remis en question. En effet, nous avons visiblement sous-estimé le poids de la rectitude morale dans le modèle. Pourtant, la rectitude morale et les relations professionnelles sont des concepts qui sont très liés théoriquement, ce qui aurait pu attirer notre attention dès le départ et possiblement nous inciter à inclure la rectitude morale comme variable dépendante.

## Conclusion

En raison de ses conséquences importantes sur les organisations et pour les personnes, ainsi que de certains flous dans la documentation concernant les antécédents de l'insécurité de l'emploi, ce mémoire avait pour but de déterminer quels sont les liens entre la qualité des relations professionnelles et la sécurité de l'emploi. La documentation nous a permis d'identifier certains facteurs relationnels liés à l'insécurité de l'emploi. Par contre, aucune étude n'avait précédemment isolé les variables de qualité de relation avec son supérieur, justice interactionnelle et qualité des relations avec ses collègues.

Nous avons formulé nos hypothèses en fonction de la théorie de l'autodétermination qui stipule que les relations de qualités favorisent un sentiment de sécurité. Nous avons ainsi décortiqué les relations professionnelles en trois variables indépendantes, soient la qualité de la relation avec son supérieur (H1), la justice interactionnelle (H2) et la qualité des relations avec ses collègues (H3). Pour nous assurer d'isoler la taille de l'effet de ces variables sur la sécurité de l'emploi, nous avons contrôlé l'effet de certaines variables précédemment identifiées dans la documentation comme ayant un lien avec la variable dépendante. Ces variables étaient l'âge, le genre, le nombre d'années de service, la position occupée, l'affectivité négative et la rectitude morale. À la suite de nos analyses de variance et de corrélation, nous n'avons retenu que la position occupée, l'affectivité négative et la rectitude morale comme variables contrôles, puisque les autres n'étaient pas liées à la variable dépendante.

Malgré une corrélation significative de la qualité de la relation avec son supérieur et la sécurité de l'emploi (0,295), ainsi que de la qualité des relations avec ses collègues et la sécurité de l'emploi (0,164), le lien entre les variables n'est plus significatif lorsque nous entrons la variable « Rectitude morale » dans le modèle de régression linéaire, ce qui indique potentiellement un effet de médiation total de cette variable.

Suite à ces résultats, nous avons proposé un modèle de médiation de la rectitude morale entre la qualité de la relation avec son supérieur et la sécurité de l'emploi et entre la qualité des relations avec ses collègues et la sécurité de l'emploi. À la lumière de nos analyses, un lien de médiation complète entre les variables a été démontré.

## **Contributions, limites et propositions**

Dans un récent article, Shoss (2017) constatait un manque de recherche par rapport aux antécédents de l'insécurité de l'emploi qui sont liés aux individus. Plus précisément, il proposait qu'on s'intéresse davantage à la performance individuelle, aux systèmes de gestion de la performance, à la culture organisationnelle, à la qualité de la relation avec son supérieur et aux travailleurs autonomes. Ce mémoire contribue donc à la documentation scientifique existante, puisqu'il met en évidence des relations qui n'avaient jamais été démontrées dans le passé, soit le lien entre la qualité de la relation avec son supérieur et la perception de sécurité de l'emploi et le lien entre la qualité des relations avec ses collègues et la perception de sécurité de l'emploi, à travers la rectitude morale. De plus, à notre connaissance, il s'agit de la première recherche à utiliser la théorie de l'autodétermination comme assise pour le modèle conceptuel.

Au niveau pratique, ce mémoire met en évidence l'importance d'encourager de bonnes relations au travail, tant entre superviseurs et subordonnés qu'entre les collègues. Nos résultats démontrent qu'une relation de qualité avec son supérieur et ses collègues a un impact sur la rectitude morale présente dans un milieu de travail, ce qui favorise la perception de sécurité de l'emploi. Deci, Olafsen et Ryan (2017) rappellent aussi que c'est souvent par le style de gestion présent dans une organisation que le besoin de relation peut être influencé. Ainsi, il devient important de sensibiliser les superviseurs à cet enjeu. C'est en entretenant de bonnes relations professionnelles et en adoptant des comportements favorisant le respect et la dignité humaine qu'un milieu est empreint de rectitude morale. Puisque les coûts de l'insécurité de l'emploi sont considérables, les entreprises ont tout avantage à encourager les bonnes relations au travail.

