

[Page de garde]



**HEC MONTRÉAL**

**Les pratiques de management et de l'organisation du travail qui  
favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail**

par

**Jesse Ducharme-Bellerose**

**Estelle Morin**

**HEC Montréal**

**Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion**

**(Spécialisation Développement Organisationnel)**

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

Mai 2025

© Jesse Ducharme-Bellerose, 2025

## Résumé

Depuis plusieurs années, de nombreuses recherches ont été menées sur les pratiques de management et de l'organisation du travail qui favorisent un sens. Cependant, après une crise comme la COVID-19, il est essentiel, en tant que chercheur, de remettre en question la validité de ces pratiques aujourd'hui. Dans un premier temps, ce projet de recherche s'intéresse aux pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens. Le bien-être au travail est maintenant un sujet central dans les entreprises, ce mémoire examine l'effet du sens sur la relation entre les pratiques de management et d'organisation du travail, et les facteurs de bien-être au travail. De plus, les recherches sur le bien-être font souvent référence aux employés, mais il est important de considérer également le bien-être des gestionnaires qui sont confrontés à des pressions considérables dans leur travail. Dans un deuxième temps, cette recherche analyse s'il y a des différences au niveau des facteurs de bien-être au travail entre les employés et les gestionnaires. Cette étude a procédé à la collecte ainsi qu'à l'analyse des données qui permettent de répondre à ces deux objectifs. Cette recherche, effectuée auprès de 102 participants dans une grande entreprise à hautes technologies aérospatiales, permet de mettre à jour les pratiques de management et d'organisation du travail qui procurent un sens et un bien-être au travail. Un premier constat qui découle de ces analyses est que le sens a une relation significative avec les facteurs de bien-être au travail, à l'exception de l'équilibre du travail – non-travail, où le sens agit seulement sur l'interférence du travail dans la vie personnelle. Ensuite, les pratiques de management et d'organisation du travail, qui favorisent un sens, ont une relation significative directe sur le bien-être général, l'engagement ainsi que l'interférence du travail dans la vie privée. Pour le troisième constat, le sens joue partiellement un rôle de médiateur entre les pratiques de management et d'organisation du travail sur les facteurs de bien-être au travail.

**Mots clés :** Pratiques de management, Organisation du travail, sens du travail, sens au travail, bien-être au travail, bien-être, engagement, équilibre

**Méthodes de recherche :** Quantitative



## **Abstract**

For several years, numerous studies have been conducted on management and work organization practices that promote meaning. However, after a crisis such as COVID-19, it's essential, as a researcher, to reassess the validity of these practices today. Initially, this research project focuses on management and work organization practices that promote meaning. Workplace well-being has become a central concern for companies, and this thesis examines the impact of meaning on the relationship between management and work organization practices and workplace well-being factors. Moreover, research on well-being often focuses on employees, but it is also important to consider the well-being of managers, who face significant pressures in their work. In the second phase, this study analyzes whether there are differences in workplace well-being factors between employees and managers. This research involved data collection and analysis to address these two objectives. Conducted with 102 participants in a large high-tech aerospace company, this study provides an updated perspective on management and work organization practices that contribute to both meaning and workplace well-being. A key finding from these analysis is that meaning has a significant relationship with workplace well-being factors, except for work–non-work balance, where meaning only influences work interference in personal life. Furthermore, management and work organization practices that promote meaning have a significant direct relationship with overall well-being, engagement, and work interference in private life. Finally, meaning partially mediates the relationship between management and work organization practices and workplace well-being factors.

**Keywords :** Managerial practices, Organization of work, meaning of work, meaning at work, well-being at work, well-being, work engagement, balance

**Research methods :** Quantitative



# Table des matières

RÉSUMÉ .....	III
ABSTRACT .....	V
TABLE DES MATIÈRES .....	VII
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES TABLEAUX .....	XIII
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	XV
REMERCIEMENTS .....	XVII
INTRODUCTION .....	1
<b>1 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>5</b>
1.1 LE CONCEPT DE BIEN-ÊTRE .....	5
1.1.1 Définition du bien-être .....	5
1.1.2 Les types de bien-être.....	5
1.1.3 Le bien-être psychologique et le bonheur .....	11
1.1.4 Les études sur bien-être au travail .....	13
1.1.5 L'évaluation du bien-être au travail .....	18
1.2 LE CONCEPT DE STRESS.....	20
1.2.1 Les types de stress.....	22
1.2.2 Les causes du stress au travail .....	23
1.2.3 Les impacts du stress au travail.....	24
1.3 LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ASSOCIÉS AU STRESS .....	25
1.3.1 Le concept de risque psychosocial.....	25
1.3.2 Les recherches sur les risques psychosociaux.....	28
1.3.3 L'évaluation des risques psychosociaux .....	30
1.3.4 L'application qu'en fait la CNESST.....	32
1.4 LA PROMOTION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL .....	33
1.4.1 La recherche sur la promotion du bien-être au travail.....	33
1.4.2 La recherche sur la qualité de vie au travail.....	35
1.4.3 Les indicateurs de la qualité de vie au travail .....	36
1.5 PRATIQUES DE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	46
1.5.1 Organisation du travail .....	46
1.5.2 Pratiques de management.....	55



1.6	MODÈLE CONCEPTUEL .....	65
1.6.1	<i>Les hypothèses de recherches</i> .....	68
<b>2</b>	<b>MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>71</b>
2.1	OBJECTIFS DU MÉMOIRE .....	71
2.2	ÉCHANTILLON.....	71
2.3	QUESTIONNAIRE .....	74
2.3.1	<i>Variables à l'étude</i> .....	75
2.3.2	<i>Informations personnelles des participants</i> .....	84
2.4	ANALYSE DES DONNÉES .....	86
2.4.1	<i>Organisation du travail</i> .....	87
2.4.2	<i>Pratiques de management</i> .....	92
2.4.3	<i>Sens du travail et sens au travail</i> .....	97
2.4.4	<i>Engagement</i> .....	99
2.4.5	<i>Équilibre travail – non-travail</i> .....	101
2.4.6	<i>Santé</i> .....	104
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS .....</b>	<b>109</b>
3.1	ANALYSE DESCRIPTIVE .....	109
3.1.1	<i>Les pratiques de management</i> .....	110
3.1.2	<i>Organisation du travail</i> .....	110
3.1.3	<i>Sens</i> .....	112
3.1.4	<i>Bien-être</i> .....	114
3.1.5	<i>Engagement</i> .....	117
3.1.6	<i>Équilibre travail – non-travail</i> .....	118
3.2	CORRÉLATION .....	120
3.2.1	<i>Hypothèse 1</i> .....	121
3.2.2	<i>Hypothèse 2 à 5</i> .....	123
3.2.3	<i>Hypothèse 6</i> .....	128
3.2.4	<i>Hypothèse 7 à 12</i> .....	129
3.2.5	<i>Hypothèse 13 à 15</i> .....	132
3.3	MÉDIATION .....	135
3.3.1	<i>Hypothèse 16 à 18</i> .....	138
3.4	ANALYSES DE VARIANCE ANOVA.....	149
3.4.1	<i>Comparaison entre les répondants francophones et anglophones</i> .....	149
3.4.2	<i>Différences entre les facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques</i> .....	151

<b>4</b>	<b>DISCUSSION .....</b>	<b>153</b>
4.1	RAPPEL DES OBJECTIFS DE RECHERCHE ET DES HYPOTHÈSES .....	153
4.2	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	156
4.2.1	<i>Corrélations</i> .....	157
4.2.2	<i>Médiation</i> .....	159
4.2.3	<i>Analyses de variance</i> .....	162
4.2.4	<i>Réponses aux questions de recherche</i> .....	162
4.3	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES .....	163
4.3.1	<i>Perspectives de recherches futures</i> .....	165
4.4	RECOMMANDATIONS .....	166
4.5	LIMITES .....	167
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>169</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>171</b>
	<b>ANNEXES 1-APPROBATION ÉTHIQUE PROJET DE RECHERCHE .....</b>	<b>I</b>



## Liste des figures

Figure 1-Le concept de santé mentale.....	11
Figure 2- Les trois axes de mesure du bien-être.....	15
Figure 3-Outil d'identification des risques .....	33
Figure 4-Le cadre proposé par NIOSH .....	35
Figure 5-Modèle des caractéristiques de l'emploi .....	48
Figure 6- L'approche sociotechnique .....	49
Figure 7- Cadre des influences de l'organisation du travail.....	50
Figure 8-Bonne organisation du travail.....	52
Figure 9- Modèle de gestion.....	57
Figure 10-Modèle conceptuel.....	68
Figure 11-Fréquence des distributions du sens du travail .....	113
Figure 12-Fréquence des distributions du sens au travail .....	114
Figure 13-Fréquence des distributions du bien-être général .....	116
Figure 14-Fréquence des distributions de la détresse psychologique .....	116
Figure 15-Fréquence des distributions de l'engagement .....	117
Figure 16-Fréquence des distributions de l'interférence du travail dans la vie personnelle .....	119
Figure 17-Fréquence des distributions de l'interférence de la vie personnelle dans le travail.....	120
Figure 18-Schéma médiation simple.....	136
Figure 19-Schéma médiation multiple .....	136



## Liste des tableaux

Tableau 1-Les hypothèses de recherche.....	69
Tableau 2-Fréquence Homme-Femme.....	72
Tableau 3-Fréquence niveau de scolarité.....	73
Tableau 4-Fréquence fonction d'encadrement.....	74
Tableau 5-Fréquence langue de l'utilisateur.....	74
Tableau 6-Organisation du travail-Analyse en composante principale .....	88
Tableau 7-Organisation du travail-Rotation de la matrice des composantes .....	88
Tableau 8-Organisation du travail-Factorisation en axes principaux.....	90
Tableau 9-Organisation du travail-Rotation de la matrice des facteurs .....	90
Tableau 10-Organisation du travail Alpha de Cronbach.....	92
Tableau 11-Pratiques de management - Analyse en composantes principales .....	93
Tableau 12-Pratiques de management-Rotation de la matrice des composantes...	94
Tableau 13-Pratiques de management-Factorisation en axes principaux .....	95
Tableau 14-Pratiques de management-Rotation de la matrice des facteurs à 2 énoncés .....	96
Tableau 15-Pratiques de management -Alpha de Cronbach .....	96
Tableau 16-Sens-Analyse en composantes principales.....	97
Tableau 17-Sens-Rotation de la matrice des composantes .....	98
Tableau 18-Sens-Factorisation en axes principaux .....	98
Tableau 19-Sens-Rotation de la matrice des facteurs .....	99
Tableau 20-Sens-Alpha de Cronbach.....	99
Tableau 21-Engagement-Factorisation en axes principaux .....	100
Tableau 22-Engagement-Rotation de la matrice des facteurs .....	100
Tableau 23-Engagement-Alpha de Cronbach .....	100
Tableau 24-Équilibre-Analyse en composantes principales .....	101
Tableau 25-Équilibre-Rotation de la matrice des composantes .....	102
Tableau 26-Équilibre-Factorisation en axes principaux.....	103
Tableau 27-Équilibre-Rotation de la matrice des facteurs .....	103
Tableau 28-Équilibre-Alpha de Cronbach .....	104
Tableau 29-Santé-Analyse en composante principales .....	105

Tableau 30-Santé-Rotation de la matrice des composantes .....	105
Tableau 31-Santé-Factorisation en axes principaux 3 énoncés.....	106
Tableau 32-Santé-Rotation de la matrice des facteurs à 3 énoncés .....	106
Tableau 33-Santé-Factorisation en axes principaux 2 énoncés.....	107
Tableau 34-Santé- Rotation de la matrice des facteurs à 2 énoncés .....	108
Tableau 35-GHQ Alpha de Cronbach .....	108
Tableau 36-Tableau distribution pratiques de management .....	110
Tableau 37-Tableau distribution Organisation du travail .....	111
Tableau 38-Tableau distribution Sens.....	112
Tableau 39-Tableau distribution Bien-être .....	114
Tableau 40-Tableau distribution engagement .....	117
Tableau 41-Tableau distribution de l'Équilibre .....	118
Tableau 42-Corrélation pratiques de management et l'organisation du travail ...	122
Tableau 43-Corrélation entre les pratiques de management et le sens .....	125
Tableau 44-Corrélation entre l'organisation du travail et le sens .....	126
Tableau 45-Corrélation entre les Sens .....	128
Tableau 46-Corrélation entre Facteurs de bien-être au travail et Sens.....	130
Tableau 47-Corrélation entre facteurs de bien-être au travail.....	134
Tableau 48-Résultats médiation simple et multiple du bien-être.....	140
Tableau 49-Résultats médiation simple et multiple de la détresse psychologique .....	141
Tableau 50-Résultats médiation simple et multiple de l'engagement .....	144
Tableau 51-Résultats médiation simple et multiple de l'interférence du travail dans la vie privée .....	146
Tableau 52-Résultats médiation simple et multiple de l'interférence de la vie privée dans le travail .....	147
Tableau 53-Tableau analyse de variance Langue .....	150
Tableau 54-Moyenne groupe langue .....	151
Tableau 55-Tableau analyse de variance cadres vs non-cadres .....	152
Tableau 56-Moyenne cadres vs non-cadres .....	152
Tableau 57-Résumé des résultats des hypothèses .....	154

## Liste des abréviations

SWB le bien-être subjectif

WWB le bien-être au travail

PWB le bien-être psychologique

MBI Maslach-Burnout Inventory

CNESST La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

JD-C Job demand-control

JCQ Job Content Questionnaire

NIOSH Occupational Safety and Health

QVT la qualité de vie au travail

GHQ General Health Questionnaire

UWES Utrech Work Engagement Scale

JD-R Job demands-ressource

ACP Analyse en composantes principales

PAF Analyse en axes principaux

ANOVA Analyse de variance





## Remerciements

Dans un premier temps, j'aimerais offrir mes plus gros remerciements à ma femme qui m'a soutenu tout au long de ce travail. Merci de m'avoir encouragé et écouté durant les périodes de stress en lien avec cette recherche. Merci également de toujours m'apporter autant de bonheur au quotidien.

Merci à Estelle Morin, qui m'a vraiment offert un support de directrice exceptionnel tout au long de ce processus. Je te remercie aussi pour ta patience et pour avoir su me guider et me diriger tout au long de cette recherche. Je dois avouer que, sans ton aide, je ne suis pas certain que la réalisation de ce travail aurait été possible.

Merci à mes parents, Audrey et Marc, à ma sœur Tanya, à mon oncle Pierre et ma tante Dany, qui ont apporté leur soutien moral tout au long de cette rédaction. Comme cela fut le cas durant toute ma vie jusqu'à aujourd'hui, vous avez toujours su quoi dire ou faire pour me permettre de continuer à persévérer malgré les épreuves.

Merci à mes amis proches qui m'ont également encouragé tout au long de ce travail, je pense notamment à Pierre-Olivier et à Geneviève, qui ont eu la patience de me voir travailler sur ce projet durant nos nombreux voyages ensemble. Merci à mon meilleur ami, Pierre-Luc, qui a toujours su m'encourager dans mes projets et croire en moi. Merci spécial à mon ami Steve, qui, avec son expérience passée dans la rédaction d'un mémoire, réussissait toujours à calmer mes angoisses en lien avec ce travail. Je tiens aussi à remercier Cyrille et Gaël, qui sont devenus des amis durant ce parcours, et qui ont su me soutenir dans les moments de stress.

Merci également à mes superviseurs du travail qui ont su m'encourager dans ce processus et de mettre en place des conditions de travail facilitant la réalisation de ce mémoire.



# Introduction

Que ce soit pour une PME ou une multinationale, il peut être intéressant de se pencher sur les facteurs qui nous procurent une satisfaction ou plutôt un sentiment de bien-être dans notre quotidien professionnel. Pour beaucoup d'employés et dirigeants, il y a souvent de nombreuses tâches à accomplir, de nombreuses réunions à assister ainsi que des délais serrés à respecter. Ces situations provoquent une difficulté à se remettre en question sur ce qui nous procure un sentiment de bonheur dans notre travail. De nos jours, la santé mentale devient de plus en plus importante dans les lieux de travail et il est important pour les dirigeants et les employés de se poser les bonnes questions sur ce qui contribue à leur bonheur dans leurs domaines professionnels.

En 2020, en raison de la pandémie de la COVID-19, il y a eu 208 500 emplois qui ont été perdus au Québec (Québec, 2021). Cette situation a provoqué, pour plusieurs personnes, une grande remise en question de leur épanouissement professionnel. De plus, le Québec a connu une augmentation de l'inflation de 6,8% en 2022 (Canada, 2023a), ce qui peut venir chambouler les conditions nécessaires de certains employés ainsi que certains dirigeants au sein d'une entreprise. Par exemple, si le salaire n'était pas toujours une condition importante, avec une augmentation des prix alimentaires la plus marquée depuis 1981 (Canada, 2023a), il se peut que dorénavant le salaire fasse partie des facteurs nécessaires pour assurer un bien-être au travail.

Puisque les employés et les dirigeants sont confrontés à des réalités et des défis différents, dans le cadre de leur travail, il se peut que les valeurs et les conditions nécessaires soient différentes pour chacun d'eux. Il est possible également que les valeurs qui assurent le bien-être au travail soient différentes entre les employés selon le poste qu'ils occupent au sein de l'entreprise. Par exemple, les conditions pour assurer le bien-être au travail vont peut-être être différentes pour un ingénieur comparativement à un employé du service à la clientèle. Aussi, des employés syndiqués peuvent avoir des visions différentes de ce que représente le bien-être au travail, contrairement à un employé non syndiqué.

De plus, la situation de la pandémie a amené les gens à remettre en question les motivations pour lesquelles ils accomplissent leur travail actuel. Dans la littérature d'aujourd'hui, les

chercheurs appellent ce concept « le sens du travail et le sens au travail » (Pratt et Ashforth, 2003). Le sens du travail fait référence au rôle, aux tâches et au quotidien d'une personne dans son travail, tandis que le sens au travail se rapporte à l'environnement, la qualité des relations avec les collègues et superviseurs dans lesquelles la personne exécute son travail (Pratt et Ashforth, 2003). La pandémie de 2020 a amené les gens à revoir le sens qu'ils ont dans leur travail et à se demander s'il s'agit réellement de ce qu'ils veulent faire ou non. Pour ces gens qui se questionnent ainsi que pour les dirigeants en entreprise, il serait important de connaître les pratiques à mettre en place afin de trouver un sens et de favoriser le bien-être au travail. Pour les dirigeants, il s'agirait surtout de connaître les pratiques de gestion et d'organisation du travail qui procurent un sens et qui pourraient aider à favoriser un bien-être au travail. En ce qui concerne les chercheurs, il s'agit surtout de revoir les nombreuses recherches qui ont établi les pratiques les plus optimales pour favoriser un sens et un bien-être au travail afin de voir si ces énoncés sont toujours applicables aujourd'hui.

Cette recherche tentera de répondre à deux questions formulées à partir de ce qui a été mentionné précédemment, la première : « Quelles sont les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail ? ». De plus, ce mémoire tentera de déterminer si les facteurs de bien-être au travail sont différents en fonction des positions hiérarchiques dans une entreprise. Afin de répondre à ces questions, cette recherche a été appliquée dans une grande entreprise à hautes technologies aérospatiales, où le nom doit demeurer confidentiel pour des raisons éthiques.

Ce travail débutera avec une recension des études menées au cours des dernières années sur les sujets principaux de ce travail, en commençant par le concept de bien-être où il sera question notamment des différents types de bien-être et des études antérieures sur le sujet. Ensuite, les études sur le concept de stress, des risques psychosociaux et de la promotion du bien-être au travail seront vues et analysées afin de contextualiser la situation actuelle sur ces sujets. Puisqu'il s'agit d'une recherche entourant les pratiques de management et de l'organisation du travail, la dernière section de la recension sera entièrement consacrée sur ces deux sujets.

Par la suite, une description et une analyse de la méthodologie de recherche seront effectuées, où l'analyse de l'échantillon, de l'outil de collecte de données ainsi que des échelles utilisées sera appliquée. Le tout suivi de la description des résultats obtenus à la

suite de diverses opérations statistiques effectuées en terminant avec l'interprétation de ces résultats, les recommandations ainsi que les limites de cette recherche.



# 1 Revue de la littérature

## 1.1 Le concept de bien-être

### 1.1.1 *Définition du bien-être*

Pour débiter, avant d'entamer l'analyse sur le bien-être au travail, il est important de comprendre ce que représente le bien-être et sur quels concepts celui-ci est basé. Le bien-être est avant tout un état de santé (Diener *et al.*, 2009), où la santé est définie comme : « un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne signifie pas forcément l'absence de maladie ou de handicaps » (Santé, 2007a) . Le bien-être fait partie du concept de santé mentale (Corey L. M. Keyes, 2002) où celle-ci est définie comme un état de bien-être dans lequel chaque individu va réaliser son plein potentiel, va faire face aux difficultés de la vie et va vouloir apporter sa contribution dans la société (Santé, 2007b). De plus, le bien-être ne se résume pas uniquement à se sentir heureux et satisfait de sa vie (Carol D, 1995), mais se divise en plusieurs dimensions et composantes sur lesquelles un individu doit se concentrer d'améliorer (Keyes et Waterman, 2003). En d'autres mots, le concept de santé mentale est divisé en plusieurs types de bien-être où l'on retrouve le bien-être subjectif (SWB), le bien-être au travail (WWB) et le bien-être psychologique (PWB) (Page et Vella-Brodrick, 2008). De plus, même s'il ne figure pas dans le concept de santé mentale des chercheurs Page et Vella-Brodrick (2008), il existe également le bien-être social qui peut avoir un impact sur la santé mentale d'un individu (Keyes et Waterman, 2003).