Cette recherche comporte néanmoins quelques limites. La première est que nous avons utilisé un questionnaire autorapporté comme outil de collecte de données. Cet outil amène néanmoins plusieurs avantages, dont la facilité à récolter les réponses, la simplicité et la possibilité de faire des analyses statistiques quantitatives. Ensuite, il s'agit d'une étude exploratoire avec un échantillon de convenance. Il serait intéressant de reconduire l'étude dans d'autres milieux afin d'observer si les résultats vont dans la même direction.



De plus, notre modèle conceptuel s'appuie sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) qui établit un lien théorique entre le besoin fondamental de relations de qualité et le sentiment de sécurité. Avec les données dont nous disposons, nous avons pu mesurer la qualité des relations professionnelles à partir des variables de qualité de la relation avec son supérieur, de justice interactionnelle et de qualité des relations avec ses collègues.

Ces variables incluent des concepts qui se retrouvent dans la définition d'un besoin de relations satisfait, soit un sentiment de respect mutuel, de soucis des autres et de confiance (Deci *et al.*, 2001). Bien que ces notions fassent partie de ce que nous avons mesuré, il serait intéressant de reproduire notre recherche en mesurant directement la variable de satisfaction du besoin de relation tel que présenté dans la théorie de l'autodétermination, afin d'observer si les résultats sont similaires. Une échelle de mesure de cette variable a d'ailleurs été traduite en français et testée par Brien et al. (2012), comprenant les énoncés suivants :

- 1) Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris
- 2) Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté
- 3) Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux
- 4) Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux

Cette échelle, qui a été validée par l'équipe de chercheur, comprend toutefois aussi ses limites, puisqu'elle confond tous les types de relations, qu'elles soient au niveau des collègues ou des supérieurs. Pour préciser cet aspect, un groupe de chercheurs de la Suède a très récemment conçu et testé une nouvelle échelle à deux volets (Tafvelin et Stenling, 2018). Le premier volet comprend sensiblement les mêmes éléments que l'échelle de Brien et al. (2012), mais un deuxième volet s'ajoute afin de mesurer le niveau de soutien du supérieur, ce qui rend plus complète la mesure de la variable (Tafvelin et Stenling, 2018).

Les principaux résultats et les limites de notre étude rendent donc pertinente la poursuite des recherches au sujet du lien entre la qualité des relations professionnelles et la sécurité de l'emploi. Outre l'exploration plus précise de l'effet de la satisfaction du besoin de relation, il serait intéressant de déterminer le mécanisme selon lequel la rectitude morale contribue à la sécurité de l'emploi. De plus, les échelles de mesure continuent de se bonifier également pour la variable de la sécurité de l'emploi (Shoss, 2017). Dès lors, notre modèle pourrait être repris et testé avec d'autres échelles afin de voir si les résultats sont les mêmes.

## Bibliographie

- Anderson, Donald L. (2015). *Organization development: the process of leading organizational change*, 3rd<sup>e</sup> éd., Los Angeles, Sage.
- Banks, George C., John H. Batchelor, Anson Seers, Ernest H. O'Boyle, Jeffrey M. Pollack et Kim Gower (2014). « What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, no 2, p. 273-295.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny (1986). « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Bosman, J., J. H. Buitendach et S. Rothman (2005). « Work locus of control and dispositional optimism as antecedents to job insecurity », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 31, no 4.
- Brien, Maryse, Jacques Forest, Geneviève A. Mageau, Jean-Sébastien Boudrias, Pascale Desrumaux, Luc Brunet, *et al.* (2012). « The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France », *Applied Psychology: Health and Well-Being*, vol. 4, no 2, p. 167-187.
- Caroli, Eve et Mathilde Godard (2016). « Does job insecurity deteriorate health? », *Health Economics*, vol. 25, no 2, p. 131-147.
- Cheng, Ting, Saija Mauno et Cynthia Lee (2014). « The buffering effect of coping strategies in the relationship between job insecurity and employee well-being », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 35, no 1, p. 71-94.
- Cortina, Lila M., Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams et Regina Day Langhout (2001). « Incivility in the Workplace: Incidence and Impact », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no 1, p. 64-80.
- De Witte, Hans (2005). « Job insecurity : review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 31, no 4, p. 1-6.
- De Witte, Hans, Nele De Cuyper, Yasmin Handaja, Magnus Sverke, Katharina Näswall et Johnny Hellgren (2010). « Associations Between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Well-Being », *International Studies of Management and Organization*, vol. 40, no 1, p. 40-56.
- De Witte, Hans, Nele De Cuyper, Tinne Vander Elst, Els Vanbelle et Wendy Niesen (2012). « Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium », *Romanian Journal of Applied Psychology*, vol. 14, no 1, p. 11-17.
- De Witte, Hans, Jaco Pienaar et Nele De Cuyper (2016). « Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? », *Australian Psychologist*, vol. 51, no 1, p. 18-31.
- Debus, Maïke E., Cornelius J. König et Martin Kleinmann (2014). « The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related