### 1.1.2 *Les types de bien-être*

Comme mentionné précédemment, il existe différents types de bien-être et il est important de les distinguer. En commençant par le bien-être psychologique (PWB), qui se rapporte par des « états de sentiments positifs » (Keyes et Waterman, 2003). L'analyse de ce bien-être se fait davantage au niveau de l'individu et sur la manifestation de ses comportements envers lui-même (Keyes et Waterman, 2003). Le bien-être subjectif (SWB) se caractérise par la perception et l'évaluation qu'une personne fait de sa propre vie sur le plan affectif (Keyes et Waterman, 2003). Le bien-être social se reflète dans la manière dont les citoyens se comportent et se



sentent au sein de leur société (Keyes, 1998). Enfin, le bien-être au travail concerne la qualité de vie d'un employé et d'un gestionnaire dans son milieu de travail englobant son environnement, l'organisation et les facteurs psychosociaux associés au travail (Chari *et al.*, 2018).

### *Bien-être psychologique*

Comme mentionné précédemment, le bien-être psychologique se définit par la façon dont un individu se sent sur le plan personnel et par la manière dont il manifeste ses comportements envers « lui-même » (Keyes et Waterman, 2003). Le bien-être psychologique est composé de six dimensions qui permettent d'évaluer si une personne se porte bien mentalement ou non (Ryff, 2014). Ces dimensions sont : « l'acceptation de soi, les objectifs de vie, la maîtrise de son environnement, les relations positives avec les autres, le développement personnel et l'autonomie » (Ryff, 2014). Les dimensions sont définies de la façon suivante :

- Acceptation de soi : une personne qui s'accepte aura une attitude positive à son égard, reconnaîtra ses qualités, acceptera ses défauts et aura des pensées positives par rapport à son passé, même si celui-ci n'était pas toujours facile (Ryff, 2014).
- Objectifs de vie : afin d'être bien mentalement, il est important qu'un individu ait des objectifs de vie qui le guideront et orienter ses comportements (Ryff, 2014).
- Maîtrise de l'environnement : lorsqu'un individu maîtrise son environnement, cela signifie qu'il est en mesure de maîtriser et d'assurer la responsabilité de gérer des tâches et des défis quotidiens (Corey L. M. et Shane J. Lopez Keyes, 2002).
- Relations positives avec les autres : les relations positives avec les autres se caractérisent par des relations de confiance, satisfaisantes et chaleureuses, où les gens font preuve d'empathie mutuelle les uns envers les autres (Keyes, 2003).

- Développement personnel : le développement personnel se manifeste par l'ouverture face aux nouveaux défis et aux nouvelles expériences, l'individu qui se développe personnellement a le sentiment de se développer en tant que personne et fait preuve d'une plus grande ouverture d'esprit (Keyes et Waterman, 2003).
- Autonomie : l'autonomie permet à une personne d'être indépendante et de résister aux pressions sociales qui pourraient l'obliger à penser et agir de la même façon que les autres (Keyes et Waterman, 2003).

En regardant les dimensions du bien-être psychologique, on constate que ce concept va au-delà du bien-être mental. Les dimensions de celui-ci regroupent non seulement sa santé mentale, mais également des facteurs en lien avec ses relations sociales ainsi que son développement personnel et son regard sur la vie.

#### *Bien-être subjectif*

Le bien-être subjectif englobe les appréciations globales des sentiments et la qualité de vie d'une personne (Keyes, Shmotkin et Ryff, 2002). Ce type de bien-être constitue l'évaluation globale qu'un individu fait de sa propre existence liée à sa santé psychologique, sociale et sa santé mentale en général (Keyes et Waterman, 2003). Le bien-être subjectif est divisé en deux dimensions : « les affectations positives et la satisfaction globale de la vie » (Page et Vella-Brodrick, 2008). De plus, certains chercheurs ont également inclus le contraire des affectations positives, soit « les sentiments négatifs de la vie » (Keyes et Waterman, 2003). Ces dimensions sont définies comme suit :

- Sentiments positifs : tous les sentiments plaisants qu'une personne peut éprouver dans sa vie, comme la joie, le bonheur, l'affection, etc. (Diener *et al.*, 1999).
- Sentiments négatifs : tous les sentiments désagréables qu'une personne peut ressentir dans sa vie, par exemple la culpabilité, la tristesse, l'anxiété et le

stress, etc. (Diener *et al.*, 1999). Certains chercheurs définissent les sentiments négatifs comme l'absence de sentiments positifs, rendant la vie moins plaisante (Keyes et Waterman, 2003).

- Satisfaction de la vie : il s'agit de la satisfaction résultant de l'évaluation qu'une personne fait de sa vie (Keyes et Waterman, 2003). Toutefois, cette évaluation peut se faire dans différents domaines, par exemple, une personne peut ressentir de la satisfaction dans son travail, mais peut éprouver de la tristesse dans sa vie familiale (Diener *et al.*, 1999).

### Modèles conceptuels du bien-être subjectif

Dans cette section, il sera question des modèles conceptuels majeurs en lien avec le bien-être subjectif et des autres facteurs qui peuvent procurer un meilleur épanouissement personnel.

### Les influences situationnelles ascendantes

Cette approche est basée sur les besoins fondamentaux et universels que les humains doivent avant tout satisfaire pour être heureux (Diener *et al.*, 1999). Un bon exemple ici est la théorie de la motivation humaine de Maslow, qui postule que les comportements humains sont animés par deux types de besoins, un qu'il appelle « *deficit needs* », et l'autre, « *growth needs* » (Maslow, 1962).

Le premier groupe concerne des besoins que nous ressentons tous les jours, même s'ils ne sont pas toujours conscients (Maslow, 1962). Leur insatisfaction est ressentie comme un manque qu'il faut combler pour ressentir un soulagement (Maslow, 1962). Ce sont des besoins comme la faim, la soif, la sécurité, l'affiliation et l'appartenance (Maslow, 1962).

Le deuxième groupe est formé par des besoins qui sont associés au développement de nos capacités, à l'actualisation de notre potentiel et à la transcendance de nos intérêts pour donner un sens à notre vie (Maslow, 1962). Ce sont des besoins qui stimulent des comportements visant à soutenir notre croissance personnelle et, surtout, le développement de notre conscience (Maslow, 1962). Leur insatisfaction est perçue comme un appétit ou un désir, les comportements visant à les satisfaire

entraînent souvent un sentiment d'accomplissement et un désir d'approfondir ou d'élargir leur portée (Maslow, 1962).

Les auteurs Deci et Ryan (2008) ont proposé une théorie qui corrobore celle de Maslow où ils ont identifié trois besoins fondamentaux, dont leur satisfaction préside au bien-être psychologique. Ces besoins sont : « l'autonomie, la compétence et l'affiliation » (Deci et Ryan, 2008). Selon leurs observations, combler le besoin d'affiliation va favoriser le développement des compétences et de l'autonomie, augmentant ainsi les probabilités d'atteindre un état de bien-être psychologique (Deci et Ryan, 2008).

### La personnalité

La personnalité est considérée comme le facteur le plus fort et le plus cohérent pour prédire le bien-être subjectif (Diener *et al.*, 1999). Les deux traits de personnalité qui auront le plus d'impact sur le bien-être subjectif d'une personne sont l'extraversion, qui aura un impact positif, et le névrosisme, qui aura un impact négatif (Diener *et al.*, 1999). Les personnalités extraverties ont tendance à être plus énergiques, à rechercher et à vivre davantage d'événements positifs (Pilon, 2022). En revanche, les personnalités névrotiques voient la vie de façon menaçante et éprouvent des émotions négatives indépendamment de la situation à laquelle elles sont confrontées (Rolland, 2000).

### Les buts

Tout comme les facteurs du bien-être psychologique, les buts auront également un impact sur le bien-être subjectif, par contre, ces effets peuvent être positifs comme négatifs dépendamment de la situation (Diener *et al.*, 1999). Par exemple, si une personne semble échouer et s'éloigner de ses buts, cela risque d'impacter négativement son bien-être subjectif (Diener *et al.*, 1999). Au contraire, si la personne progresse et s'approche de ses buts, cela va impacter positivement le bien-être subjectif (Diener *et al.*, 1999).

### Bien-être social

Le bien-être social se caractérise par la façon dont un individu se sent à l'égard de sa société et par la manière dont il se comporte avec les personnes qu'il côtoie

(Keyes, 1998). Pour avoir un bien-être social positif, la personne doit faire preuve: « d'intégration sociale, d'acceptation sociale, de contribution sociale, d'actualisation sociale et de cohérence sociale » (Keyes et Waterman, 2003). Ces éléments sont définis de la manière suivante :

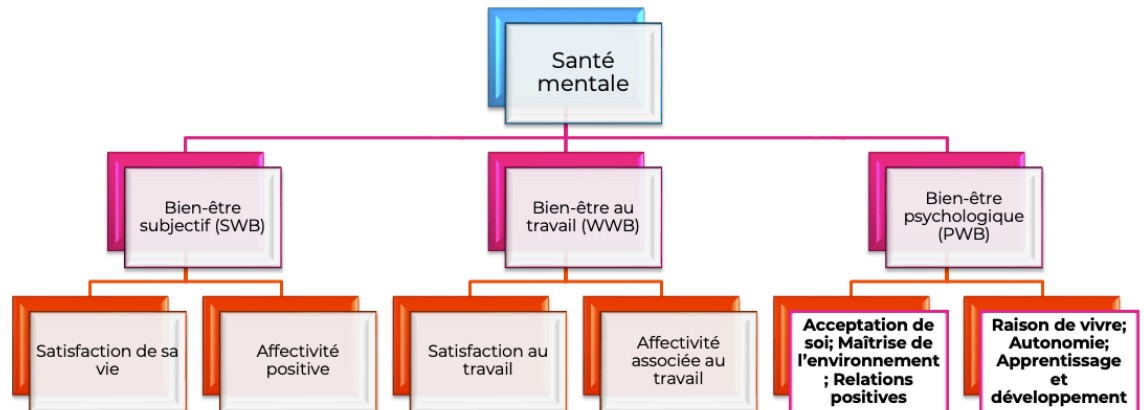
- Intégration sociale : l'intégration d'une personne au sein de sa société et le sentiment de faire partie d'un groupe social (Keyes et Waterman, 2003).
- Acceptation sociale : les individus caractérisés par l'acceptation sociale font preuve de confiance envers les autres et considèrent que les personnes qui les entourent sont capables de gentillesse et d'apporter du positif dans la société (Keyes et Waterman, 2003).
- Contribution sociale : la contribution sociale se manifeste par un sentiment de contribution pour le bien commun. De plus, les personnes qui font preuve de contribution sociale posent des actions qui seront appréciées par la société (Keyes, 1998).
- Actualisation sociale : elle se définit comme l'évaluation du potentiel et de la trajectoire de la société dans laquelle un individu se trouve (Keyes, 1998).
- Cohérence sociale : un individu qui fait preuve de cohérence sociale s'intéresse à sa société et la considère comme logique, prévisible, significative et claire (Keyes, 2003).

#### *Bien-être au travail*

Le bien-être au travail se réfère à la qualité de vie d'une personne au sein de son travail concernant sa santé, son environnement, son organisation et tous les facteurs psychosociaux associés au travail (Chari *et al.*, 2018). Celui-ci est également défini comme un sentiment d'enthousiasme et la possibilité d'être soi-même dans son environnement de travail (Warr, 1999). Pour favoriser un bien-être au travail élevé, il est important d'avoir des conditions constructives au travail favorisant l'épanouissement et la réalisation du plein potentiel des individus (Chari *et al.*,

2018). Selon le concept de santé mentale, les facteurs associés au bien-être au travail sont la satisfaction au travail et l'affectivité associée au travail (Page et Vella-Brodrick, 2008). Les chercheurs Page et Vella-Brodrick (2008) ont fait un réseau de concept associé à la santé mentale qui est le suivant :

*Figure 1-Le concept de santé mentale*



À noter que le bien-être social n'y figure pas, mais, comme mentionné précédemment, ce type de bien-être peut également avoir un impact sur la santé mentale d'un individu (Keyes et Waterman, 2003). De plus, les nombreuses recherches sur le concept du bien-être et de la santé mentale rappellent que ces sujets ne se résument pas forcément en l'absence ou la présence de bonheur et d'un bien-être élevé (Corey L. M. et Shane J. Lopez Keyes, 2002). Une bonne santé mentale correspond plutôt à l'absence de maladie mentale et à des niveaux élevés de bien-être émotionnel, psychologique et social (Corey L. M. et Shane J. Lopez Keyes, 2002). De plus, certains individus peuvent se sentir déprimés, mais ressentir tout de même une satisfaction favorable à l'égard de leur vie (Corey L. M. et Shane J. Lopez Keyes, 2002). Ainsi, le concept de santé mentale ne s'évalue pas uniquement par la présence ou l'absence d'une condition comme le bonheur, il s'agit plutôt d'une évaluation globale de plusieurs types de bien-être et en l'absence de maladie mentale.

### ***1.1.3 Le bien-être psychologique et le bonheur***

Malgré les apparences qui laissent prétendre que le bien-être et le bonheur sont identiques, il est essentiel de reconnaître et d'analyser qu'ils représentent deux

concepts distincts. Le dictionnaire Larousse (n.d-a) définit le bonheur comme : « un état de complète satisfaction ». En revanche, du côté du bien-être, on relate « un ensemble d'aspects positifs du fonctionnement qui sont renforcés par l'établissement de relations d'attachements solides, d'acquisition de compétences cognitives, interpersonnelles et d'adaptation » (Ryan. M et Deci. L, 2001). En fait, le bonheur va être une affectation positive que l'on associe au bien-être subjectif (Kesebir, 2008).

Les recherches ont démontré que le bien-être et le bonheur partagent deux types de philosophies, celle du point de vue « hédoniste » et celle de la perspective « eudémoniste » (Ryan. M et Deci. L, 2001). Le point de vue hédoniste assimile le bonheur au bien-être subjectif, puisque le bonheur présente plus de sentiment positif que négatif, ce qui permet une plus grande satisfaction de la vie (Ryan. M et Deci. L, 2001). Tandis que les chercheurs eudémonistes vont plus voir le bonheur comme une quête à atteindre via le développement personnel et d'autres composantes du bien-être (Ryan. M et Deci. L, 2001). Du point de vue eudémoniste, le bonheur sera plus identifié au bien-être psychologique avec l'atteinte de toutes ces composantes (Ryan. M et Deci. L, 2001).

Il est toutefois possible de se demander « Quelle philosophie à adopter lorsque l'on parle du bien-être »? Selon les chercheurs Ryan. M et Deci. L (2001), plusieurs ont convenu que le bien-être est conçu comme un phénomène à plusieurs dimensions et qui comprend des aspects des deux philosophies, hédoniques et eudémoniques. Donc, pour favoriser un bien-être élevé, il est important de prendre en compte les deux philosophies, plutôt que de se limiter à l'une seule.

Dans une entrevue avec le chercheur Ed Diener, celui-ci a mentionné qu'il existe une recette clé du bonheur, selon laquelle, si un individu parvient à rassembler et accomplir une série « d'ingrédients », il aura une vie épanouie et remplie de bonheur (Academics, 2014). Le premier ingrédient est au sujet des relations, où l'on parle de l'importance d'avoir des relations sociales et des gens que nous aimons et qui nous aiment en retour (Academics, 2014). Le second ingrédient, Diener évoque la nécessité d'avoir et de conserver des attitudes positives tout en montrant de l'optimisme, surtout dans les périodes difficiles (Academics, 2014). Le troisième

ingrédient est au niveau de la curiosité, qui consiste à ne pas craindre, d'être attentif aux occasions d'apprentissage et à expérimenter de nouvelles choses (Academics, 2014). Le quatrième ingrédient se veut comme la poursuite des objectifs, où l'on doit se dépasser et sortir de notre zone de confort (Academics, 2014). Le dernier ingrédient stipule qu'il faut faire des activités qui mobilisent nos forces (Academics, 2014). Cette entrevue permet de rassembler les principaux indicateurs du bonheur et de cerner les aspects importants pour qu'un individu puisse atteindre un niveau de bonheur élevé.

#### ***1.1.4 Les études sur bien-être au travail***

##### *Qu'est-ce que le travail*

Selon la définition du dictionnaire, le travail se rapporte à : « un ensemble d'opérations que l'on doit accomplir pour élaborer quelque chose » (Larousse, n.d-b). Le travail désigne également « l'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose » (Larousse, n.d-b). Le travail pourrait se résumer à un ensemble d'actions qui permettent la production et/ou la création de quelque chose.

##### *Les recherches classiques sur le bien-être au travail*

Le bien-être au travail est un concept qui est étudié depuis plusieurs années, cependant, pour les besoins de cette recherche, il sera surtout question de quelques recherches classiques qui remontent autour des années 90. Ces recherches ont apporté de bonnes contributions concernant les pratiques de management et de l'organisation du travail, qui viennent améliorer le bien-être au travail dans les entreprises d'aujourd'hui.

La première recherche que l'on pourrait qualifier de « classique » est celle de Peter Warr qui porte le titre de « *vitamin model* » (modèle vitamine) (De Jonge et Schaufeli, 1998). Cet ouvrage explique que les effets des caractéristiques de l'emploi sur la santé mentale sont comparables à l'action des vitamines sur le corps humain (De Jonge et Schaufeli, 1998).

Dans ce texte, l'auteur mentionne qu'un « excès » de caractéristiques du travail pourrait devenir nocif pour la santé mentale de l'employé (De Jonge et Schaufeli,



1998). Les caractéristiques de l'emploi évoquées sont : « l'autonomie professionnelle, les exigences professionnelles, le soutien social, l'utilisation des compétences, la variété des compétences et la rétroaction » (De Jonge et Schaufeli, 1998). Peter Warr compare ces caractéristiques aux vitamines A et D, dans le sens où elles sont reconnues pour leur toxicité lorsqu'elles sont consommées en trop grande quantité (De Jonge et Schaufeli, 1998). Ainsi, si l'employeur manifeste ces caractéristiques à trop grande échelle, cela risque d'avoir un effet nocif pour la santé mentale des employés (De Jonge et Schaufeli, 1998). Par exemple, dans une situation où un gestionnaire manifeste du soutien social de façon trop abondante envers ses employés, cela pourrait donner l'apparence d'un mode de gestion excessif, qui est souvent désigné sous le terme de « micromanagement ». Cependant, l'absence de ces caractéristiques pourrait également être nuisible à la santé mentale des employés, tout comme l'absence de vitamines dans le corps (De Jonge et Schaufeli, 1998).

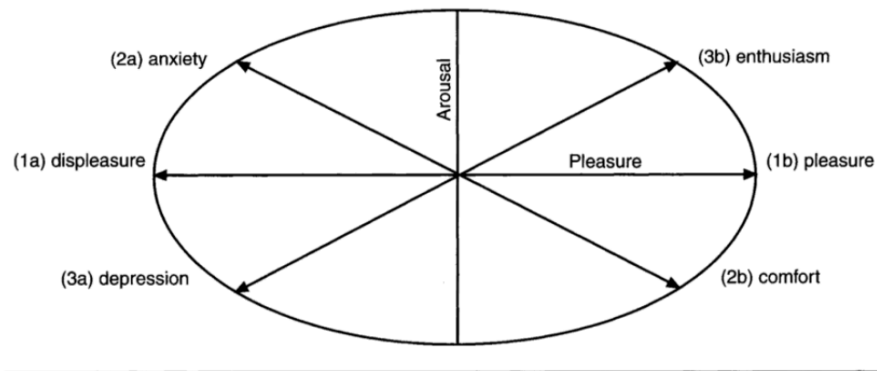
#### Le bien-être au travail

Le deuxième ouvrage classique est le livre « *The Foundations of Hedonic Psychology* » écrit par Daniel Kahneman en 1999, où plusieurs auteurs du domaine du bien-être, tels qu'Ed Diener et Peter Warr, ont tous participé à l'écriture de cette publication (Warr, 1999). L'un des chapitres de ce livre, intitulé « *Well-being and the Workplace* », mentionne que le bien-être au travail d'un individu se mesure par trois axes principaux (Warr, 1999). Les axes en question sont divisés de la façon suivante :

- 1- Plaisir vs mécontentement
- 2- Confort vs anxiété
- 3- Enthousiasme vs dépression

Figure 2- Les trois axes de mesure du bien-être

FIGURE 20.2 Three Axes for the Measurement of Well-Being



(Warr, 1999).

Ensuite, les chercheurs décrivent deux types de satisfaction propre au travail, en commençant par la « satisfaction intrinsèque », qui se rapporte à la satisfaction des caractéristiques du travail, telles que l'autonomie, l'utilisation des compétences, la variété des tâches, etc. (Warr, 1999). Ensuite, la « satisfaction extrinsèque » qui se manifeste dans le contexte du travail lui-même, par exemple, la rémunération, les conditions de travail, la sécurité d'emploi (Warr, 1999). Cette recherche démontre comment mesurer le bien-être au travail d'un individu ainsi que les facteurs pouvant améliorer sa satisfaction au travail en tenant compte de l'ensemble des conditions liées à la satisfaction au travail.

#### [Les contributions des recherches sur le bien-être au travail](#)

Les diverses recherches effectuées sur le bien-être au travail ont apporté de nombreuses contributions et plusieurs changements, au fil du temps, dans les modes de gestion et sur le fonctionnement dans les entreprises.

L'une des premières contributions des recherches sur le bien-être au travail concerne la modification des horaires de travail dans les entreprises. Au début du siècle, les employés travaillaient 60 heures réparties sur 6 jours, ce n'est qu'au début des années 60 que les semaines de 37 à 40 heures par semaine sur 5 jours ont été implantées au Canada (Canada, 1994). De plus, l'implantation des horaires flexibles a apporté beaucoup d'avantages, notamment une diminution du stress, un travail plus enrichissant, un niveau de moral et d'autonomie plus élevé ainsi qu'une

satisfaction du travail plus grande (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). Toutefois, les horaires flexibles ont donné quelques difficultés aux entreprises concernant la coordination des horaires de travail et il peut être parfois plus difficile de superviser tous les employés qui travaillent à des heures différentes (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). Malgré ces difficultés, les recherches portant sur la relation entre la durée du travail et le bien-être au travail ont mis en évidence les effets néfastes des longues heures de travail sur la santé et le bien-être des employés (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). Donc, grâce aux recherches sur le bien-être au travail, les entreprises peuvent maintenant ajuster les horaires de travail du personnel de façon à favoriser le bien-être au travail sans pour autant trop affecter les opérations dans les entreprises.

La deuxième contribution se situe sur la relation entre l'espace de travail et le bien-être au travail. Selon certains chercheurs, le bien-être au travail correspond à l'évaluation individuelle qu'un employé fait de son environnement de travail (Zutavern et Seifried, 2021). Cependant, les employés n'ont pas tous les mêmes préférences en matière d'espace de travail demandé. Pour les gestionnaires, cela implique qu'ils doivent porter une attention à la manière dont ils vont aligner l'environnement de travail avec les besoins des employés, afin que ceux-ci puissent se sentir à l'aise lorsqu'ils effectuent leurs tâches (Zutavern et Seifried, 2021). Comme mentionné précédemment, le bien-être au travail est composé de plusieurs caractéristiques, mais il est important que les employeurs considèrent l'aménagement de travail afin d'influencer positivement le bien-être des employés (Zutavern et Seifried, 2021). Il existe tout de même quelques règles de base en matière d'aménagement de l'espace de travail (Ceylan, Dul et Aytac, 2008). Notamment, il faut tenir compte du niveau d'attention requis, du niveau de stimulation et des besoins d'interactions (Ceylan, Dul et Aytac, 2008). De plus, il faut considérer l'appropriation de l'espace que les gens vont chercher, d'une manière ou d'une autre, à se procurer (Ceylan, Dul et Aytac, 2008). Avec un lieu de travail qui rejoint les valeurs des employés, les activités professionnelles risquent d'être perçues comme beaucoup plus satisfaisantes et motivantes (Zutavern et Seifried, 2021).

Grâce aux recherches sur le bien-être au travail, les gestionnaires d'aujourd'hui connaissent mieux les caractéristiques à mettre en place pour favoriser un bien-être au travail plus élevé. Premièrement, les recherches Peter Warr permettent d'analyser la satisfaction au travail sous deux angles : intrinsèque qui repose plus sur le travail lui-même, et extrinsèque qui se rapporte plus aux facteurs externes du travail (Warr, 1999). Deuxièmement, les chercheurs d'aujourd'hui affirment que le bien-être au travail repose particulièrement par : « la responsabilité, l'autonomie, la variété des tâches et la rétroaction » (Zutavern et Seifried, 2021). Ensuite, les exigences psychologiques, cognitives et quantitatives d'un travail, ainsi que les conditions générales du travail sont des facteurs importants dans le bien-être au travail des employés (Zutavern et Seifried, 2021). Finalement, les recherches sur le bien-être au travail ont permis de réaliser à quel point les émotions positives au travail sont importantes, puisqu'elles constituent être un élément clé du bien-être des employés (Diener, Thapa et Tay, 2020). Lorsqu'un employé vit des émotions positives au travail, cela va améliorer sa créativité, sa santé, son leadership et va favoriser le travail d'équipe tout en augmentant les performances professionnelles (Diener, Thapa et Tay, 2020). Les nombreuses recherches sur le bien-être au travail permettent aux gestionnaires de mieux s'aligner et d'avoir de meilleurs outils s'ils s'aperçoivent que la motivation et la satisfaction au travail est en déclin dans leur entreprise.

La pandémie de la COVID-19 a créé une atmosphère d'incertitude touchant l'économie mondiale, les finances personnelles des individus, ainsi que la santé des personnes et des relations sociales (Parent-Lamarche, Marchand et Saade, 2021). Dans les entreprises, cela a suscité un profond sentiment d'insécurité d'emploi puisque plusieurs organisations étaient dans l'obligation d'opter pour des coupures de personnel afin d'assurer la survie de l'entreprise (Québec, 2021). Comme mentionné dans la section du stress au travail, les recherches sur le bien-être au travail ont démontré que l'insécurité d'emploi impacte grandement le bien-être au travail (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). Selon les chercheurs, cette perception provoque une baisse du moral, une diminution de la motivation, de la loyauté et de l'engagement des employés dans ce contexte (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). En prenant conscience des effets de la perception de l'insécurité d'emploi, les

gestionnaires ont pu poser des actions concrètes pour mieux communiquer l'information à l'interne et rassurer les employés en place, afin de minimiser les impacts sur leur bien-être au travail. Donc, grâce aux nombreuses connaissances recueillies dans les recherches sur le bien-être au travail, les gestionnaires sont maintenant mieux outillés pour faire face à des situations de crise en entreprise.

Les notions importantes à retenir des nombreuses recherches, c'est de voir à quel point les avancées scientifiques sur le bien-être au travail ont transformé des pratiques de gestion et d'organisation du travail qui étaient auparavant bien ancrées. Aujourd'hui, les gestionnaires doivent assurer la pérennité de l'entreprise, mais aussi tenir compte du bien-être des employés dans leurs décisions, afin de limiter les impacts négatifs sur celui-ci. De plus, la théorie du modèle vitamine de Warr, rappelle qu'il est important que les gestionnaires implantent des caractéristiques du travail de façon méthodique et équilibrée pour ne pas affecter négativement le bien-être de l'individu (Warr, 1999). Ensuite, les gestionnaires doivent porter une attention au bien-être des employés, puisqu'en ayant des employés heureux dans leur travail, ceux-ci risquent d'avoir une meilleure performance au travail (Parent-Lamarche, Marchand et Saade, 2021). Aussi, des employés heureux dans leur travail vont être plus productifs que des employés malheureux (Zutavern et Seifried, 2021), il est donc important de tenir compte de cet aspect dans les entreprises.

#### ***1.1.5 L'évaluation du bien-être au travail***

Afin d'évaluer le bien-être au travail d'un employé ou d'un gestionnaire, il est important de considérer les facteurs psychologiques et de la vie personnelle de l'individu, et pas seulement les émotions vécues durant les heures de travail. Pour faire une évaluation complète du bien-être au travail, il est important d'inclure la santé mentale de l'individu en question. Pour ce faire, il existe plusieurs outils qui permettent de mesurer non seulement la santé mentale, mais aussi le bien-être au travail, ces outils seront vus et décrits dans d'autres sections plus bas. Comme il a été présenté précédemment à la figure 1, la santé mentale d'une personne se mesure par le bien-être subjectif, le bien-être psychologique, ainsi que son bien-être au travail (Page et Vella-Brodrick, 2008).

Le concept de santé mentale dénote que le bien-être au travail se mesure via la satisfaction au travail et l'affectivité associée au travail (Page et Vella-Brodrick, 2008). La satisfaction au travail se définit comme étant des réactions cognitives et affectives envers le travail (Tavani, Lo Monaco et Collange, 2019), alors que l'affectivité associée au travail se rapporte à la fluctuation des humeurs et des émotions au travail (Ghasemy, Erfanian et Gaskin, 2021). Comme vu précédemment, la satisfaction au travail peut être de type « intrinsèque et extrinsèque », où intrinsèque se rapporte à la satisfaction concernant les caractéristiques du travail, telles que : l'autonomie, l'utilisation des compétences, la variété des tâches, etc. (Warr, 1999). Ensuite, la satisfaction extrinsèque est manifestée dans le contexte du travail lui-même, par exemple, la rémunération, les conditions de travail, la sécurité liée à l'emploi, etc. (Warr, 1999).

L'affectivité au travail provient de la théorie des événements affectifs où elle stipule qu'en fonction de la perception des événements qui se produisent au travail, les employés verront leur humeur et leurs émotions fluctuer au travers du temps (Ghasemy, Erfanian et Gaskin, 2021). De plus, cette théorie mentionne que les traits de personnalité vont influencer la réaction affective envers les divers événements (Ghasemy, Erfanian et Gaskin, 2021). Selon les chercheurs, les traits de personnalité vont agir à titre de prédisposition affective, dans le sens où les gens vont réagir avec plus ou moins d'intensité face à un événement positif ou négatif dépendamment de leur personnalité (Weiss et Cropanzano, 1996). Cette notion signifie que les employés et gestionnaires ne vont pas tous réagir de la même façon en fonction d'un même événement qui se produit au travail. Il est possible de faire le lien avec les recherches de Diener *et al.* (1999), mentionnant que la personnalité est l'élément le plus fort pour prédire le bien-être, dans le sens où la personnalité de la personne va influencer l'évaluation du bien-être au travail.

Pour évaluer efficacement le bien-être au travail, il est important d'identifier les indicateurs de base afin de déterminer si les employés et les gestionnaires sont satisfaits dans leur travail. En plus des notions de satisfaction et d'affectivité au travail, certains indicateurs doivent être évalués pour qu'un travail puisse être considéré comme épanouissant. Notamment, il est important d'évaluer les

indicateurs suivants : « sens du travail et au travail, l'engagement au travail et les émotions positives au travail » (Allan *et al.*, 2021). Certains de ces indicateurs, comme le sens et l'engagement au travail, font partie du concept de la qualité de vie au travail (Morin *et al.*, 2008). En plus des indicateurs précédents, le concept de qualité de vie au travail est également composé de : « la santé et la sécurité et de l'équilibre travail- non-travail » (Morin *et al.*, 2008). Ces indicateurs seront analysés plus en détail dans la section consacrée à la promotion du bien-être au travail, toutefois, il est important de considérer ces notions dans l'évaluation du bien-être au travail.

Ensuite, d'autres indicateurs importants à l'évaluation du bien-être au travail concernent les principales caractéristiques du travail en lien avec le bien-être, telles que définies dans les recherches de Warr (1999). Pour faire un bref rappel, les caractéristiques sont les suivantes : « le degré de contrôle, l'utilisation des compétences, les objectifs externes, la variété des tâches, la clarté environnementale, le salaire, la sécurité physique, le support de la direction, l'interaction avec les collègues et la valorisation de la position sociale (Warr, 1999). En résumé, le bien-être au travail se mesure à l'aide des indicateurs, tels que la satisfaction du travail, l'affectivité associée au travail et les facteurs de la qualité de vie au travail (Morin *et al.*, 2008; Page et Vella-Brodrick, 2008).

## **1.2 Le concept de stress**

Le stress est souvent perçu négativement dans la vie quotidienne des gens en général, toutefois, il est essentiel de rappeler que le stress n'est pas toujours mauvais, même qu'il peut être crucial dans les moments où l'instinct de survie est nécessaire. Dans le contexte du travail, le stress peut amener les employés à mieux se préparer pour une rencontre ou à assurer une gestion plus efficace d'un dossier complexe. Par contre, lorsque le stress se manifeste de façon trop importante, cela réduit le niveau d'engagement au travail, vient compromettre le système immunitaire et limite les fonctions cognitives d'une personne (Boyatzis *et al.*, 2021). Dans le cadre de ce travail, il est important d'aborder ce sujet puisqu'il peut affecter le bien-être d'une personne (van Herpen, Te Brake et Olff, 2022). De nos jours, il existe plusieurs

événements sociétaux, comme les guerres, le terrorisme, les pandémies et les problèmes environnementaux, qui amènent des surcharges de stress chroniques pouvant s'ajouter à celui déjà généré par le travail (Boyatzis *et al.*, 2021). Au Canada seulement, on rapporte que 4,1 millions de personnes ont déclaré éprouver des niveaux de stress élevés ou très élevés dans leur travail, ce qui représente 21,2 % de l'ensemble des personnes à l'emploi (Statistique Canada, 2023b). Des niveaux élevés de stress au travail peuvent avoir de graves conséquences sur la santé mentale des employés (Organization, 2016), et les facteurs de stress sont davantage associés à un bien-être négatif (van Herpen, Te Brake et Olff, 2022).

Le stress est défini comme une relation entre la personne et son environnement, dans laquelle la perception des exigences de la situation dépasse ses ressources personnelles pour y faire face adéquatement (Lazarus, 1990). Dans un concept plus scientifique, le stress fait référence à la stimulation du système nerveux sympathique (SNS), qui est la réponse de l'organisme face aux expériences stressantes et détermine la manière dont les personnes vont réagir (Boyatzis *et al.*, 2021). Lorsqu'il s'agit du stress au travail, les psychologues se réfèrent davantage à une question de structure et d'organisation du lieu de travail (Davies, 2022).

Selon le modèle de « *job demands-ressource* » de Bakker et Demerouti (2017), pour déterminer le niveau de stress au travail, les chercheurs doivent se concentrer sur les ressources du travail ainsi que les ressources personnelles des employés sur leurs lieux de travail. Ce modèle peut aussi se traduire par les exigences du travail et les ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2017). Les exigences du travail se rapportent à la composition de la charge de travail, par exemple : le temps pour accomplir le travail, les exigences en matière du poste, les rapports entre les collègues et les exigences en matière de performance (Ben Aissa et Sassi, 2019). Les ressources professionnelles sont en ce qui a trait à : « l'autonomie, la variété des compétences, les rétroactions et les possibilités d'avancement » (Bakker et Demerouti, 2017). Lorsqu'un déséquilibre survient entre les deux, cela crée une surcharge sur l'une ou l'autre des composantes, ce qui augmente le niveau de stress au travail (Bakker et Demerouti, 2017).



### ***1.2.1 Les types de stress***

Le premier type de stress au travail se manifeste de façon positive, les chercheurs le nomment « stress-défi » (Arnold B. Bakker, 2017). Lorsqu'il y a un bon équilibre entre les ressources du travail et les ressources personnelles, l'employé va posséder un meilleur sentiment de contrôle et d'estime de soi (A. B. Bakker, 2017). De cette façon, il va voir son travail comme un défi plutôt qu'une menace (Arnold B. Bakker, 2017).

Le deuxième type de stress associé au travail est le type « stress-problème », où les tâches peuvent être vues comme des entraves et difficiles à accomplir (A. B. Bakker, 2017). Dans ce cas-ci, l'employé possède peu de ressources, mais il bénéficie du soutien de ses collègues et de son organisation pour accomplir ses tâches. Ainsi, bien que les obstacles soient difficiles à surmonter, l'employé disposera tout de même du soutien nécessaire pour mener à bien son travail (Arnold B. Bakker, 2017).

Enfin, le troisième type de stress est le « stress-détresse », où la personne se retrouve dans un état toxique et avec peu de soutien (A. B. Bakker, 2017). La personne est laissée à elle-même pour accomplir son travail, ce type de stress peut avoir des impacts négatifs sur le cerveau s'il est vécu de façon continue (Arnold B. Bakker, 2017).

Une notion importante à retenir, c'est qu'il existe quatre facteurs qui activent et accentuent le stress:

- Le degré d'importance que la personne y attribue
  - Le degré d'incertitude auquel la personne est confrontée
  - Le degré d'observation ou d'évaluation des autres
  - L'anticipation de l'une ou l'autre de ces expériences
- (Boyatzis *et al.*, 2021).

Ce que disent ces notions, c'est que, premièrement, le stress au travail est inévitable, mais qu'il existe des types de stress qui sont tout de même nécessaires pour s'assurer

que les membres du personnel passent à l'action. Toutefois, il est important pour les gestionnaires d'évaluer à quels types de stress les employés sont confrontés, puisque si aucune action n'est prise, cela peut parfois devenir néfaste. De plus, en examinant les facteurs pouvant accentuer le stress, on constate que la personnalité et la perception de la situation jouent, encore une fois, un rôle important dans sa manifestation. Par exemple, un stress risque d'être vécu de façon plus intense pour une personne qui accorde une plus grande importance à une situation, contrairement à une autre qui n'en tient pas forcément compte. De plus, certaines personnes sont plus sensibles au regard des autres, ce qui peut accentuer le niveau de stress ressenti.

### ***1.2.2 Les causes du stress au travail***

Comme il a été mentionné précédemment, les causes du stress au travail sont principalement dues à un déséquilibre entre les ressources du travail et les ressources personnelles (Bakker et Demerouti, 2017). En fait, le stress survient lorsque les demandes sont excessives et que les ressources ne sont pas suffisantes pour les absorber (Davies, 2022). Les statistiques révèlent que les causes les plus courantes du stress au travail sont des charges de travail lourdes ainsi que la conciliation du travail et de la vie personnelle (Statistique Canada, 2023b). Toutefois, les psychologues se concentrent davantage sur une combinaison de facteurs, dont certains imposent des exigences aux travailleurs, tandis que d'autres offrent du soutien pour faire face à ces exigences (Davies, 2022). Les problèmes surviennent lorsque les exigences et les ressources ne sont pas correctement équilibrées (Davies, 2022), ce qui vient créer une forme de débalancement.

Comme mentionné plus tôt, la perception d'insécurité d'emploi constitue l'un des facteurs de stress les plus importants au 21<sup>e</sup> siècle (Tinline et Cooper, 2019). Elle est défini comme étant un sentiment ressenti par les employés en lien avec la crainte de perdre son emploi (Karasek *et al.*, 1998). Elle englobe la sécurité des revenus, l'avenir du travail, la remise en question des capacités à bien accomplir son travail et à maintenir ses compétences professionnelles à jour, ainsi que l'adaptation aux changements (Tinline et Cooper, 2019). Ces changements concernent notamment l'évolution des technologies, les fusions d'entreprises, les changements dans le style de gestion et tout autre changement auquel les entreprises peuvent être confrontées

(Tinline et Cooper, 2019). Cependant, ce n'est pas forcément le changement lui-même qui génère du stress, mais plutôt l'incertitude qu'il engendre chez les membres de l'organisation (Tinline et Cooper, 2019). En fait, l'insécurité devient problématique lorsque les personnes craignent que l'emploi change de façon drastique et qu'elles doutent de leur capacité à s'adapter à ce changement (Tinline et Cooper, 2019).

Aujourd'hui, il est important de considérer l'utilisation de plusieurs types de technologies qui sont omniprésents dans la majorité des entreprises. Les nombreuses innovations impactent les caractéristiques du travail comme : « les tâches, les modes de communication dans l'entreprise et entre les employés, la structure organisationnelle et les modèles d'entreprises » (Dragano et Lunau, 2020). Bien que les technologies soient souvent perçues positivement dans les entreprises, les études démontrent que l'utilisation des technologies numériques est associée à des exigences psychosociales spécifiques (Dragano et Lunau, 2020). Les chercheurs dénotent : « une augmentation du rythme de travail, une plus grande complexité des tâches et une interférence plus élevée entre le travail et la vie personnelle » (Dragano et Lunau, 2020). Ces innovations peuvent réduire la charge de travail lorsqu'elles sont utilisées de façon optimale, mais si elles sont trop invasives, elles augmentent les risques de se transformer en épuisement professionnel (Dragano et Lunau, 2020). Il est prouvé, par exemple, que l'utilisation du « téléphone intelligent » après les heures de travail est associée à un risque plus élevé d'épuisement professionnel parce que les gens ne se déconnectent jamais et ont constamment accès à leurs « outils de travail » (Dragano et Lunau, 2020).

### ***1.2.3 Les impacts du stress au travail***

Depuis de nombreuses années, les chercheurs ont réussi à démontrer les nombreux impacts du stress au travail. Comme mentionné plus tôt, cela peut avoir des effets bénéfiques, mais peut également être nuisible pour la performance au travail de l'employé (A. B. Bakker, 2017). La vraie question n'est pas de savoir si un employé subit du stress au travail, mais plutôt d'évaluer à quel niveau de stress il est exposé (Boyatzis *et al.*, 2021). Si un employé vit du stress cumulatif dans le cadre de son travail, cela risque de réduire son niveau de motivation et, par le fait même, réduire

son niveau d'engagement (Arnold B. Bakker, 2017). Lorsque l'employé se retrouve en situation de stress constant, en plus d'être désengagé, cela risque de nuire à son fonctionnement cognitif et à son apprentissage (Boyatzis *et al.*, 2021). Les dirigeants doivent considérer le niveau d'engagement, puisqu'il est un bon facteur de prédilection sur les performances au travail (Bakker et Demerouti, 2017). De plus, un faible niveau d'engagement risque de nuire à la créativité, à l'innovation et d'augmenter le niveau d'absentéisme au travail, tous des facteurs qui peuvent amener des résultats organisationnels clés (A. B. Bakker, 2017). Concernant le taux d'absentéisme, lorsqu'un employé s'absente du travail, cela crée une surcharge de travail, qui est l'un des facteurs menant à l'épuisement professionnel s'il est manifesté de façon prolongée (Bakker et Demerouti, 2017).