- variables on job insecurity perceptions », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 87, no 2, p. 329-351.
- Deci, Edward L., Anja H. Olafsen et Richard M. Ryan (2017). « Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no 1.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2000). « The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, no 4, p. 227-268.
- Deci, Edward L., Richard M. Ryan, Marylène Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov et Boyanka P. Kornazheva (2001). « Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, no 8, p. 930-942.
- DeVellis, Robert F. (2012). *Scale development: theory and applications*, 3rd<sup>e</sup> éd., vol. 26.;26;, Los Angeles, SAGE.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer et Gerald R. Ferris (2012). « A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future », *Journal of Management*, vol. 38, no 6, p. 1715-1759.
- Ellonen, Noora et Jouko Nätti (2015). « Job insecurity and the unemployment rate: Micro- and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees 1984–2008 », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, no 1, p. 51-71.
- Farmer, Kevin et Steven I. Meisel (2010). « Developing the competencies of interactional justice », *Organization Management Journal*, vol. 7, no 2, p. 155-168.
- Francis, Lori et Julian Barling (2005). « Organizational Injustice and Psychological Strain », *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des Sciences du comportement*, vol. 37, no 4, p. 250-261.
- Gallie, Duncan, Alan Felstead, Francis Green et Hande Inanc (2017). « The hidden face of job insecurity », *Work, Employment & Society*, vol. 31, no 1, p. 36-53.
- Glabek, Mats, Stig Berge Matthiesen, Jørn Hetland et Ståle Einarsen (2014). « Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study: Bullying, job insecurity and intention to leave », *Human Resource Management Journal*, vol. 24, no 3, p. 255-268.
- Hawass, Hisham Hamid (2015). « Ethical leadership and job insecurity: Exploring interrelationships in the Egyptian public sector », *International Journal of Commerce and Management*, vol. 25, no 4, p. 557-581.
- He, Wei, Ryan Fehr, Kai Chi Yam, Li-Rong Long et Po Hao (2016). « Interactional justice, leader-member exchange, and employee performance: Examining the moderating role of justice differentiation: Model of Justice, LMX, and Performance », *Journal of Organizational Behavior*.
- Hennessy, Trish et Ricardo Tranjan (2018). *No Safe Harbour: Precarious Work and Economic Insecurity Among Skilled Professionals in Canada*, Report no 978-1-77125-419-9, Ottawa, Canadian Centre for Policy Alternatives, 40 p. Récupéré de <https://www.policyalternatives.ca/publications/reports/no-safe-harbour>