Des niveaux de stress importants au travail peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé mentale des employés et sur leur performance au travail (Organization, 2016). En 2023, au Québec, 7,5 % des personnes ont pris congé de leur emploi, ou de leur entreprise, en raison du stress ou pour des raisons liées à la santé mentale (Statistique Canada, 2023b). Comme mentionné plus haut, le stress au travail est causé par un débalancement entre les ressources du travail et les ressources personnelles (Bakker et Demerouti, 2017). Ce déséquilibre va augmenter la charge de travail, ce qui risque de générer beaucoup de tension, d'anxiété et de fatigue chez les employés actuels, et potentiellement se transformer en épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2017).

### **1.3 La prévention des risques psychosociaux associés au stress**

#### ***1.3.1 Le concept de risque psychosocial***

Afin d'être en mesure de prévenir les risques psychosociaux, il est important de connaître la définition et surtout de comprendre l'impact qu'ils peuvent avoir dans une entreprise. Les facteurs psychosociaux au travail font référence à la manière dont le travail est organisé, au contenu et à la charge de travail, ainsi qu'à l'aménagement du temps de travail » (Bujacz *et al.*, 2018). Les risques psychosociaux sont des facteurs associés à l'organisation du travail comme : « le harcèlement, la violence, les agressions et le manque de respect » (Bourque et

Lacasse, 2022). De plus, la CNESST fait référence à tout ce qui entoure les conditions du travail comme : « les ambiguïtés des rôles, la surcharge de travail, le rythme de travail élevé, la complexité des tâches et la formation inadéquate » (Bourque et Lacasse, 2022). Les risques psychosociaux sont principalement liés à : « la nature de l'emploi, aux horaires de travail, aux caractéristiques du cadre professionnel ou à l'absence de perspective de carrière » (Organisation mondiale de la Santé, 2022).

Les risques psychosociaux correspondent à des caractéristiques du travail qui ne fonctionnent pas adéquatement dans l'entreprise et qui peuvent représenter un risque à moyen ou long terme pour la santé mentale d'un individu (Neira et Manal, 2022). Il est précisé qu'un environnement de travail dangereux ou malsain peut représenter un risque pour la santé mentale d'un individu (Neira et Manal, 2022). Si aucune action n'est prise par l'entreprise, cela risque de nuire au travail et à la vie personnelle de celui-ci (Neira et Manal, 2022). Les chercheurs Neira et Manal (2022) ont identifié des risques psychosociaux potentiels et des exemples d'intervention qu'une organisation pourrait mettre en œuvre pour corriger ces enjeux. À partir de ces interventions proposées, les caractéristiques du travail peuvent être divisées en trois catégories : « les caractéristiques liées au travail, les caractéristiques entourant l'organisation et les caractéristiques touchant les individus » (Neira et Manal, 2022).

#### *Les caractéristiques du travail liées au travail*

Les caractéristiques entourant le travail sont : « la conception du travail, le rythme et la charge de travail, les horaires de travail ainsi que le contrôle du travail qu'un individu possède sur ses tâches » (Santé, 2022). Lorsque ces caractéristiques ne fonctionnent pas adéquatement, elles risquent de provoquer une sous-utilisation des compétences et un manque d'opportunités pour de nouveaux apprentissages (Neira et Manal, 2022). En ce qui concerne la charge de travail et les horaires de travail, les chercheurs soulignent que la pression liée aux échéances, le manque de temps et de flexibilité peuvent représenter des risques psychosociaux à long terme (Neira et Manal, 2022). Finalement, le manque de contrôle sur son travail peut amener un sentiment d'un manque d'autonomie et un manque de participation dans les décisions importantes (Neira et Manal, 2022).

### *Les caractéristiques du travail entourant l'organisation*

Les caractéristiques du travail qui touchent l'organisation sont des composantes qui concernent l'environnement de travail et non les tâches spécifiques de l'employé (Neira et Manal, 2022). Ces composantes sont : « la culture organisationnelle, l'ambiance et les relations entre les employés dans l'organisation » (Neira et Manal, 2022). Lorsque les employés doivent travailler dans des conditions insalubres, avec des équipements désuets et que l'environnement de travail représente un risque pour la sécurité physique, cela peut donner une apparence de gestion « laisser-aller » (Neira et Manal, 2022). Cette situation comporte un risque pour la santé mentale et physique de l'employé et peut avoir des conséquences à long terme, si aucune action n'est prise (Neira et Manal, 2022). La culture organisationnelle et les relations peuvent également nuire si elles ne sont pas prises en compte par les dirigeants (Neira et Manal, 2022). Par exemple, des objectifs mal définis et mal communiqués peuvent placer les employés dans une situation d'ambiguïté des rôles (Neira et Manal, 2022). Ensuite, lorsqu'un individu subit de l'exclusion ou de l'intimidation sans que l'organisation applique des politiques « tolérance zéro », cela risque de provoquer un sentiment de non-importance chez l'employé qui en est victime (Neira et Manal, 2022). De plus, cette situation va donner la perception que ces comportements sont acceptables dans l'entreprise, en raison de l'absence de sanction de la part des dirigeants (Neira et Manal, 2022).

### *Les caractéristiques du travail entourant l'individu*

Ces caractéristiques concernent : « les rôles d'un individu au sein de l'organisation, son développement professionnel et son équilibre entre le travail et sa vie privée » (Neira et Manal, 2022). Si ces caractéristiques ne fonctionnent pas adéquatement, cela risque d'entraîner : « une ambiguïté des rôles, un manque de perspective d'avenir et un sentiment d'insécurité d'emploi » (Neira et Manal, 2022). De plus, les facteurs liés aux déplacements peuvent nuire au bien-être de l'employé, notamment lorsqu'il doit se déplacer loin de son domicile pour une longue période, ce qui peut le faire sentir loin de sa famille et de chez lui (Neira et Manal, 2022).

### ***1.3.2 Les recherches sur les risques psychosociaux***

Certains modèles se sont révélés importants dans le domaine des risques psychosociaux et ils sont encore utilisés aujourd'hui pour évaluer et prévenir ces risques en entreprise. Le modèle de Karasek, appelé modèle « *Job demand-control* » (demandes-contrôle du travail) (JD-C), met en relation les exigences du travail et le niveau de contrôle qu'un individu possède sur son travail (Karasek, 1979). Le contrôle se réfère à la liberté dont dispose une personne dans la manière d'accomplir son travail (Sparks, Faragher et Cooper, 2001). Le modèle JD-C permet d'évaluer si un employé doit accomplir de nombreuses tâches à un rythme élevé tout en disposant d'un niveau de contrôle adéquat sur son travail (Elovainio *et al.*, 2015). Il permet notamment de déterminer si l'employé a la possibilité d'utiliser ses compétences personnelles et s'il est en mesure de prendre ses propres décisions (Elovainio *et al.*, 2015).

Le modèle JD-C de Karasek (1979) comprend trois dimensions : les demandes, le contrôle et le support. La dimension des demandes comporte les demandes psychologiques, qui incluent les charges physiques et mentales (Karasek, 1979). L'autonomie décisionnelle ou le contrôle repose sur la possibilité de l'utilisation des compétences personnelles de l'employé, les occasions d'accomplissement et du niveau d'autorité décisionnelle (Karasek *et al.*, 1998). En ce qui concerne le support, il s'agit du soutien social dans l'organisation (Karasek, 1979).

Le modèle de Karasek s'est avéré important dans le concept des risques psychosociaux, puisqu'il permet d'établir si un employé est confronté à un rythme de travail trop rapide et s'il n'a pas un niveau de contrôle suffisant sur son travail. De plus, de faibles possibilités décisionnelles et d'apprentissage risquent de provoquer des troubles anxieux ainsi que des troubles musculosquelettiques (Karasek, 1979).

Ensuite, un deuxième modèle important dans les risques psychosociaux est celui de « l'effort-récompense » de Siegrist (1996). Ce modèle met en relation le niveau d'effort fourni par l'employé pour accomplir un travail et des récompenses que celui-ci va en retirer (Siegrist, 1996). Les efforts fournis font référence à : « la charge

de travail, les distractions de l'employé lorsqu'il accomplit ses tâches, ses responsabilités, l'effort physique qu'il doit déployer pour une tâche et l'obligation de faire des heures supplémentaires » (Siegrist, 1996).

Pour les récompenses, il s'agit ici du: « respect des collègues et de ses supérieurs, de la qualité du soutien et d'un traitement équitable » (Siegrist, 1996), et non pas de récompenses physiques ou monétaires. Il faut ajouter également que : « les perspectives de carrière et la sécurité d'emploi » font aussi partie des récompenses qu'un employé peut rechercher suite à un effort fourni (Siegrist, 1996). Le modèle « effort-récompense », stipule qu'un niveau d'effort trop élevé en vertu d'un niveau de récompense trop faible risque d'augmenter grandement l'insatisfaction, mais aussi le stress d'un employé (Siegrist, 1996). Cette situation peut conduire à plusieurs risques psychosociaux (Siegrist, 1996).

Par la suite, un outil d'évaluation sur l'épuisement professionnel s'est avéré relativement important dans le domaine des risques psychosociaux. Le questionnaire « *Maslach-Burnout Inventory* » (Inventaire de l'épuisement professionnel de Maslach) (MBI) a été fondé pour mesurer l'épuisement professionnel chez un employé ou un dirigeant (Schaufeli *et al.*, 2002). Les recherches ont permis d'établir que l'épuisement professionnel est considéré comme un syndrome, et non comme une maladie, qui se déclenche principalement par le stress chronique (Tourigny, Baba et Jamal, 1998). Les symptômes qui se manifestent en situation d'épuisement professionnel sont une fatigue extrême, le cynisme et un sentiment d'inefficacité (Maslach, 2001).

De son côté, la fatigue extrême se résume à un sentiment d'avoir épuisé toutes ses ressources sur le plan psychologique (Maslach, 2001). Ensuite, le cynisme, où l'employé aura une attitude particulièrement négative et se détachera de son travail (Maslach, 2001). Enfin, le sentiment d'inefficacité où l'employé aura tendance à détériorer sa capacité à évaluer correctement son efficacité au travail et la qualité de ses relations professionnelles (Maslach, 2001). Il est important de spécifier qu'il existe une différence entre l'épuisement professionnel et la dépression (Tourigny, Baba et Jamal, 1998). L'épuisement professionnel demeure un problème issu



essentiellement du domaine du travail, alors que la dépression va se manifester de façon plus globale dans la vie d'une personne (Tourigny, Baba et Jamal, 1998).

Ces concepts sont présentés puisqu'ils font prendre en compte que les risques psychosociaux sont souvent associés à de multiples déséquilibres dans les conditions des employés. De plus, le questionnaire MBI identifie les comportements et les manifestations des individus lorsqu'ils se retrouvent en situation d'épuisement professionnel qui est un élément important dans le domaine des risques psychosociaux.

### ***1.3.3 L'évaluation des risques psychosociaux***

L'outil d'évaluation du « *Job Content Questionnaire* » (Questionnaire du contenu du travail) (JCQ) vise à recueillir des données objectives sur l'environnement de travail afin de développer des outils de prévention dans le but d'améliorer les conditions de travail sociales et psychologiques (Karasek *et al.*, 1998). En fait, le JCQ est un outil auto-administré qui permet de mesurer les caractéristiques sociales et psychologiques de l'emploi à l'aide des éléments suivants : « la latitude des décisions, les demandes psychologiques, les demandes mentales et physiques, le support social et le sentiment d'insécurité » (Karasek *et al.*, 1998).

Les demandes psychologiques et mentales correspondent au niveau d'exigence requis pour accomplir un travail, par exemple le niveau de concentration, alors que les demandes physiques se rattachent à tout ce qui requiert un effort musculaire (Karasek *et al.*, 1998). Le support social désigne le support reçu de la part des collègues et des dirigeants (Karasek *et al.*, 1998).

En revanche, comme vu dans les sections précédentes, le sentiment d'insécurité fait référence à la crainte ressentie par les employés face à la perte de leur emploi (Karasek *et al.*, 1998). De plus, des chercheurs rapportent que le JCQ a été utilisé à l'échelle mondiale afin d'évaluer les caractéristiques psychosociales du travail en lien avec les maladies cardiovasculaires professionnelles, la santé mentale et les troubles musculosquelettiques (Choi *et al.*, 2008). Cela illustre l'ampleur de l'utilisation de cet outil d'évaluation à travers le monde et il permet de réaliser des analyses dans plusieurs domaines de la santé.

Un deuxième outil important dans le domaine d'évaluation des risques psychosociaux est le « *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* » (Questionnaire psychosocial Copenhagen) (COPSOQ), qui a été élaboré par une équipe de chercheurs du « *Danish National Institute of Occupational Health* » (Institut Nationale Danois de la santé au travail) (Dupret *et al.*, 2012). Ce questionnaire est composé de trois versions : la version longue pour les chercheurs, la version moyenne pour les professionnels de l'environnement du travail et la version courte pour l'utilisation sur les lieux de travail (Dupret *et al.*, 2012). Cependant, les versions sont toutes fondées sur les mêmes analyses théoriques de base et elles visent à évaluer l'environnement de travail psychosocial, la santé, le bien-être et la personnalité (Kristensen *et al.*, 2005). En fait, pour être un peu plus précis, les échelles utilisées visent à mesurer les facteurs psychosociaux au travail, la santé et le bien-être individuel, et les facteurs de la personnalité, comme le style d'adaptation et le sentiment de cohérence (Kristensen *et al.*, 2005).

L'objectif initial de cet outil était de devenir un instrument permettant l'évaluation presque exhaustive des facteurs psychosociaux de l'environnement au travail (Dupret *et al.*, 2012). De plus, il peut être distribué dans un maximum de pays pour en faire des comparaisons internationales et il peut être appliqué dans tous les types d'industries.

Finalement, les outils présentés précédemment dans la section consacrée aux recherches sur les risques psychosociaux constituent également des instruments importants dans l'analyse des conditions de travail et des facteurs psychosociaux (Diebig *et al.*, 2020). Toutefois, afin d'éviter les redondances, cette recherche préférerait présenter les modèles de *Job demand-control*, *d'effort-récompense* et *Maslach-Burnout Inventory* en tant que recherches fondamentales dans le domaine des risques psychosociaux.

Ces outils d'évaluation sont présentés dans ce travail afin de démontrer la diversité des instruments existants pour évaluer les risques psychosociaux en entreprise et d'illustrer la manière dont ce sujet est abordé à l'échelle mondiale.

### ***1.3.4 L'application qu'en fait la CNESST***

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) implore que les employeurs ont une responsabilité d'assurer la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles dans leurs établissements (Bourque et Lacasse, 2022). Cela peut se faire par l'application de mesures concrètes et par une démarche précise implantée par la CNESST, qui vise à : « identifier, corriger et contrôler les risques en milieu de travail » (Bourque et Lacasse, 2022).

#### *Identification*

Concernant l'identification, la CNESST fait référence à l'identification des risques psychosociaux potentiels entourant « la nature du travail, l'organisation du travail et les facteurs sociaux » (Bourque et Lacasse, 2022). Les risques psychosociaux concernant la nature du travail font référence aux « environnements de travail malsains, avec une faible autonomie décisionnelle, une absence de soutien social de la part des collègues et de la direction » (Bourque et Lacasse, 2022). Pour ce qui est de l'identification des risques en lien avec l'organisation du travail, il s'agit d'identifier si la charge de travail est trop importante, avec un rythme de travail trop élevé et où les tâches requièrent une forte demande psychologique (Bourque et Lacasse, 2022). Enfin, l'identification des facteurs sociaux concerne la relation des employés avec leurs collègues et leurs supérieurs (Bourque et Lacasse, 2022). L'outil va tenter de repérer s'il y a présence de relations conflictuelles, de discrimination, de harcèlement psychologique, d'intimidation et de violence sur les lieux de travail (Bourque et Lacasse, 2022).

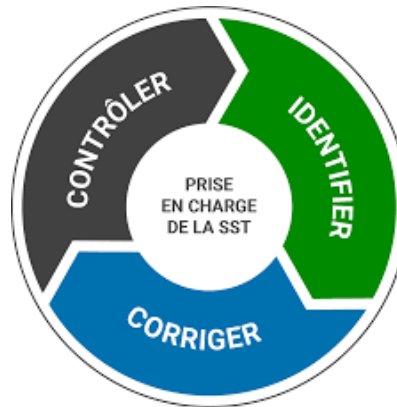
#### *Correction*

Une fois les risques identifiés, il est important d'apporter les correctifs et les mesures de prévention nécessaires, afin d'éviter que les risques psychosociaux ne se reproduisent dans le futur (Bourque et Lacasse, 2022). Cela peut inclure, par exemple, assurer une gestion des conflits, élaborer et mettre en application des politiques contre le harcèlement et la violence au travail, l'affichage des politiques « tolérance zéro », etc. (Bourque et Lacasse, 2022).

### *Contrôle*

Il ne s'agit pas ici du contrôle exercé par l'employé sur son travail, comme mentionné précédemment, mais bien du contrôle des mesures correctives mises en place dans l'entreprise par l'entremise de la CNESST. L'outil souligne l'importance de veiller à l'application de ces mesures en cas de besoin, tout en assurant un contrôle continu dès qu'un risque psychosocial se manifeste (Bourque et Lacasse, 2022).

*Figure 3-Outil d'identification des risques*



(Bourque et Lacasse, 2022)

Cet outil est présenté dans ce travail afin de démontrer l'importance accordée par la CNESST concernant les risques psychosociaux dans les entreprises et de leurs conséquences sur le bien-être au travail. De plus, une application rigoureuse de cet outil dans les organisations peut grandement favoriser le bien-être au travail des employés et assurer un environnement de travail sain.

## **1.4 La promotion du bien-être au travail**

### ***1.4.1 La recherche sur la promotion du bien-être au travail***

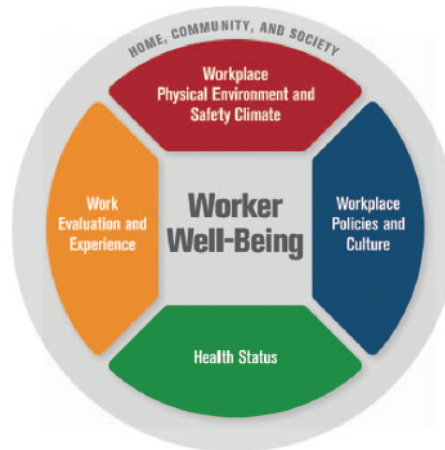
Comme mentionné précédemment, la promotion du bien-être au travail repose sur une satisfaction au travail élevée, ainsi qu'une affectivité positive associée au travail (Page et Vella-Brodrick, 2008). Au fil des années, des avancées significatives dans ce domaine ont permis d'avoir un portrait plus clair de ce que représente le bien-être dans les entreprises d'aujourd'hui. Le « *National Institute for Occupational Safety*

*and Health* » (Institut national pour la sécurité et la santé du travail) (NIOSH), a développé un modèle visant à promouvoir le bien-être au travail (Chari *et al.*, 2018). Ce modèle avait pour objectif initial de définir et d'opérationnaliser le bien-être au travail au sein des entreprises (Chari *et al.*, 2018). Ces chercheurs ont élaboré un cadre du bien-être au travail composé de cinq domaines, qui évalue la qualité de vie et la satisfaction nécessaire à l'épanouissement des individus, tant dans leur travail que dans leur vie personnelle (Chari *et al.*, 2018). Selon ce cadre, le bien-être au travail se divise en cinq domaines : « l'environnement physique et le climat de sécurité, les politiques et la culture du travail, l'état de santé, l'évaluation de l'expérience de travail et le domicile, ainsi que la communauté et la société » (Chari *et al.*, 2018).

L'environnement physique et le climat de sécurité englobent tous les facteurs liés aux caractéristiques physiques et à la sécurité de l'environnement de travail (Chari *et al.*, 2018). Les politiques et la culture du travail concernent la mise en place, par l'organisation, des politiques, des pratiques et des programmes susceptibles d'influencer le bien-être au travail (Chari *et al.*, 2018). L'état de santé fait référence aux aspects physiques et mentaux de l'individu, ainsi qu'à son bien-être, alors que l'évaluation de l'expérience du travail se rapporte aux expériences et aux évaluations individuelles liées à la qualité de vie professionnelle (Chari *et al.*, 2018). Enfin, le foyer, la communauté et la société correspondent au contexte extérieur du travail, mais qui peuvent influencer le bien-être des travailleurs (Chari *et al.*, 2018).

Ce modèle aide les entreprises à s'orienter lorsqu'elles doivent améliorer le bien-être au travail. Il démontre l'importance d'adopter une approche plus globale du bien-être au travail au-delà de simplement évaluer le niveau de bonheur dans le travail de l'individu. Afin de réaliser une évaluation plus complète du bien-être au travail, ce cadre démontre l'importance de considérer la santé physique et le contexte extérieur de la personne, le schéma suivant illustre les cinq domaines analysés par les auteurs :

Figure 4-Le cadre proposé par NIOSH



(Chari *et al.*, 2018).

#### 1.4.2 La recherche sur la qualité de vie au travail

Pour la promotion du bien-être au travail, il est important de considérer le concept de la « qualité de vie au travail » (QVT), puisqu’il peut jouer un rôle crucial dans la promotion de celui-ci. La qualité de vie au travail est définie comme « l’état général du bien-être dans le milieu de travail » (Grote et Guest, 2017). Il a été démontré que, lorsque la QVT est élevée, les employés présentent moins de problèmes de santé mentale et physique, sont plus engagés et assidus dans leur travail (Morin *et al.*, 2008).

Une étude importante dans le domaine a été effectuée par les chercheurs Grote et Guest (2017), qui ont proposé un cadre visant à structurer et guider la recherche en vue de promouvoir la qualité de vie au travail. Selon eux, l’analyse de la QVT s’effectue à travers trois niveaux : la personne et son travail (niveau un), le contexte de travail (niveau deux) ainsi que la relation entre la personne et le contexte de travail en dehors du travail (niveau trois) (Grote et Guest, 2017).

Pour ce qui est du niveau un, celui de la personne et son travail, il concerne notamment la proactivité individuelle, la mobilisation des capacités humaines, et la sécurité et la croissance (Grote et Guest, 2017). Selon les auteurs, ce niveau met l’accent sur le contenu de l’emploi, la liberté de prise de décision et le développement de l’emploi (Grote et Guest, 2017).

Le niveau deux concerne le contexte du travail, comme donner une rémunération juste et adéquate, un environnement de travail sain et assurer une intégration sociale (Grote et Guest, 2017). Enfin, le niveau trois porte sur la relation entre le niveau un et le niveau deux, en tenant compte de la vie de l'individu en dehors du travail, notamment par le respect de l'espace de vie, la pertinence sociale et la flexibilité du travail (Grote et Guest, 2017).

Ce concept est présenté puisqu'il permet de déterminer la direction que devraient prendre les recherches sur la QVT afin de favoriser son développement. De plus, ce concept est relativement large, car il englobe plusieurs aspects liés au travail, tels que la rémunération, l'environnement de travail, le développement personnel et le respect de la vie privée, etc.

### ***1.4.3 Les indicateurs de la qualité de vie au travail***

Comme il a été mentionné au début de ce travail, les principaux indicateurs d'évaluation de la qualité de vie au travail (QVT) sont : « le sens du travail, le sens au travail, la santé et la sécurité, l'engagement et l'équilibre travail – non-travail » (Morin *et al.*, 2008). Étant donné leur importance dans le cadre de cette étude, ces indicateurs feront l'objet d'une analyse approfondie, en commençant avec des recherches importantes sur chacun d'eux, ainsi que des éléments plus récents concernant ces facteurs.

#### *Sens du travail et au travail*

Pour saisir pleinement ce que représente le sens du travail et au travail, il est important de revenir aux origines du mot « sens » pour en saisir sa signification. Selon les recensions des écrits sur le sujet, le mot « sens » provient de deux racines (Morin *et al.*, 2008). La première issue du latin *sensus*, signifie la capacité de ressentir, de percevoir, de juger et de découvrir (Morin *et al.*, 2008). Elle évoque également la représentation d'un signe et d'une expérience (Morin *et al.*, 2008).

La deuxième racine, d'origine germanique *sumo*, fait référence à la direction et à l'orientation des comportements du sujet (Morin *et al.*, 2008). Selon les recherches, le sens se rapporte à la cohérence et à l'intention exprimées par quelque chose ou par une action (Morin *et al.*, 2008). D'un point psychologique, le sens est considéré

comme une expérience de cohérence, d'équilibre et de plénitude, tout en étant associé à la raison d'être et l'existence même d'une personne (Morin *et al.*, 2008).

En s'appuyant sur ces racines, les auteurs définissent le sens du travail à travers trois composantes : « la signification, l'orientation et la cohérence » (Morin *et al.*, 2008). La signification correspond à la valeur qu'une personne accorde à son travail et à l'importance qu'elle y attribue (Morin *et al.*, 2008). L'orientation fait référence à ce que la personne recherche dans son travail et à la façon dont ses objectifs vont orienter ses actions (Morin *et al.*, 2008). Enfin, la cohérence désigne l'alignement entre le travail qu'elle accomplit et ses valeurs, ses objectifs (Morin *et al.*, 2008).

Ensuite, les travaux de Pratt et Ashforth ont permis de distinguer le sens du travail et le sens au travail (Morin *et al.*, 2008). Selon ces chercheurs, une personne peut trouver du sens dans ce qu'elle fait, à partir des qualités intrinsèques du travail ou encore dans le milieu dans lequel elle travaille (Morin *et al.*, 2008). Ainsi, ils soutiennent qu'un individu trouve du sens au travail, lorsque son identité personnelle est en correspondance et alignée avec son milieu professionnel (Morin *et al.*, 2008). Donc, les chercheurs Pratt et Ashforth font une distinction entre le travail lui-même et les qualités des relations professionnelles (Morin *et al.*, 2008), ils précisent qu'il est possible de ressentir un sens du travail, sans nécessairement éprouver un sens au travail (Morin *et al.*, 2008).

En résumé, le sens du travail se réfère davantage aux rôles et responsabilités qu'une personne occupe dans l'organisation (Morin *et al.*, 2008). Tandis, que le sens au travail fait plutôt référence au milieu professionnel et au sentiment d'appartenance que la personne éprouve envers son groupe (Morin *et al.*, 2008). Pour qu'une personne ressente un sens au travail, son rôle doit être en cohérence avec ses attentes et ses valeurs, il doit être significatif et la finalité de ses tâches doit orienter ses actions (Morin, 1995). Pour avoir un sens au travail, la personne doit ressentir une forme de compatibilité entre son identité et son environnement de travail (Morin *et al.*, 2008).



### *Santé-sécurité*

Comme mentionné précédemment, l'employeur a une responsabilité concernant la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles en milieu de travail (Bourque et Lacasse, 2022). Quelques recherches ont démontré que l'insouciance en matière de santé-sécurité sur les lieux du travail peut avoir de graves conséquences sur la santé physique et mentale d'un individu.

Le « *General Health Questionnaire* » (Questionnaire général de la santé) (GHQ), mis au point en 1972 par David Goldberg, est l'un des outils les plus utilisés pour évaluer la santé et la sécurité psychologique au travail (Makikangas *et al.*, 2006). Décliné en versions de 60, 30, 28 et 12 items, ce questionnaire auto-administré a été conçu pour détecter les troubles psychiatriques mineurs chez les individus interrogés (Banks. H *et al.*, 1980). La version la plus utilisée est celle à 28 items, mais celui à 12 items (GHQ-12) est souvent privilégiée en contexte organisationnel en raison de sa brièveté et sa facilité d'utilisation (Makikangas *et al.*, 2006). Cet instrument permet d'évaluer les changements récents dans l'état de santé mentale, en mesurant à la fois le bien-être général et la détresse psychologique à court terme (Banks. H *et al.*, 1980; Makikangas *et al.*, 2006). Il ne vise pas à prédire l'évolution à long terme de la santé mentale, mais plutôt à dresser un portrait actuel de l'état psychologique d'un individu (Makikangas *et al.*, 2006).

Plus précisément, le GHQ comprend des items portant sur des facteurs de détresse psychologique tels que la déprime, la perte de confiance en soi et le sentiment de dévalorisation (Makikangas *et al.*, 2006). Il inclut également des questions liées au bien-être général, notamment la capacités de concentration de la personne, la qualité du sommeil ou encore l'aptitude à prendre des décisions (Makikangas *et al.*, 2006). Le GHQ est présenté ici, puisqu'il demeure un outil de référence dans les recherches portant sur la santé mentale des employés (Jackson, 2006).

Une autre recherche importante concernant la santé-sécurité au travail est celle de Parker, Lawrie et Hudson (2006), qui ont développé un guide d'observation permettant d'évaluer le niveau de santé et sécurité au sein d'une entreprise. Cet outil permet de mesurer l'importance que l'entreprise accorde à la santé et sécurité dans

son établissement en la classant selon cinq niveaux : « pathologique, réactif, calculateur, proactif et générateur » (Parker, Lawrie et Hudson, 2006).

Le niveau pathologique, le plus bas, indique que l'entreprise n'accorde aucune importance à la santé-sécurité (Parker, Lawrie et Hudson, 2006). Le niveau réactif suggère que la sécurité est importante, mais elle est prise en compte seulement en cas d'incident (Parker, Lawrie et Hudson, 2006). Le niveau calculateur implique l'existence d'un système de gestion des risques et des accidents, tandis que le niveau proactif tente de se diriger vers une amélioration continue des valeurs liées à la sécurité (Parker, Lawrie et Hudson, 2006). Le niveau générateur, considéré comme le plus élevé du modèle, stipule que la santé et la sécurité font parties des valeurs fondamentales de la culture de l'entreprise (Parker, Lawrie et Hudson, 2006).

Ce modèle est présenté ici puisqu'il démontre l'évolution même du phénomène de la santé et sécurité au travail. En démontrant aux entreprises à quel niveau elles se situent, celles-ci peuvent prendre des moyens concrets pour améliorer la santé et sécurité au travail, réduire les risques ainsi qu'améliorer le bien-être au travail.

Par la suite, les chercheurs Tetrick et Peiró. (2016) mentionnent que l'engagement de la direction en matière de santé et sécurité au travail est crucial pour instaurer un climat propice à la sécurité dans son établissement. Par ailleurs, l'implication de la direction contribuera à promouvoir davantage la santé à l'interne et à faciliter l'instauration des programmes de mieux-être (Tetrick et Peiró., 2016).

De plus, les chercheurs Tetrick et Winslow (2015) ont également implanté des interventions qui visent à promouvoir la santé et sécurité au travail, ces interventions sont appelées : « tertiaires, secondaires et primaires ». L'intervention tertiaire est plus réactive et se concentre principalement sur les personnes qui sont en difficulté, tandis que l'intervention secondaire est plus proactive et elle vise à éliminer les facteurs de risque chez les individus exposés au danger (Tetrick et Winslow, 2015). L'intervention primaire est de nature proactive où l'objectif est orienté vers la prévention et la promotion de la santé et sécurité au travail et elle s'adresse à l'ensemble des employés dans l'entreprise (Tetrick et Winslow, 2015).

Cette recherche est pertinente, car elle a permis l'élaboration des indicateurs pour la santé et sécurité, tout en soulignant l'importance de l'implication des dirigeants dans la mise en œuvre des pratiques de sécurité (Tetrick et Peiró., 2016).

### *L'engagement au travail*

L'engagement au travail a fait l'objet de nombreuses études et a connu plusieurs développements au fil des années. De plus, comme stipulé précédemment, l'engagement est un élément important à considérer puisqu'il est un bon facteur de prédilection sur les performances au travail et sur le bien-être des employés (Bakker et Demerouti, 2017).

Les auteurs Meyer et Allen (1987) ont identifié trois types d'engagement organisationnel : « affectif, normatif et de continuité ». L'engagement affectif, est le plus positif, car l'employé est attaché à son travail, il ressent un fort sentiment d'engagement envers celui-ci et il accomplit des tâches qu'il souhaite réaliser (Meyer et Allen, 1987). L'engagement normatif est basé par un sentiment d'obligation, la personne ne déteste pas nécessairement son travail, mais elle y reste principalement par obligation (Meyer et Allen, 1987). Enfin, l'engagement de continuité se caractérise par la nécessité de conserver son travail en raison des conséquences négatives d'un départ, par exemple, une difficulté à se trouver un autre emploi dans le même domaine (Meyer et Allen, 1987).

Bien que l'engagement organisationnel diffère de l'engagement au travail, il demeure pertinent d'en présenter brièvement son concept. Toutefois, cette recherche se concentrera principalement sur l'engagement au travail.

Cette recherche démontre la manière dont les motivations et les comportements des employés peuvent varier en fonction du type d'engagement. D'autres recherches plus récentes ont enrichi les types d'engagement professionnel en intégrant la notion de la confiance des gestionnaires envers leurs employés (Kam *et al.*, 2016). Il a été démontré que plus la confiance des gestionnaires envers leur employés est élevée, plus ceux-ci sont susceptible de développer un engagement de type affectif (Kam *et al.*, 2016). À l'inverse, une confiance plus faible risque de favoriser un engagement de continuité (Kam *et al.*, 2016). Ces recherches démontrent l'influence du type

d'engagement sur le bien-être au travail. Lorsqu'un employé présente un engagement de type affectif, il risque d'être beaucoup plus investi et motivé dans son travail. Par ailleurs, la recherche de (Kam *et al.*, 2016) met en évidence l'influence de la confiance que les gestionnaires accordent à leurs employés sur le type d'engagement au travail. Ainsi, si les gestionnaires souhaitent favoriser un engagement affectif chez leurs employés, il est important que ceux-ci démontrent et cultivent une confiance à leur égard.

Par la suite, Schaufeli *et al.* (2002) ont élaboré une échelle portant le nom de « *Utrecht Work Engagement Scale* » (l'échelle de l'engagement au travail) (UWES) permettant de mesurer l'engagement au travail, et qui demeure encore largement utilisée dans les entreprises d'aujourd'hui. Cette échelle repose sur trois indicateurs clés : « la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Schaufeli *et al.*, 2002). La vigueur se manifeste par un niveau élevé d'énergie, ainsi qu'une volonté de vouloir s'investir dans son travail et de persévérer face aux difficultés (Schaufeli *et al.*, 2002). Le dévouement, quant à lui, se caractérise par le sens de l'importance, ainsi que par l'enthousiasme, l'inspiration, un sentiment de fierté et l'envie de relever des défis dans son travail (Schaufeli *et al.*, 2002). L'absorption se manifeste par une concentration totale et un engagement profond dans son travail (Schaufeli *et al.*, 2002). Lorsqu'un employé est absorbé par ce qu'il fait, il a tendance à perdre la notion du temps et à percevoir que les journées passent beaucoup plus rapidement. (Schaufeli *et al.*, 2002).

Aussi, une autre notion importante tirée de la recherche de Schaufeli c'est que l'épuisement professionnel et l'engagement sont des éléments opposés l'un l'autre (Schaufeli et Salanova, 2011). Donc, lorsqu'un employé se retrouve dans un état d'épuisement professionnel, son engagement au travail est totalement absent, ce qui n'est positif pour son bien-être et également pour ses performances au travail.

Ensuite, le modèle des exigences et des ressources « *Job demands-ressource* » (demandes-ressources du travail) (JD-R), déjà mentionné à quelques reprises dans ce travail, est reconnu comme un outil pertinent pour évaluer le niveau d'engagement au travail (Demerouti et Bakker, 2023). Ce modèle a brièvement été analysé dans la section consacrée au stress au travail, puisque le stress et

l'engagement entretiennent une relation inverse (Bakker et Demerouti, 2017). Celui-ci est largement utilisé pour identifier les processus organisationnels qui influencent la santé, le bien-être et la performance des employés (Demerouti et Bakker, 2023).

Cette théorie souligne que chaque contexte de travail peut être divisé en deux caractéristiques principales : « les exigences professionnelles » (*demands*) et « les ressources professionnelles » (*ressources*) (Demerouti et Bakker, 2023). Les exigences professionnelles sont les efforts physiques et/ou psychologiques soutenus pour accomplir un travail, par exemple la pression du travail et les exigences cognitives (Demerouti et Bakker, 2023). En revanche, les ressources professionnelles désignent les éléments de l'emploi qui améliore l'accomplissement du travail, par exemple les horaires flexibles (Carlson *et al.*, 2017). De plus, les ressources professionnelles permettent de stimuler l'épanouissement personnel, l'apprentissage et le développement de l'employé (Demerouti et Bakker, 2023).

Les recherches ont démontré que, lorsque les exigences du travail sont élevées, il est important de fournir suffisamment de ressources professionnelles aux employés afin de maintenir un niveau d'engagement élevé (Bakker *et al.*, 2007; Demerouti et Bakker, 2023). Les exigences professionnelles requièrent une quantité d'énergie considérable de la part des employés, tandis que les ressources professionnelles génèrent de la motivation qui vont aider les employés à satisfaire ces exigences (Demerouti et Bakker, 2023). Donc, lorsqu'un employé dispose de ressources professionnelles adéquates, les effets négatifs des exigences professionnelles sur le bien-être et la performance sont atténués (Demerouti et Bakker, 2023).

Comme mentionné dans les sections précédentes, un déséquilibre entre ces deux notions accentue le stress ressenti par les employés (A. B. Bakker, 2017). Si cette situation persiste, elle peut entraîner une diminution de la motivation et, par conséquent, réduire le niveau d'engagement au travail (A. B. Bakker, 2017). Au fil des années, un autre élément s'est ajouté au modèle, le « *job crafting* » (personnalisation du travail) où un employé a la capacité d'adapter son travail en fonction de ses intérêts et de ses préférences (Davies, 2022). Pour être plus précis, le « *job crafting* » permet à l'employé d'ajuster son poste en fonction de ses

connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles d'une part, et à ses préférences et besoins d'autre part (Bakker, 2011).

### *Équilibre travail – non-travail*

Avant d'approfondir la question de l'équilibre entre le travail et la vie privée, il peut être bénéfique de connaître les types d'orientation qu'une personne peut avoir envers son travail, car cela peut influencer cet équilibre. Une recherche effectuée par Amy Wrzesniewski (1997) a établi l'existence de trois types d'orientation qu'un individu peut avoir envers son travail : « l'orientation de type emploi, l'orientation de type carrière et l'orientation de type vocation ».

L'orientation de type emploi fait référence à une personne qui exerce son travail principalement en échange du salaire et des avantages, sans s'investir au-delà de ses attentes (Amy Wrzesniewski, 1997). Selon l'auteure, les personnes qui ont une orientation de type emploi sont principalement intéressées par les avantages matériels que le travail permet de procurer, les intérêts et ambitions ne s'expriment pas par le biais de leur travail. (Amy Wrzesniewski, 1997). L'orientation carrière correspond à une personne qui cherche à progresser dans sa vie professionnelle et aspire à atteindre des objectifs plus élevés (Amy Wrzesniewski, 1997). Les personnes avec une orientation carrière s'investissent davantage dans leur travail et vont tenter d'acquérir des gains monétaires et de l'avancement au niveau professionnel (Amy Wrzesniewski, 1997). En ce qui concerne la vocation, les chercheurs se réfèrent à la manière dont le travail d'une personne fait partie intégrante de sa vie et de son niveau de dévouement envers son travail (Amy Wrzesniewski, 1997). Le type vocation suggère que les individus perçoivent leur travail comme étant indissociable de leur vie et ces personnes ne travaillent pas pour des gains financiers, mais plutôt pour l'épanouissement que procure leur travail (Amy Wrzesniewski, 1997).

Les résultats de cette recherche ont montré que les personnes ayant une orientation de type vocation sont plus satisfaites de leur vie personnelle et professionnelle que celles ayant une orientation de type emploi ou carrière (Amy Wrzesniewski, 1997). Cette étude est pertinente pour l'évaluation de l'équilibre travail – non-travail, car l'orientation professionnelle d'un individu peut influencer la manière dont il priorise

et gère ses engagements, tant au niveau professionnel que personnel. Par exemple, une personne ayant une orientation vocation pourrait rencontrer des difficultés à accorder de la place à la vie familiale, en raison de la priorité qu'elle attribue à son travail.

Par la suite, les chercheurs ont élaboré le modèle de la « typologie de l'équilibre travail et vie privée » dans lequel ils définissent quatre types de formes d'équilibre travail – non-travail, en fonction de « la perméabilité et de la flexibilité » des frontières (Nam, 2013). Le terme « frontière » désigne les limites développées par les travailleurs pour séparer le travail de la vie privée, et les forces de ces frontières sont représentées par la « perméabilité » et la « flexibilité » (Nam, 2013). Une frontière est « perméable » lorsqu'un élément d'un domaine traverse facilement vers un autre domaine, par exemple, un gestionnaire ou un employé répondant à des appels privés durant les heures de travail (Nam, 2013). En revanche, la « flexibilité » représente la capacité d'une personne à ajuster son temps et son espace en fonction des besoins nécessaires liés au domaine (Nam, 2013). Par exemple, un gestionnaire qui termine une présentation tard la nuit, à la maison, en vue d'une réunion du lendemain, illustre une frontière flexible (Nam, 2013).