- Huang, Guo-Hua, Cynthia Lee, Susan Ashford, Zhenxiong Chen et Xiaopeng Ren (2010). « Affective Job Insecurity », *International Studies of Management and Organization*, vol. 40, no 1, p. 20-39.
- Huang, Guo-hua, Ned Wellman, Susan J. Ashford, Cynthia Lee et Li Wang (2017). « Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, no 1, p. 26-42.
- Huang, Guo-hua, Xiongying Niu, Cynthia Lee et Susan J. Ashford (2012). « Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 6, p. 752-769.
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang et Frederick P. Morgeson (2007). « Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no 1, p. 269-277.
- Itzkovich, Yariv (2016). « The impact of employees' status on incivility, deviant behaviour and job insecurity », *EuroMed Journal of Business*, vol. 11, no 2, p. 304.
- Jiang, Lixin et Tahira M. Probst (2014). « Organizational communication: A buffer in times of job insecurity? », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 35, no 3, p. 557-579.
- Keim, Alaina C., Ronald S. Landis, Charles A. Pierce et David R. Earnest (2014). « Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity », *Journal of occupational health psychology*, vol. 19, no 3, p. 269-290.
- Khubchandani, Jagdish et James H. Price (2016). « Association of Job Insecurity with Health Risk Factors and Poorer Health in American Workers », *Journal of Community Health*.
- Kinnunen, Ulla, Anne Mäkikangas, Saija Mauno, Nele De Cuyper et Hans De Witte (2014). « Development of perceived job insecurity across two years: associations with antecedents and employee outcomes », *Journal of occupational health psychology*, vol. 19, no 2, p. 243-258.
- Kinnunen, Ulla, Saija Mauno, Jouko Natti et Mika Happonen (2000). « Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: A longitudinal study in 3 organizations in Finland », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 4, p. 443.
- Labrecque, Michel (2006). « Danemark : adieu la sécurité d'emploi, vive la sécurité du travail ! », *Sans Frontières*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/radio/sansfrontieres/69620.shtml>
- Låstad, Lena, Tinne Vander Elst, Hans De Witte, institutionen Psykologiska, organisationspsykologi Arbets- och, universitet Stockholms, *et al.* (2016). « On the reciprocal relationship between individual job insecurity and job insecurity climate », *Career Development International*, vol. 21, no 3, p. 246-261.
- Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back et Eric S. W. Chan (2015). « Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, no 5, p. 768-789.

- Lee, Younghan, Milyang Kim et Jakeun Koo (2016). « The impact of social interaction and team member exchange on sport event volunteer management », *Sport Management Review*, vol. 19, no 5, p. 550-562.
- Loi, Raymond, Long W. Lam et Ka Wai Chan (2012). « Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation », *Journal of Business Ethics*, vol. 108, no 3, p. 361-372.
- Love, Mary Sue et Monica Forret (2008). « Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no 4, p. 342-352.
- Moorman, Robert H. (1991). « Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, no 6, p. 845-855.
- Morin, Estelle-M. (2010). « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 34-40.
- Morin, Estelle-M. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, IRSST, 62 p.
- Morin, Estelle-M. (2016a). *6-405-85 - Qualité de vie et nouvelles formes d'organisation au travail*, Présentation Powerpoint Notes du cours 2, HEC Montréal.
- Morin, Estelle-M. (2016b). « Donner un sens au travail pour stimuler la qualité de vie au travail ». Récupéré de <http://www.revuegestion.ca/informer/donner-sens-travail-stimuler-qualite-de-vie-travail/>
- Morrison, Philip S. (2014). « Who cares about job security? », *Australian Journal of Labour Economics*, vol. 17, no 2, p. 191-210.
- Nahrgang, J. D., F. P. Morgeson et D. A. Hofmann (2011). « Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes », *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, vol. 96, no 1, p. 71-94.
- Noakes, Susan (2015). « Secure jobs in short supply in Canada's new tough labour market », *CBC News*. Récupéré de <https://www.cbc.ca/news/business/secure-jobs-in-short-supply-in-canada-s-new-tough-labour-market-1.3050449>
- Ouyang, Zhongming, Jinyan Sang, Ping Li et Jiayi Peng (2015). « Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China », *Personality and Individual Differences*, vol. 76, p. 147-152.
- Paik, Yonjeong (2016). « Multilevel conceptualization of leader-member exchange processes: a comprehensive review », *Social Behavior and Personality: An International Journal*, vol. 44, no 3, p. 401.
- Piccoli, Beatrice, Hans De Witte et William D. Reisel (2017). « Job insecurity and discretionary behaviors: Social exchange perspective versus group value model », *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 58, no 1, p. 69-79.
- Reisel, William D. (2003). « Predicting job insecurity via moderating influence of individual powerlessness », *Psychological reports*, vol. 92, no 3 Pt 1, p. 820.