Comme mentionné précédemment, il existe quatre types de formes d'équilibre travail – non-travail, dont la première se nomme « intégration » (Nam, 2013). Cette forme se caractérise par une grande flexibilité et perméabilité des frontières, donc celles-ci sont facilement traversées (Nam, 2013). La deuxième forme « interférence », se définit par une grande perméabilité des frontières, mais une flexibilité plus faible (Nam, 2013). Dans cette forme, l'individu jongle régulièrement entre le travail et la vie personnelle, cette situation risque d'entraîner des problèmes de santé à long terme, car la personne a du mal à ajuster son temps et son espace, ainsi ses frontières sont facilement franchies (Nam, 2013). La troisième forme, appelée « autonomie », se rapporte à une faible perméabilité des frontières, mais une grande flexibilité (Nam, 2013). Ainsi, le domaine du travail ou de la vie personnelle peut occuper une place considérable, toutefois, le passage entre les deux demeure plus ferme, ce qui signifie que la personne jongle moins entre les deux (Nam, 2013). Enfin, la forme « segmentation » se distingue par des frontières peu flexibles et peu perméables,

lorsque la personne rentre chez elle, le travail est considéré comme terminé et elle n'y touchera pas jusqu'au lendemain (Nam, 2013).

Ce concept est important pour le bien-être au travail, car il permet de mieux comprendre comment l'équilibre entre le travail et la vie privée peut affecter un individu dans son bien-être professionnel. De plus, il peut également servir de guide, par exemple, des gestionnaires qui rencontrent des difficultés dans leur gestion du temps. En identifiant la forme à laquelle ils se situent, ils peuvent adopter des stratégies pour améliorer cet aspect.

Une troisième recherche importante a été réalisée dans les années 2000, avec la création d'une échelle de mesure appelée « *work-family conflict scale* » (échelle du conflit travail-famille), elle vise à évaluer l'interférence entre la vie professionnelle et la vie familiale (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Cette échelle identifie six dimensions du conflit travail-famille réparties en deux directions : « l'interférence du travail dans la vie privée » et « l'interférence de la vie privée dans le travail » (Carlson, Kacmar et Williams, 2000).

Ces six dimensions sont évaluées sous trois formes : « le temps, le stress et le comportement » (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Ainsi, cet outil détermine si une personne est confrontée à des interférences entre son travail et sa vie personnelle selon le temps, le niveau de stress ou ses comportements (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). En ce qui concerne le temps, les chercheurs cherchent à déterminer si le temps consacré au travail empiète sur les activités familiales, ou inversement, si le temps accordé à la famille nuit à l'accomplissement des responsabilités professionnelles (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Le même principe s'applique pour le stress, il s'agit de déterminer si celui-ci interfère avec la vie privée ou si le stress familial préoccupe les pensées au point de nuire à la concentration requise au travail (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Concernant les comportements, l'échelle évalue si les comportements manifestés au travail ou à la maison ont un impact sur la vie personnelle ou professionnelle (Carlson, Kacmar et Williams, 2000).



Cette échelle est encore utilisée aujourd'hui et elle permet d'évaluer l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale d'une personne sur plusieurs aspects différents qui peuvent être des risques pour cet équilibre.

## **1.5 Pratiques de management et l'Organisation du travail**

Étant donné que les pratiques de management et l'organisation du travail constituent des aspects essentiels de ce travail de recherche et qu'ils jouent un rôle important dans le bien-être organisationnel, cette section se focalisera exclusivement sur ces deux concepts. Pour chaque sujet, une présentation des diverses études et modèles élaborés au fil des années sera réalisée, suivie d'une présentation des concepts plus récents.

### ***1.5.1 Organisation du travail***

L'organisation du travail se définit comme « l'aménagement des tâches, des conditions de travail et des rapports entre les postes, tout en considérant la mission de l'organisation, les stratégies de gestion et les caractéristiques de la main-d'œuvre » (Simard, 2002). Comme mentionné précédemment, cette section propose un bref survol historique de l'évolution de l'organisation du travail, ainsi qu'une présentation de certains modèles visant son amélioration.

#### *Les recherches sur l'organisation du travail*

L'historique de l'organisation du travail, comme plusieurs autres sujets abordés dans cette recherche, s'appuie sur des travaux qui remontent à de nombreuses années. L'organisation du travail s'est progressivement développée à travers trois courants de pensée qui ont contribué à l'évolution d'un côté plus humain, menant aujourd'hui à la préoccupation du bien-être des membres de l'organisation (Duguay, 2006).

Le premier courant de pensée est associé aux concepts mathématiques et il s'appuie notamment sur les recherches de Taylor relatives à l'aménagement scientifique et des structures organisationnelles (Duguay, 2006). Dans le courant mathématique, l'organisation du travail était centrée sur les composantes logistiques et techniques du travail (Duguay, 2006). Elle visait notamment à structurer efficacement les tâches et la gestion du temps, afin de maximiser la production et l'amélioration des

performances (Duguay, 2006). Ce courant était davantage axé sur la performance de l'entreprise sans trop tenir compte du bien-être et de la mobilisation des employés (Duguay, 2006).

Le deuxième courant de pensée, de type humaniste, accordait une plus grande importance à l'être humain (Duguay, 2006; Simard, 2002). Dans cette perspective, les employés développaient de meilleures relations avec leur milieu de travail, leurs collègues et avec les tâches qu'ils devaient accomplir (Duguay, 2006; Simard, 2002). Plusieurs chercheurs ont contribué à l'évolution de l'organisation du travail dans le courant humaniste, en commençant par Frederick Herzberg (1966) (Duguay, 2006). Ce dernier a introduit le concept de modification des tâches, dans le but d'améliorer l'estime et la réalisation de soi des employés ou des gestionnaires qui devaient accomplir ces tâches (Duguay, 2006).

Ensuite, les auteurs Hackman et Oldham ont élaboré une théorie selon laquelle les caractéristiques spécifiques du travail favorisent la motivation, la satisfaction et la productivité du travail (Duguay, 2006; Hackman et Oldham, 1976). Les caractéristiques évoquées sont : « la variété des tâches, l'identité du travail, sa signification, le degré d'autonomie et la rétroaction » (Duguay, 2006; Hackman et Oldham, 1976). Les trois premières caractéristiques apportent un sens au travail, alors que l'autonomie favorise un plus grand sens des responsabilités, de son côté, la rétroaction permet à l'employé de connaître les résultats et ses notions à améliorer (Hackman et Oldham, 1976). L'ensemble de ces caractéristiques combinées dans un travail génère de la motivation, une bonne performance, de la satisfaction, un faible taux d'absentéisme et un faible taux de roulement de personnel (Hackman et Oldham, 1976). Le modèle suivant présente les caractéristiques de l'emploi de ces auteurs :

Figure 5-Modèle des caractéristiques de l'emploi

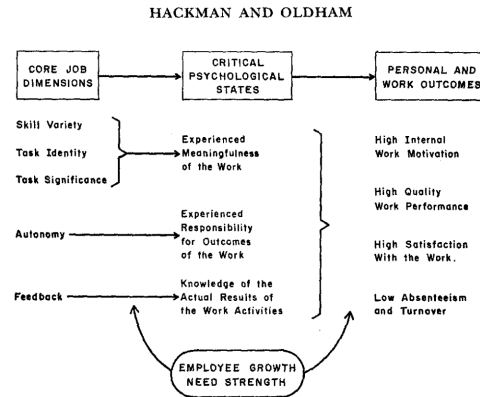


FIG. 1. The job characteristics model of work motivation.

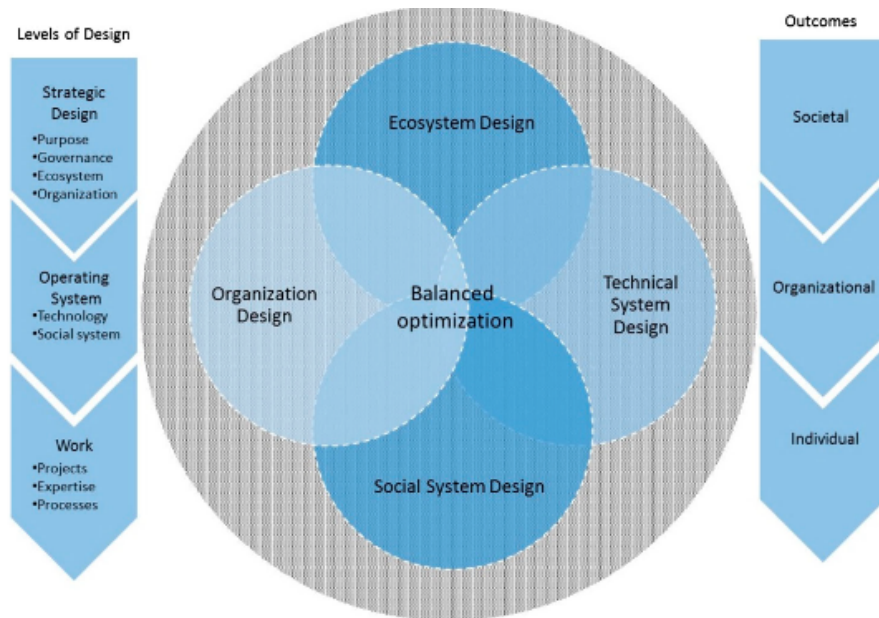
(Hackman et Oldham, 1976).

Le troisième courant de pensée, l'approche « sociotechnique », est l'un des plus significatifs concernant l'évolution de l'organisation du travail (Duguay, 2006). Originaire du « *Tavistock Institute* » (Institut Tavistock) dans les années 1950, ce courant propose un aménagement du travail visant à rassembler les systèmes techniques et sociaux d'une entreprise, afin de concevoir le travail dans une perspective systémique (Duguay, 2006; Michelot et Ortsman, 2019). La définition associée à cette perspective est la suivante : « réunir l'ensemble des informations dans un cadre de référence servant à définir les limites, les écarts et identifier les éléments les plus importants d'un système » (Ouellet, 1979). L'approche sociotechnique a entraîné d'importants changements dans l'organisation du travail (Foucher, 1993). Elle a notamment permis le développement d'une nouvelle organisation du travail, favorisant une collaboration efficace entre les employés et les technologies, tout en créant un environnement de travail stimulant (Duguay, 2006).

Le chercheur Mumford (2006) a établi des valeurs qui inspirent cette approche. Selon lui, un travail fondé sur cette perspective offre à l'employé un sentiment d'utilité sociale, tout en représentant un défi raisonnable, adapté à ses capacités et aux ressources disponibles (Mumford, 2006). Dans cette perspective, le travail offre des occasions d'apprentissage et de développement, tout en donnant la possibilité de mener à un avenir désirable (Mumford, 2006). Lorsqu'elle est appliquée, l'approche

sociotechnique permet aux individus d'exprimer leurs opinions, de participer aux prises de décisions liées à leur poste et à leur milieu de travail, tout en bénéficiant d'un soutien organisationnel important (Mumford, 2006). Afin de mieux comprendre ce que représente l'approche sociotechnique, des chercheurs ont récemment développé le réseau de concepts suivant :

Figure 6- L'approche sociotechnique



(Pasmore *et al.*, 2018).

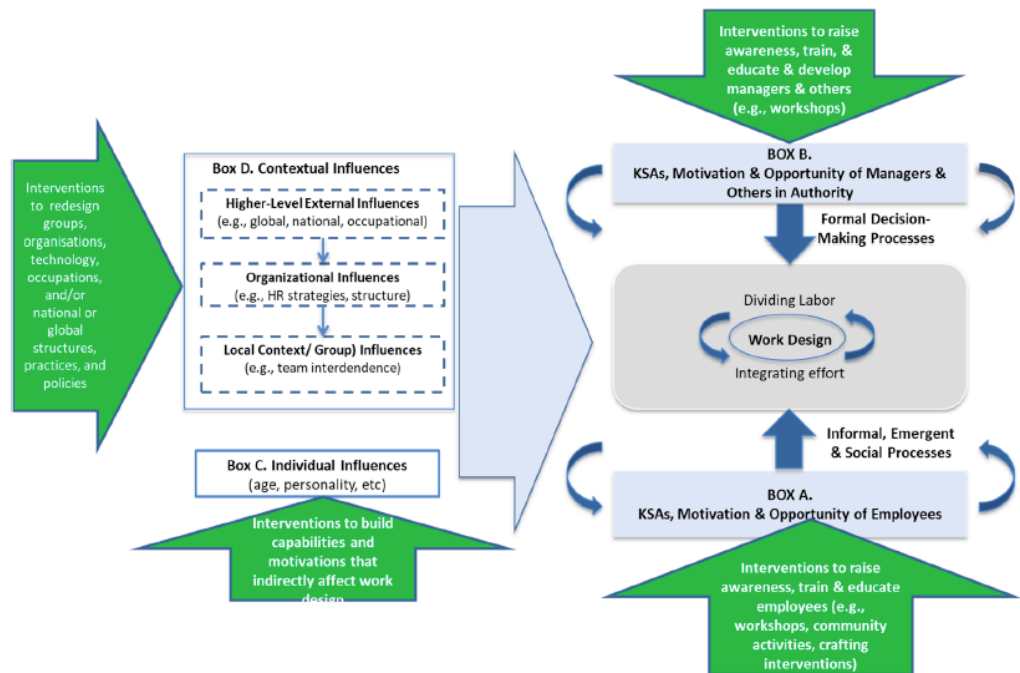
Dans ce schéma, l'approche sociotechnique vise à organiser le travail de manière à équilibrer « les systèmes sociaux et techniques de l'organisation » à différents niveaux : « le travail, les opérations et la stratégie organisationnelle » (Pasmore *et al.*, 2018). L'objectif est d'obtenir des résultats non seulement sur l'entreprise, mais aussi pour les individus et la société qui y sont liées (Pasmore *et al.*, 2018). Selon les chercheurs, l'approche sociotechnique permet une meilleure anticipation de l'avenir, car elle prend en compte diverses perspectives futures qui pourraient affecter l'entreprise (Pasmore *et al.*, 2018).

### Modèles favorisant l'amélioration de l'organisation du travail

Comme il a été question au début de cette section, il existe des modèles qui permettent aux entreprises d'appliquer une organisation du travail plus optimale, mais aussi de voir si leurs pratiques sont efficaces.

Le modèle « *work design influences* » (l'influence de l'organisation du travail) a été conçu pour mieux évaluer les différentes manières d'implanter une organisation du travail plus efficace au sein des entreprises (Parker et Jorritsma, 2020). Ce modèle est illustré par le schéma suivant :

Figure 7- Cadre des influences de l'organisation du travail



(Parker et Jorritsma, 2020).

Ce modèle est structuré autour de quatre boîtes interconnectées et il met en évidence la façon dont les gestionnaires peuvent influencer l'organisation du travail au sein de leur organisation (Parker et Jorritsma, 2020). Il vise à mieux comprendre les changements de l'organisation du travail au niveau des employés, des gestionnaires et du contexte organisationnel (Parker et Jorritsma, 2020).

La boîte A concerne les interventions auprès des employés, visant à renforcer leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes liées à l'organisation du travail,

tout en améliorant leur motivation (Parker, Broeck et Holman, 2017; Parker et Jorritsma, 2020). Selon les auteurs, une meilleure compréhension de l'organisation du travail peut grandement contribuer à son amélioration, puisque les employés disposeront alors de nouveaux outils et de nouvelles connaissances pour y parvenir (Parker et Jorritsma, 2020).

Ensuite, la boîte B poursuit les mêmes objectifs que la boîte A, mais cette fois auprès des gestionnaires (Parker et Jorritsma, 2020). Il s'agit de les sensibiliser aux impacts de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs, tout en leur montrant comment une organisation du travail efficace peut être avantageuse pour l'entreprise (Parker et Jorritsma, 2020). Les gestionnaires jouent un rôle majeur, puisque leurs décisions influencent directement la manière dont le travail est structuré (Parker et Jorritsma, 2020).

La boîte C met l'accent sur les facteurs individuels, tels que l'âge, la personnalité ou encore les capacités, qui peuvent indirectement influencer les changements dans l'organisation du travail (Parker et Jorritsma, 2020). Par exemple, un employé possédant un haut niveau de compétence pourrait bénéficier d'une plus grande autonomie de la part de son gestionnaire immédiat (Parker et Jorritsma, 2020). Il s'agit surtout de développer les compétences individuelles dans le but d'optimiser l'organisation du travail (Parker et Jorritsma, 2020).

Enfin, la boîte D se concentre sur les facteurs contextuels, qu'ils soient locaux, organisationnels, professionnels, nationaux et internationaux (Parker et Jorritsma, 2020). Ces éléments peuvent tous influencer l'organisation du travail dans une entreprise (Parker et Jorritsma, 2020). Par exemple, en contexte de pénurie de main-d'œuvre, les cadres pourraient adapter les postes afin de les rendre plus attrayants et favoriser la rétention de personnel (Parker et Jorritsma, 2020). De plus, les changements majeurs, comme une fusion ou une restructuration d'entreprise représentent des occasions clés pour revoir l'organisation du travail et la rendre plus efficace (Parker et Jorritsma, 2020).

Ce concept démontre l'importance d'impliquer les gestionnaires et les employés dans les démarches de réflexion sur l'organisation du travail. En modifiant certain

processus, les employés pourraient gagner en efficacité. De plus, ce modèle montre que l'organisation du travail peut être influencée par plusieurs facteurs, allant de l'individuel jusqu'au contexte international (Parker et Jorritsma, 2020).

Le modèle « *principles of good work design* » (principes d'une bonne organisation du travail) présente les fondements essentiels d'une organisation du travail efficace, en s'appuyant sur dix principes clés (Australia, 2020). Chacun de ces principes peut être applicables à tous les types d'entreprises et de secteurs d'activité (Australia, 2020). Le modèle est structuré autour de trois grandes questions : « Pourquoi une bonne organisation du travail est-elle importante ? », « Qu'est-ce qu'une bonne organisation du travail ? » et « Comment appliquer une bonne organisation du travail ? » (Australia, 2020). Ces trois questions sont abordées à l'aide de dix réponses, que les chercheurs nomment « principes » (Australia, 2020), et elles seront analysées plus bas. La figure suivante illustre le modèle défini par les chercheurs :

Figure 8-Bonne organisation du travail



(Australia, 2020).

### Pourquoi une bonne organisation du travail est-elle importante

Les premiers principes du « pourquoi » reposent sur cette question : « Pourquoi une bonne organisation du travail est-elle importante ? », selon les chercheurs les réponses à cette question figurent dans le centre du schéma (Australia, 2020). La première réponse est la suivante : « Une organisation du travail efficace contribue à garantir la santé et la sécurité des travailleurs en réduisant et éliminant les risques sur les lieux de travail » (Australia, 2020). La deuxième réponse indique : « Puisqu'elle permet également d'améliorer la santé et le bien-être des employés » (Australia, 2020). Enfin, la troisième réponse : « Puisqu'elle favorise la productivité et la réussite de l'entreprise » (Australia, 2020). En résumé, une organisation du travail efficace favorise la santé et la sécurité sur les lieux de travail, tout en contribuant au bien-être des employés et en soutenant les résultats de l'entreprise (Australia, 2020).

### Qu'est-ce qu'une bonne organisation du travail

Les principes du deuxième élément « quoi » se traduisent par la question suivante : « Quels sont les éléments importants à considérer pour qu'une entreprise puisse mettre en place une bonne organisation du travail ? » (Australia, 2020). Selon le modèle précédent, la première réponse est la suivante : « Une bonne organisation du travail doit considérer les aspects physiques, cognitifs et psychosociaux » (Australia, 2020). Ensuite, la deuxième réponse est : « Elle doit également tenir compte des besoins de l'entreprise, de son contexte et de son environnement » (Australia, 2020). La dernière réponse à cette question est : « Une bonne organisation du travail englobe tout le cycle opérationnel, y compris la chaîne d'approvisionnement dans sa démarche » (Australia, 2020). Ainsi, pour qu'une organisation du travail soit efficace, elle doit adopter une perspective systémique, comme mentionné précédemment, afin de considérer l'entreprise dans son ensemble.

### Comment appliquer une bonne organisation du travail

Les principes du troisième élément, le « comment » se réfèrent à la question suivante : « Comment implanter une bonne organisation du travail ? » (Australia, 2020). La première réponse est : « Favoriser un haut niveau d'engagement de la part de la direction et des leaders » (Australia, 2020). Ensuite, « Impliquer toutes les



personnes concernées dans le cycle opérationnel et dans le processus de l'organisation du travail » (Australia, 2020). Par la suite, « Identifier les dangers, évaluer et minimiser les risques, tout en visant une amélioration continue en matière de santé et de sécurité » (Australia, 2020). Finalement, « S'appuyer sur des recherches et des preuves concrètes, écouter les conseils des experts et les mettre en application » (Australia, 2020). Ainsi, pour appliquer une organisation du travail efficace, l'engagement de la haute direction, la participation des parties prenantes du cycle opérationnel et l'appui sur des connaissances issues de la recherche et des experts sont indispensables (Australia, 2020).

Ce modèle est présenté puisqu'il permet aux gestionnaires de se poser les bonnes questions concernant l'organisation du travail. De plus, il permet également de cerner les éléments essentiels pour mettre en place une organisation du travail efficace au sein de l'entreprise.

#### *L'organisation du travail qui procure un sens*

Comme cela a été abordé tout au long de ce travail, lorsque l'organisation du travail contribue à donner du sens au personnel d'une entreprise, cela peut avoir un impact positif sur le bien-être au travail (Morin *et al.*, 2008). Avant de poursuivre, rappelons que le sens se divise en deux dimensions : le sens du travail, qui concerne la nature même des tâches effectuées, et le sens au travail, qui fait référence au milieu et à l'environnement dans lequel ces tâches sont effectuées (Morin *et al.*, 2008).

À partir des travaux de Hackman et Oldham (1976) et de (Morin *et al.*, 2008), une recherche récente a validé l'existence de six caractéristiques associées à un travail qui a du sens (Chevallier *et al.*, 2024). Ces caractéristiques sont : « l'utilité du travail, l'autonomie au travail, les occasions d'apprentissage et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations avec les supérieurs et la qualité des relations avec les collègues de travail » (Chevallier *et al.*, 2024). Elles se répartissent également selon les deux dimensions mentionnées précédemment : trois sont liées au sens du travail, et trois au sens au travail (Chevallier *et al.*, 2024).

### Les caractéristiques du travail qui apportent un sens du travail

Parmi les six caractéristiques précédentes, les trois qui sont associées au sens du travail sont : « l'utilité du travail, l'autonomie au travail et les occasions d'apprentissage et de développement » (Chevallier *et al.*, 2024). L'utilité du travail renvoie au sentiment d'utilité que la personne ressent lorsqu'elle accomplit ses activités, de plus, elle a l'impression que son travail apporte une contribution pour les autres et pour la société dans laquelle elle évolue (Chevallier *et al.*, 2024). L'autonomie correspond au degré de latitude décisionnelle dont dispose une personne dans son travail (Chevallier *et al.*, 2024). Enfin, les occasions d'apprentissage et de développement désignent les possibilités de croissance personnelle et professionnelle offertes par le travail (Chevallier *et al.*, 2024). En d'autres mots, le travail doit offrir des opportunités d'apprentissage et permettre d'éviter la stagnation dans les rôles (Chevallier *et al.*, 2024).

### Les caractéristiques du travail qui apportent un sens au travail

Les trois autres caractéristiques relèvent du sens au travail, il s'agit de : « la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles, la qualité des relations avec les supérieurs et la qualité des relations avec les collègues de travail » (Chevallier *et al.*, 2024). La rectitude morale fait référence au fait de travailler dans une organisation qui respecte les lois et la dignité humaine (Chevallier *et al.*, 2024). La qualité des relations avec les supérieurs repose sur un sentiment de confiance réciproque et de soutien mutuel, tandis que la qualité des relations avec les collègues se manifeste par une ambiance positive dans les échanges interpersonnels (Chevallier *et al.*, 2024).

#### **1.5.2 Pratiques de management**

Au fil des décennies, les pratiques de management ont fait l'objet de nombreuses recherches et ont connu une évolution significative. Plusieurs chercheurs ont proposé des théories importantes qui ont grandement influencé ce domaine et qui demeurent d'actualité aujourd'hui. Cette section présentera les ouvrages classiques des auteurs Henry Mintzberg et Peter Drucker, puisqu'ils sont des figures importantes dans le domaine managérial. Il sera question par la suite de l'influence

de leurs travaux sur l'évolution des recherches en gestion. Enfin, la dernière section abordera les pratiques du management qui contribuent à donner un sens.

### *Henry Mintzberg*

Pour commencer, Henry Mintzberg a publié de nombreux livres et recherches illustrant l'évolution constante de la gestion dans les entreprises (Nguyen, 2011). En 1973, à partir de sa thèse de doctorat, il publie « *The Nature of Managerial Work* » (la nature du travail de gestion), dans lequel il propose une synthèse approfondie du rôle et des caractéristiques du travail managérial (Nguyen, 2011). Il y présente notamment un modèle composé de 10 rôles clés d'un gestionnaire qui sont regroupés en trois catégories : « les rôles interpersonnels, les rôles informationnels et les rôles décisionnels » (Weick et Mintzberg, 1974).

Dans le type interpersonnel, il y a les rôles de « représentant symbolique, les leaders et les agents de liaison » (Weick et Mintzberg, 1974). Ensuite, dans le type informationnel, il y a le « moniteur, le diffuseur d'information ainsi que le porte-parole » (Weick et Mintzberg, 1974). Le type décisionnel, Mintzberg a attribué les rôles « d'entrepreneur, de gestionnaire des problématiques, d'allocateur des ressources et de négociateur » (Weick et Mintzberg, 1974).

En reprenant ces éléments, Mintzberg soutient que le gestionnaire fonctionne comme un système « d'entrées-sorties », où son autorité et son statut favorisent le développement de relations interpersonnelles permettant d'obtenir des informations (entrées) (Weick et Mintzberg, 1974). Une fois les informations recueillies, le gestionnaire doit les filtrer avant de les communiquer à ses collaborateurs (sorties) (Weick et Mintzberg, 1974).

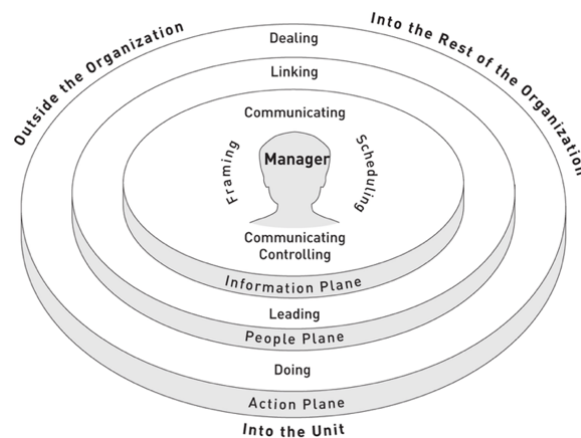
Selon les 10 rôles managériaux définis par Mintzberg, le gestionnaire doit structurer le travail au sein de son organisation, surveiller son environnement interne et externe, initier des changements lorsqu'ils sont nécessaires et il doit rétablir la stabilité en cas de perturbation (Weick et Mintzberg, 1974). De plus, le gestionnaire doit veiller à ce que ses collaborateurs travaillent de manière efficace pour l'organisation, en leur transmettant les bonnes informations qu'il recueille par ses relations interpersonnelles qu'il développe (Weick et Mintzberg, 1974). En

parallèle, le gestionnaire doit exercer des fonctions administratives, telles que communiquer avec des acteurs externes, représenter l'organisation et mener des négociations stratégiques (Weick et Mintzberg, 1974).

L'un des points essentiels à retenir de Mintzberg est que le gestionnaire doit posséder de solides capacités interpersonnelles, tant pour développer des relations que pour communiquer les informations de manière efficace. En tant que système « d'entrées-sortie », le gestionnaire est en partie responsable de l'information diffusée à ses membres, il est donc essentiel qu'il soit vigilant et qu'il filtre efficacement les informations reçues afin de garantir leur pertinence.

Un autre ouvrage important de Mintzberg, intitulé « *Managing* » (Gestion) (Nguyen, 2011), propose un modèle de gestion structuré et il est illustré dans la figure suivante :

Figure 9- Modèle de gestion



(Nguyen, 2011).

Tout d'abord, le gestionnaire occupe une position au centre et son travail se divise en trois plans : « informationnel, humain et par action » (Nguyen, 2011). Comme l'illustre la figure précédente, le gestionnaire a deux rôles majeurs dans l'entreprise : « encadrer et planifier son travail » (*framing*) et « gérer efficacement son temps » (*scheduling*) (Nguyen, 2011). Le terme « encadrer », fait référence à la manière dont le gestionnaire structure son travail, notamment à travers la prise de décision,

l'élaboration des stratégies et l'attention portée aux aspects importants de l'entreprise (Nguyen, 2011).

Le plan informationnel concerne la circulation de l'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ainsi que le contrôle des comportements de ses collaborateurs (Nguyen, 2011). Comme mentionné dans le modèle précédent, la communication est très importante pour un gestionnaire, puisqu'elle permet de collecter et de diffuser les informations pertinentes sur les activités de l'entreprise (Nguyen, 2011). Le contrôle s'exerce à travers des processus décisionnels, tels que la délégation des responsabilités, la conception des stratégies, la désignation des choix et la distribution des ressources (Nguyen, 2011). Le plan informationnel est lié aux deux autres plans, le plan humain et le plan par action, car sans cette interconnexion, il ne s'agit pas de gestion (Nguyen, 2011).

Le plan humain regroupe la gestion des personnes (*leading*) et du rôle de liaison (*linking*), tant à l'intérieur de l'organisation qu'avec les parties externes (Nguyen, 2011). Ce plan mise sur la guidance des collaborateurs et l'établissement de relations clés avec les facteurs extérieurs (Nguyen, 2011). Le plan par action se déploie à l'intérieur de l'unité (*doing*), où le gestionnaire doit assurer une gestion proactive, réactive et efficace des enjeux, et à l'extérieur (*dealing*) où il doit négocier avec les fournisseurs (Nguyen, 2011).

Les notions intéressantes de ce modèle, c'est qu'il ne conçoit pas le travail du gestionnaire comme une simple liste de tâches à accomplir, mais plus comme une pratique intégrée, où les dimensions se combinent constamment (Nguyen, 2011). De plus, il ajoute que le rôle d'un gestionnaire ne se limite pas à : « contrôler, faire, analyser, penser, diriger et prendre des décisions », mais il s'agit plutôt de mobiliser et d'équilibrer l'ensemble de ces fonctions (Nguyen, 2011).

Ce modèle est pertinent pour ce travail de recherche, car il illustre l'évolution des recherches de Mintzberg par rapport au modèle présenté précédemment. De plus, il présente une structure détaillée, complète et logique des pratiques managériales. Aussi, le modèle établit des liens entre les différentes dimensions du travail, où le gestionnaire doit intégrer l'ensemble des sphères afin d'exercer une gestion efficace

et durable (Nguyen, 2011). Enfin, il constitue un outil de référence pour les gestionnaires qui souhaitent mieux comprendre leur rôle, développer une vision plus globale des compétences requises en gestion et atteindre un meilleur équilibre (Nguyen, 2011).

### *Peter Drucker*

Peter Drucker est un chercheur, un enseignant et un consultant stratégique dans les politiques organisationnelles et dans le secteur social des organisations (Drucker et Zahra, 2003). Pour plusieurs, Peter Drucker est considéré comme l'un des penseurs les plus influents dans le domaine de gestion des entreprises (Drucker et Zahra, 2003). Pendant plus de 20 ans, il a enseigné le management à l'Université de New York (Drucker et Zahra, 2003). De plus, il est l'auteur de 34 livres, dont 15 consacrés au management et 13 abordant des sujets liés à la société, l'économie et la politique (Drucker et Zahra, 2003).

Le premier livre de Drucker, qui mérite une attention particulière, porte le titre de « *The Practice of Management* » (la pratique du management) (Drucker et Zahra, 2003). Cet ouvrage introduit le concept de gestion par objectifs et propose une analyse des pratiques que les gestionnaires devraient adopter durant leurs mandats (Drucker et Wasyliv, 2004). L'une des motivations principales de Drucker pour écrire cet ouvrage, c'est qu'à l'époque il y avait peu de littérature sur le management sur laquelle les gestionnaires et praticiens pouvaient s'appuyer (Drucker et Zahra, 2003). L'objectif initial était de concevoir un guide destiné aux personnes occupant des postes de direction (Baker, 1955). Toutefois, ce livre a davantage contribué à une réflexion critique sur les pratiques managériales qu'il n'a rempli sa fonction initiale de guide pratique (Baker, 1955).

Concernant le contenu, « *The Practice of Management* » présente les cinq opérations fondamentales du travail d'un gestionnaire, en commençant par « la fixation des objectifs et des buts » (Drucker et Wasyliv, 2004). Le cadre doit également déterminer les processus permettant d'atteindre ces objectifs, en veillant à les communiquer clairement aux membres de l'équipe ainsi qu'à toutes les parties prenantes de leur mise en œuvre (Drucker et Wasyliv, 2004). Selon Drucker, les objectifs jouent un rôle central dans la gestion efficace d'une entreprise, puisqu'ils

définissent les résultats à atteindre et permettent d'organiser le travail en fonction des priorités stratégiques (Drucker et Wasyliw, 2004).

La deuxième opération fondamentale d'un gestionnaire consiste à structurer l'organisation en incluant les activités, telles que la prise de décision, les relations entre les membres, le contenu du travail ainsi que la gestion des ressources humaines (Drucker et Wasyliw, 2004). La troisième opération repose sur la capacité du gestionnaire à motiver ses membres et à entretenir une communication efficace, afin de favoriser un bon esprit d'équipe (Drucker et Wasyliw, 2004). La quatrième opération consiste à évaluer et mesurer les résultats obtenus en fonction des objectifs initiaux, préalablement établis, afin de juger s'ils ont été atteints (Drucker et Wasyliw, 2004). Enfin, la dernière opération implique un engagement constant du gestionnaire envers le développement des membres de son organisation, ce qui est nécessaire s'il espère obtenir les résultats escomptés (Drucker et Wasyliw, 2004).

Bien que ce livre ait été écrit il y a plusieurs décennies, il a constitué une révolution dans le domaine du management, étant l'un des premiers à définir et conceptualiser le rôle du gestionnaire (Drucker et Wasyliw, 2004). Drucker souligne que la gestion est un travail complexe, nécessitant des compétences organisationnelles, analytiques, de communication et sociales (Drucker et Wasyliw, 2004). Cet ouvrage est particulièrement pertinent pour cette recherche, car il conçoit le management non pas comme une simple liste de tâche à accomplir, mais comme un ensemble d'éléments à mettre en place de manière cohérente.

Un deuxième livre, de Drucker, qui s'est imposé comme un modèle dans le domaine du management, est « *Innovation and Entrepreneurship* » (Innovation et entrepreneuriat), où l'objectif est de définir les principes, les pratiques et la discipline de la gestion des entreprises (Alum, 1986). Dans cet ouvrage, Drucker ne cherche pas à explorer les aspects psychologiques des gestionnaires, mais plutôt se concentrer sur les actions qu'ils entreprennent et sur la manière dont ils se comportent (Gartner et Drucker, 1987). Ce livre ne se limite pas uniquement aux domaines des affaires et de l'économie, mais couvre également les sphères politiques et les changements sociaux en Europe et aux États-Unis (Simpson, 1986).

Cet ouvrage est structuré en trois parties, dont la première identifie l'innovation comme un comportement essentiel du management (Gartner et Drucker, 1987). Drucker y explique que les organisations sont confrontées à des changements constants, et celles qui réussissent sont celles capables de s'adapter grâce à l'innovation apportée par leurs gestionnaires (Gartner et Drucker, 1987). Il définit l'innovation comme « la recherche systématique des changements et l'analyse de leur impact en termes économiques et sociaux » (Gartner et Drucker, 1987). Cependant, il précise que pour être efficace, l'innovation doit être simple et bien ciblée, et que le gestionnaire ne doit pas chercher à innover de manière excessive ou trop dispersée (Gartner et Drucker, 1987).

Par la suite, Drucker souligne que les entreprises cherchant à innover doivent surveiller sept sources potentielles d'innovation, dont les quatre premières sont liées aux changements déjà survenus ou susceptibles de se produire au sein d'une industrie (Drucker, 1996). Ces sources sont : « les changements inattendus, l'incongruité des réalités, l'identification d'un besoin de processus et les changements dans la structure du marché » (Drucker, 1996).

Les deux premières sont souvent négligées, car les entreprises tendent à se concentrer sur les problèmes plutôt que sur les solutions, et aussi parce que certaines conservent la pensée du type « les choses ont toujours été faites ainsi » (Drucker, 1996). La troisième source apparaît lorsque des inefficacités sont régulièrement signalées, souvent en lien avec des tâches spécifiques plutôt qu'avec une analyse globale de la situation (Drucker, 1996).

Enfin, pour la quatrième source, Drucker affirme que les changements constants au sein des industries offrent plusieurs possibilités d'innovation (Drucker, 1996). Les trois autres sources d'innovation proviennent des changements dans l'environnement politique, social, culturel ou philosophique et elles correspondent aux changements démographiques, aux changements de perception et les nouvelles connaissances » (Drucker, 1996).

En ce qui concerne la démographie, il s'agit de l'évolution des caractéristiques, telles que l'âge, le sexe, les revenus, tandis que les changements de perception se réfèrent



aux différentes façons de penser des individus, par exemple, « voir le verre à moitié plein ou à moitié vide » (Drucker, 1996). Finalement, la source d'innovation la plus complexe est celle fondée sur les nouvelles connaissances, car elle implique de longs délais et de nombreux défis, nécessitant la convergence de plusieurs connaissances (Drucker, 1996).

### *Les apports des recherches*

Les nombreuses recherches menées par Henry Mintzberg et Peter Drucker ont apporté des connaissances essentielles sur le rôle du gestionnaire et dans le domaine du management. Mintzberg a identifié trois aspects fondamentaux du management, en commençant par rendre l'information compréhensible pour les membres de l'organisation, afin que les employés puissent accomplir efficacement leur travail (Morin et Laurent, 2023). Autrement dit, ce premier aspect implique que les gestionnaires doivent s'assurer que les informations circulant au sein de l'entreprise soient claires et compréhensibles, afin de garantir que les tâches soient exécutées conformément aux attentes. Le deuxième aspect du management consiste à instaurer un climat de confiance dans les relations professionnelles, qu'il s'agisse des relations entre les employés, entre les dirigeants ou même entre les dirigeants et les employés (Morin et Laurent, 2023). Finalement, le troisième aspect fondamental est de désigner un responsable de confiance pour prendre les bonnes décisions (Morin et Laurent, 2023). De son côté, Peter Drucker souligne dans l'une de ses recherches que les deux fonctions essentielles du management sont « la direction et l'innovation » (Drucker, 2008). Il met également en évidence plusieurs sources potentielles d'innovation qui, parfois, sont ignorées par les entreprises en raison de paradigmes et de modes de pensée profondément ancrés dans leur culture.

Par la suite, les chercheurs soulignent l'importance de la fonction d'un gestionnaire ainsi que les principales tâches qu'il doit accomplir dans son rôle. Comme le souligne le modèle de gestion de Henry Mintzberg (Nguyen, 2011), la gestion du temps est un élément crucial permettant à un gestionnaire de fournir un travail optimal. En raison du temps limité consacré à la réflexion et à la prise de décision, les gestionnaires doivent fréquemment se fier à leurs expériences, à leur discernement ainsi qu'à leur intuition (Mintzberg, 1990). Par ailleurs, les

gestionnaires doivent garantir l'efficacité au sein de leurs équipes, fournir des directives claires tout en encourageant l'innovation et sans perdre de vue la performance et la pérennité de l'organisation (Morin et Laurent, 2023).

Dans son ouvrage « *The Practice of Management* », Peter Drucker définit les principales responsabilités d'un gestionnaire (Drucker, 1986). Avant tout, un gestionnaire doit définir clairement les objectifs et les communiquer efficacement à son équipe (Drucker, 1986). Sans une communication claire, l'atteinte des objectifs nécessaires pour garantir la performance optimale de l'organisation devient difficile (Drucker, 1986). Le gestionnaire doit ensuite prêter une attention particulière à l'organisation du travail, en se posant des questions telles que : « Quelles sont les tâches importantes à accomplir? Quels types de compétences une personne doit posséder? Quels types de personnalités le gestionnaire peut rassembler pour former une équipe de travail? etc. » (Drucker, 1986). Le gestionnaire doit également s'assurer de créer un bon esprit d'équipe dans son entreprise afin que le personnel soit plus efficace à travailler tous ensemble (Drucker, 1986). Il doit également procéder à une bonne évaluation de la progression de son équipe ainsi que des résultats obtenus (Drucker, 1986). Finalement, le gestionnaire doit encourager les membres de son organisation à développer leurs compétences, tout en améliorant ses propres aptitudes pour continuer à évoluer et acquérir de nouvelles connaissances (Drucker, 1986).

#### *Les pratiques de management qui contribuent à donner un sens au travail*

Pour conclure cette section, une recherche récente menée par Morin et Laurent (2023) a identifié les pratiques de management qui contribuent à donner un sens. Ces pratiques répondent à trois enjeux importants : « avoir une protection face aux menaces et aux dangers, fournir une direction claire et inspirante et établir de bonnes relations avec les autres » (Morin et Laurent, 2023). Ceci implique également que le gestionnaire devra assurer une gestion des conflits efficace (Morin et Laurent, 2023). Les pratiques de management proposées dans cette étude sont : « veiller à la santé et à la sécurité, donner la direction à suivre, faciliter l'accomplissement du travail, soutenir la résolution des problèmes, soutenir l'autonomie de l'équipe et soutenir le développement des compétences » (Morin et Laurent, 2023).

### Veiller à la santé et à la sécurité

La première pratique consiste à ce que les gestionnaires mettent en place des pratiques de management qui veillent à la santé et à la sécurité des équipes (Morin et Laurent, 2023). Afin de stimuler un sentiment d'engagement et d'accomplissement, il est essentiel que le personnel se sente en sécurité, tant sur le plan physique, psychologique que social (Morin et Laurent, 2023). De plus, le gestionnaire doit être attentif aux risques physiques et psychosociaux liés au travail, tout en respectant l'équilibre travail – non-travail afin de favoriser le bien-être de son équipe (Morin et Laurent, 2023).

### Donner la direction à suivre

Si un gestionnaire souhaite que le travail ait du sens pour ses employés, il est important qu'il fournisse des directives claires et en cohérence avec la mission de l'entreprise (Morin et Laurent, 2023). Cela implique également l'importance d'expliquer les raisons précises qui justifient une décision plutôt qu'une autre (Morin et Laurent, 2023). De plus, clarifier l'impact d'un travail sur la mission de l'entreprise peut aider l'équipe à se concentrer sur les priorités et minimiser les pertes de temps (Morin et Laurent, 2023).

### Faciliter l'accomplissement du travail

Si un gestionnaire souhaite faciliter l'accomplissement du travail, il est important qu'il fournisse les informations nécessaires, les ressources matérielles et qu'il offre des rétroactions sur l'avancement des projets (Morin et Laurent, 2023). Il est essentiel que le gestionnaire mette à disposition les ressources nécessaires à la réalisation des tâches et n'hésite pas à organiser plusieurs rencontres avec les équipes pour donner des directives et prendre des décisions collectives (Morin et Laurent, 2023). De plus, les rétroactions représentent d'excellentes opportunités pour que les équipes ajustent leur travail face aux imprévus (Morin et Laurent, 2023).

### Soutenir la résolution des problèmes

Le monde du travail est souvent confronté à des imprévus, nécessitant une grande capacité d'adaptation pour minimiser les répercussions sur l'entreprise. Dans ces

situations, les employés se tournent vers leur gestionnaire pour obtenir de l'aide dans la recherche de solutions et pour explorer les options disponibles afin de gérer la problématique (Morin et Laurent, 2023). Le gestionnaire pourrait être tenté de trouver la solution par lui-même afin de gagner du temps, cependant, cela risque de nuire à l'autonomie de l'équipe et au développement de leurs compétences (Morin et Laurent, 2023). Pour favoriser un sens, les gestionnaires doivent soutenir leurs équipes et explorer collectivement les moyens pour surmonter ces difficultés, plutôt que de régler le problème de manière isolée (Morin et Laurent, 2023).

#### Soutenir l'autonomie de l'équipe

Afin que les employés puissent trouver du sens à leur travail, il est essentiel qu'ils bénéficient d'un niveau d'autonomie adéquat (Morin et Laurent, 2023). Pour encourager et soutenir cette autonomie, le gestionnaire doit favoriser des discussions ouvertes sur les moyens d'optimiser les processus et identifier les innovations possibles (Morin et Laurent, 2023). De plus, les gestionnaires doivent être prêts à déléguer certaines tâches aux employés, en prenant en considération leurs compétences et de leurs capacités, tout en leur offrant la liberté nécessaire pour accomplir leurs tâches à leur manière (Morin et Laurent, 2023).

#### Soutenir le développement des compétences

Finalement, pour que le travail ait du sens, il est important que le gestionnaire soutienne le développement des compétences de ses employés en leur offrant des opportunités d'apprentissage et de perfectionnement nécessaires (Morin et Laurent, 2023).

### **1.6 Modèle conceptuel**

Avant toute chose, il convient de rappeler la question de recherche qui guide ce mémoire : « Quelles sont les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail ? ». En complément, un objectif secondaire de cette recherche consiste à examiner si les facteurs de bien-être au travail sont différents en fonction des positions hiérarchiques occupées par une personne au sein de l'entreprise.

Le concept de bien-être fait partie du concept de santé mentale et il est défini comme « un état de bien-être où chaque personne réalise son plein potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de façon à contribuer à sa communauté » (Santé, 2007b). Cette recherche s'appuie sur le cadre conceptuel de Page et Vella-Brodrick (2008) présenté à la figure 1, selon lequel la santé mentale s'évalue à l'aide du bien-être subjectif, du bien-être psychologique et du bien-être au travail.

Le bien-être subjectif correspond à « l'appréciation globale » concernant les sentiments et la qualité de vie d'une personne (Keyes, Shmotkin et Ryff, 2002). Quant au bien-être psychologique, il renvoie à des « états de sentiments positifs » et se concentre davantage sur l'individu lui-même, notamment sur la manière dont il se comporte et interagit avec sa propre personne (Keyes et Waterman, 2003). Finalement le bien-être au travail est défini comme : « la qualité de vie d'une personne au sein de son travail au sujet de sa santé, de son environnement, de son organisation et de tous les facteurs psychosociaux associés au travail » (Chari *et al.*, 2018).

La satisfaction au travail peut être à la fois intrinsèque et extrinsèque, dans les deux cas, elle est influencée par les caractéristiques du travail en lien avec le bien-être (Warr, 1999). L'affectivité au travail et la satisfaction au travail constituent également des indicateurs d'évaluation du bien-être au travail (Page et Vella-Brodrick, 2008). L'affectivité au travail se définit comme les fluctuations d'humeurs et d'émotions au travail (Ghasemy, Erfanian et Gaskin, 2021), il est donc essentiel de mesurer les émotions positives et négatives éprouvées par l'employé afin d'évaluer de manière précise son niveau d'affectivité (Allan *et al.*, 2021).

Les recherches ont également démontré qu'il est important de considérer les facteurs liés à la qualité de vie au travail, puisque celle-ci représente « l'état général de bien-être d'une personne dans son travail » (Cherns, 1987; Grote et Guest, 2017). Les facteurs de qualité de vie au travail sont identifiés comme étant : « le sens du travail et au travail, la santé et la sécurité, l'engagement et l'équilibre du travail – non-travail » (Morin *et al.*, 2008).

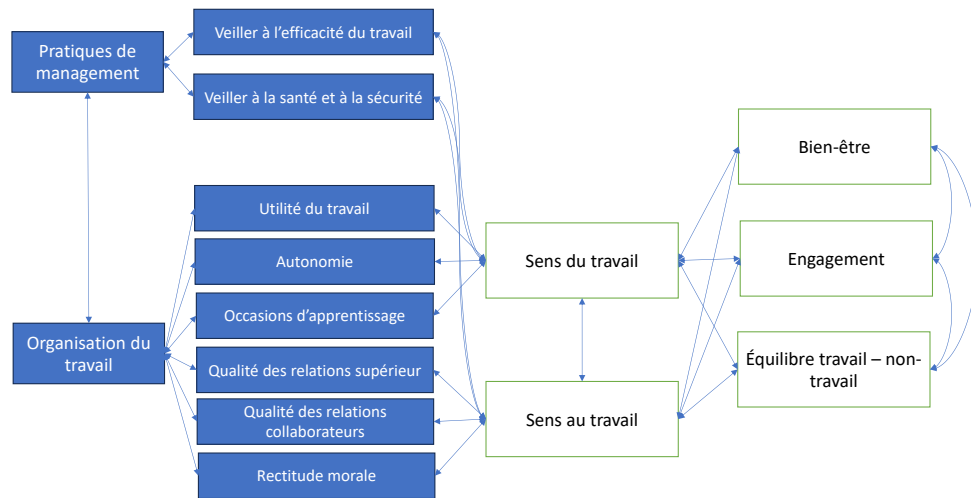
En ce qui concerne les pratiques de management qui favorisent un sens, il a été précédemment mentionné que ces pratiques incluent : « veiller à la santé et à la sécurité des équipes, donner la direction à suivre, faciliter l’accomplissement du travail, soutenir la résolution des problèmes, soutenir l’autonomie de l’équipe et soutenir le développement des compétences » (Morin et Laurent, 2023). Cependant, cette échelle étant toujours en développement, ce mémoire offre une bonne occasion d’évaluer dans quelle mesure ces facteurs s’appliquent au sein de cette entreprise. Elle sera testée plus en détail dans la section méthodologie afin de déterminer sa pertinence et d’examiner si elle maintient toujours ses six facteurs.

Ensuite, il a également été avancé que les caractéristiques de l’organisation du travail favorisant un sens du travail incluent : « l’utilité du travail, l’autonomie et les occasions d’apprentissage » (Chevallier *et al.*, 2024). D’autre part, les caractéristiques de l’organisation du travail qui contribuent au sens au travail comprennent : « la qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale » (Chevallier *et al.*, 2024).

Le réseau de concepts présenté ci-dessous a été élaboré afin de mieux comprendre comment identifier les pratiques de management et d’organisation du travail susceptibles de favoriser un sens et de promouvoir le bien-être au travail. De plus, cette recherche vise à déterminer si les facteurs de bien-être au travail varient en fonction des positions hiérarchiques occupées par les gestionnaires. Plus précisément, cet objectif secondaire cherche à examiner, par exemple, si un superviseur présente des facteurs de bien-être au travail différent de ceux de ses employés sous sa responsabilité.

Le cadre conceptuel suivant illustre les éléments et les relations qui seront analysés dans cette recherche et sert de base à la formulation de 18 hypothèses.

Figure 10-Modèle conceptuel



### 1.6.1 Les hypothèses de recherches

Les hypothèses un à cinq ont été élaborées à partir des travaux de Morin et Laurent (2023) sur les pratiques de management ainsi que des caractéristiques du travail proposées par Chevallier *et al.* (2024). L'hypothèse un constitue une supposition formulée à partir des notions abordées dans ces recherches. En revanche, les hypothèses deux à cinq s'appuient sur les affirmations des auteurs selon lesquelles ces pratiques de management et d'organisation du travail favorisent un sens. Ces hypothèses visent donc à réévaluer les informations avancées par ces chercheurs.

L'hypothèse six, quant à elle, repose sur une supposition fondée directement sur les données issues des recherches mentionnées. Les hypothèses sept à quinze ont été développées à partir du modèle de qualité de vie au travail proposé par Morin *et al.* (2008), lequel postule que le sens influence les facteurs de qualité de vie au travail. Ces hypothèses visent ainsi à confirmer à nouveau les liens proposés par ce modèle.

Enfin, tout comme les hypothèses un et six, les hypothèses 16 à 18 sont des suppositions issues de l'ensemble des travaux évoqués, soit de Morin et Laurent (2023), de Chevallier *et al.* (2024) et de Morin *et al.* (2008). Elles portent spécifiquement sur les effets de médiation du sens dans la relation entre les pratiques

de management et d'organisation du travail sur les facteurs de bien-être au travail. Le tableau 1 ci-dessous illustre les hypothèses de recherche formulées.

*Tableau 1-Les hypothèses de recherche*

<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation</b>
H1	Les pratiques de management auront des relations significatives avec les caractéristiques du travail.
H2	Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens du travail
H3	Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens au travail
H4	L'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage auront des relations significatives avec le sens du travail
H5	La qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale auront des relations significatives avec le sens au travail
H6	Le sens du travail aura une relation significative avec le sens au travail.
H7	Le sens du travail aura une relation significative avec le bien-être général
H8	Le sens du travail aura une relation significative avec l'engagement
H9	Le sens du travail aura une relation significative avec l'équilibre travail– non-travail
H10	Le sens au travail aura une relation significative avec le bien-être



<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation</b>
H11	Le sens au travail aura une relation significative avec l'engagement
H12	Le sens au travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
H13	Le bien-être aura une relation significative avec l'engagement
H14	L'engagement aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
H15	Le bien-être aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
H16	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront le bien-être, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.
H17	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.
H18	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'équilibre travail – non-travail, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.

## **2 Méthodologie**

### **2.1 Objectifs du mémoire**

Comme mentionné précédemment, ce mémoire cherche à répondre à deux objectifs de recherche. Le premier concerne les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail. Le second explore les différences entre les facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques. Le modèle conceptuel présenté à la figure 10 a servi de base pour réaliser les analyses et tester les 18 hypothèses de recherche.

Par ailleurs, ce projet a obtenu l'approbation du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal avant de procéder à la collecte de données. L'autorisation porte le numéro 2025-5452 et le certificat correspondant est présenté en annexe 1.

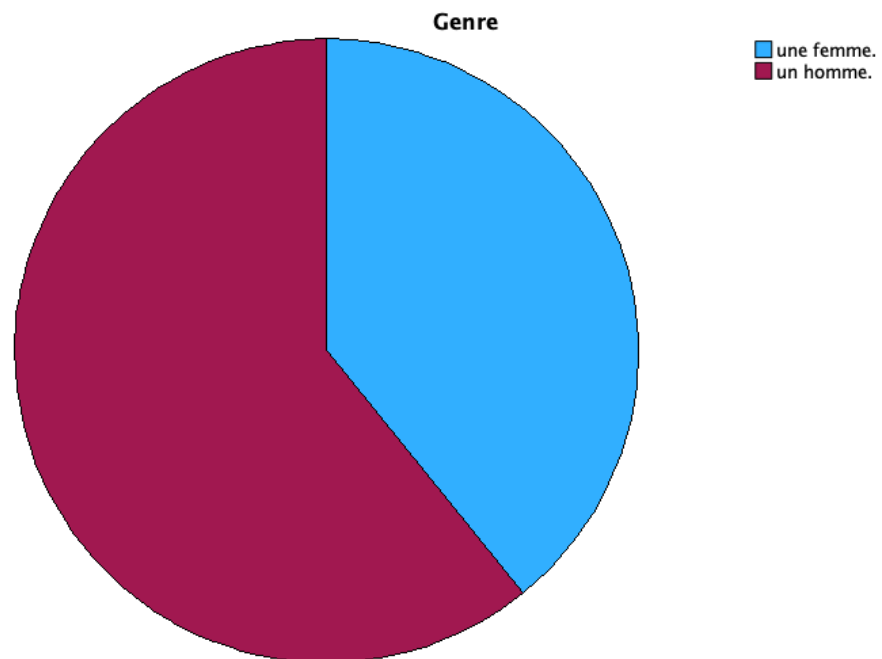
### **2.2 Échantillon**

Cette recherche quantitative a été menée au sein d'une grande entreprise à hautes technologies aérospatiales, dont l'identité ne peut être révélée dans ce travail pour des raisons éthiques. Avec l'approbation des ressources humaines et grâce à la plateforme Qualtrics, un questionnaire en ligne a été distribué dans certains départements ayant accepté de participer à l'enquête. Le mode d'échantillonnage retenu était aléatoire simple, où un lien anonyme a été envoyé par courriel à une adresse générique de masse sollicitant les membres des départements ciblés. Ce choix méthodologique répondait également à des considérations éthiques, l'anonymat des répondants devant être préservé afin qu'il soit impossible d'identifier les participants.

En fonction des questions auxquelles ils ont répondu, un total de 102 répondants a accepté de participer à l'enquête, comprenant 36 femmes, 56 hommes et 10 participants pour lesquels des réponses manquantes ont été enregistrées ou qui ont choisi de répondre « préfère ne pas répondre ». Dans le cadre de cette enquête, ces réponses ont été considérées comme incomplètes ou manquantes, mais elles ont tout de même été comptabilisées dans les statistiques.

Tableau 2-Fréquence Homme-Femme

		Q7 Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	36	35.3	39.1	39.1
	Homme	56	54.9	60.9	100.0
	Total	92	90.2	100.0	
Manquant 999		10	9.8		
Total		102	100.0		



En ce qui concerne le dernier niveau de scolarité atteint, parmi les 102 répondants, un seul avait un diplôme d'études secondaires, tandis que 7 avaient des études collégiales. De plus, 7 répondants avaient des études professionnelles et 60

possédaient un premier cycle universitaire. Enfin, 17 répondants détenaient un diplôme de deuxième cycle, et 10 réponses étaient incomplètes.

*Tableau 3-Fréquence niveau de scolarité*

**Q9 Niveau de scolarité atteint (dernier diplôme ou certificat)**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Études secondaires	1	1.0	1.1	1.1
	Études collégiales (CEGEP ou l'équivalent, D. E. C.)	7	6.9	7.6	8.7
	Grade professionnel ou formation professionnelle (par ex. métiers, D. E. P.)	7	6.9	7.6	16.3
	Premier cycle universitaire (certificat, baccalauréat)	60	58.8	65.2	81.5
	Deuxième cycle universitaire (maîtrise, M. Sc., M. B. A., D. E. S. S., etc.)	17	16.7	18.5	100.0
	Total	92	90.2	100.0	
Manquant	999	10	9.8		
Total		102	100.0		

En ce qui concerne la fonction d'encadrement, 33 répondants occupaient un poste d'encadrement, 59 ne supervisaient aucun personnel et 10 n'ont pas répondu à cette question. Parmi les personnes occupant une fonction d'encadrement, 22 étaient au premier niveau de management, 7 au niveau intermédiaire et 3 au niveau supérieur. Une personne de ce groupe n'a pas répondu à cette question.

Tableau 4-Fréquence fonction d'encadrement

**Q11 Exercez-vous une fonction d'encadrement? En d'autres mots, supervisez-vous le travail d'autres personnes?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	59	57.8	64.1	64.1
	Oui	33	32.4	35.9	100.0
	Total	92	90.2	100.0	
Manquant 999		10	9.8		
Total		102	100.0		

Enfin, le nombre de répondants était égal pour les deux langues, avec 51 participants ayant répondu en français et 51 en anglais.

Tableau 5-Fréquence langue de l'utilisateur

**Langue de l'utilisateur**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Français	51	50.0	50.0	50.0
	Anglais	51	50.0	50.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

## 2.3 Questionnaire

Avant toute chose, dans la section « Directives générales » située au début du questionnaire, il était précisé que les participants étaient libres de remplir le questionnaire et qu'ils pouvaient y mettre fin à tout moment. La collecte de données a été réalisée à l'aide de la plateforme Qualtrics, avec un questionnaire en ligne disponible en français et en anglais afin d'atteindre un plus large échantillon. Le

questionnaire était structuré en deux parties, comprenant un total de 11 ou 12 questions, selon la réponse du participant à la question 11.

La première partie consistait à recueillir les informations relatives à l'étude, visant à évaluer l'organisation du travail, les pratiques de management, le niveau d'engagement, le sens, l'équilibre travail – non-travail, ainsi que l'état de santé général des participants.

La deuxième partie avait pour objectif de collecter des renseignements permettant de décrire les participants du questionnaire. Afin de respecter la confidentialité et les normes éthiques, il n'était pas demandé aux participants de fournir leur nom. Les informations demandées incluaient : le sexe, l'âge, le dernier niveau de scolarité obtenu, ainsi que le nombre d'années d'expérience au travail, tant dans l'entreprise que dans leur poste actuel.

À la fin du questionnaire, les participants devaient indiquer s'ils occupaient une fonction d'encadrement. Cette question visait à recueillir des informations en lien avec le deuxième objectif de cette recherche. En cas de réponse affirmative, les participants devaient préciser le niveau hiérarchique qu'ils occupaient dans l'entreprise, à savoir : le premier niveau (chefs d'équipe, superviseurs), le niveau intermédiaire (directeurs de département) ou le niveau supérieur (VP et haute direction).

### **2.3.1 Variables à l'étude**

#### *Organisation du travail*

La première question (Q1), portant sur l'organisation du travail, a été élaborée à partir des modèles de Hackman et Oldham (1976) et de Morin *et al.* (2008). Selon le modèle de Hackman et Oldham (1976), pour qu'un travail ait du sens, il doit présenter les caractéristiques suivantes : « la variété des tâches, l'identité du travail et être significatif ». L'étude de Morin *et al.* (2008) a ajouté que les éléments associés à un travail significatif incluent : « la rectitude morale, les occasions d'apprentissage, l'autonomie au travail, les relations au travail, l'utilité du travail et la reconnaissance », complétant ainsi le modèle de Hackman. Plus récemment, une étude menée par Estelle Morin a proposé de nouvelles modifications aux

caractéristiques d'un travail qui a du sens (Chevallier *et al.*, 2024). Selon cette recherche, les trois caractéristiques liées au sens du travail sont : « l'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage et de développement » (Chevallier *et al.*, 2024). Enfin, les trois caractéristiques en lien avec le sens au travail sont : « la rectitude morale, la qualité des relations avec les supérieurs et la qualité des relations avec les collaborateurs » (Chevallier *et al.*, 2024).

La première question (Q1) était posée de la façon suivante :

**Q1** - *Dans quelle mesure les énoncés suivants représentent-ils votre opinion ?*

Les participants devaient exprimer leurs opinions en choisissant parmi les options suivantes : « pas du tout d'accord », « en désaccord », « plutôt en désaccord », « plutôt d'accord », « d'accord » et « tout à fait d'accord ».

#### Utilité du travail

Il y avait quatre affirmations sur la variable de l'utilité du travail :

1. Le travail que je fais ajoute de la valeur à quelque chose.
2. Mon travail est utile aux autres.
3. Je fais un travail qui est utile pour notre organisation.
4. Je fais un travail qui sert à quelque chose.

#### Autonomie

Il y avait quatre affirmations sur l'autonomie au travail :

5. Je peux prendre des initiatives pour résoudre les problèmes que je rencontre en faisant mon travail.
6. J'ai de l'autonomie pour faire mon travail.
7. J'ai la liberté de faire mon travail de la manière qui me semble la plus efficace.
8. Je suis libre de faire des changements dans mon travail pour être plus efficace.

### Occasions d'apprentissage

Il y avait quatre affirmations sur les occasions d'apprentissage dans le cadre du travail :

- 9. Je sens que je m'épanouis dans mon travail.
- 10. J'ai des occasions d'apprendre dans mon travail.
- 11. Je peux développer mon potentiel grâce à mon travail.
- 12. Je peux développer mes compétences dans mon travail.

### Qualité des relations avec les supérieurs

Il y avait quatre affirmations concernant la qualité des relations avec les supérieurs :

- 13. Je discute ouvertement de mes problèmes avec mon supérieur.