- Reisel, William D. et Moshe Banai (2002). « Comparison of a multidimensional and a global measure of job insecurity: predicting job attitudes and work behaviors », *Psychological reports*, vol. 90, no 3 Pt 1, p. 913.
- Schermuly, Carsten C. et Bertolt Meyer (2016). « Good relationships at work: The effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37, no 5, p. 673-691.
- Selenko, Eva, Anne Mäkikangas et Christopher B. Stride (2017). « Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity: Social Identity Perspective on Job Insecurity », *Journal of Organizational Behavior*.
- Shoss, Mindy K. (2017). « Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research », *Journal of Management*, vol. 43, no 6, p. 1911-1939.
- Silla, Inmaculada, Nele De Cuyper, Francisco J. Gracia, José M. Peiró et Hans De Witte (2009). « Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability », *Journal of Happiness Studies*, vol. 10, no 6, p. 739-751.
- Smet, Kelly, Tinne Vander Elst, Yannick Griep et Hans De Witte (2016). « The explanatory role of rumours in the reciprocal relationship between organizational change communication and job insecurity: a within-person approach », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 25, no 5, p. 631-644.
- Sora, Beatriz, Amparo Caballer, José María Peiró, Inmaculada Silla et Francisco J. Gracia (2010). « Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 31, no 4, p. 613-637.
- Tafvelin, Susanne et Andreas Stenling (2018). « Development and Initial Validation of the Need Satisfaction and Need Support at Work Scales: A Validity-Focused Approach », *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 3, no 1, p. 1-14.
- Van den Broeck, Anja, Coralia Sulea, Tinne Vander Elst, Gabriel Fischmann, Dragos Iliescu et Hans De Witte (2014). « The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior », *Career Development International*, vol. 19, no 5, p. 526-547.
- Vander Elst, Tinne, Elfi Baillien, Nele De Cuyper et Hans De Witte (2010). « The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 31, no 2, p. 249-264.
- Vander Elst, Tinne, Katharina Näswall, Claudia Bernhard-Oettel, Hans De Witte, Magnus Sverke, institutionen Psykologiska, *et al.* (2016). « The effect of job insecurity on employee health complaints: A within-person analysis of the explanatory role of threats to the manifest and latent benefits of work », *Journal of occupational health psychology*, vol. 21, no 1, p. 65-76.
- Vander Elst, Tinne, Anja Van den Broeck, Hans De Witte et Nele De Cuyper (2012). « The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being », *Work & Stress*, vol. 26, no 3, p. 252.

- Wang, H. Haijiang, C. Q. Lu et O. L. Siu (2015). « Job insecurity and job performance : the moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, no 4, p. 1249-1258.
- Watson, David; Lee Anna Clark (1994). « The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule - Expanded Form », *University of Iowa*, p. 24.
- Wilczyńska, Aleksandra, Dominik Batorski et Joan Torrent Sellens (2016). « Employment Flexibility and Job Security as Determinants of Job Satisfaction: The Case of Polish Knowledge Workers », *Social Indicators Research*, vol. 126, no 2, p. 633-656.
- Yergeau, Eric et Martine Poirier (2013). *SPSS à l'UdeS*.  
<http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/>
- Zapata-Phelan, Cindy P., Jason A. Colquitt, Brent A. Scott et Beth Livingston (2009). « Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no 1, p. 93-105.
- Zheng, Xingshan, Ismael Diaz, Ningyu Tang et Kongshun Tang (2014). « Job insecurity and job satisfaction: The interactively moderating effects of optimism and person-supervisor deep-level similarity », *Career Development International*, vol. 19, no 4, p. 426-446.



# Annexe 1

## HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 16 février 2016

À l'attention de :  
Estelle Morin, professeure titulaire  
Département de management  
HEC Montréal

**Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet :** 2016-2203

**Titre du projet de recherche :** Incertitude des temps de travail, adaptabilité du personnel et qualité de vie au travail. Comparaison des expériences québécoises et françaises dans les stations de ski.

---

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 16 février 2016. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 février 2017**.

Vous devez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet* ou *F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

**Le CER de HEC Montréal**

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2016-2203

**Titre du projet de recherche :** Incertitude des temps de travail, adaptabilité du personnel et qualité de vie au travail. Comparaison des expériences québécoises et françaises dans les stations de ski.

**Chercheur principal :**  
Estelle Morin, professeure titulaire  
Département de management, HEC Montréal

**Cochercheurs :**  
Mireille Barthod-Prothade

**Date d'approbation du projet :** 16 février 2016

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 16 février 2016

**Date d'échéance du certificat :** 01 février 2017

---



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal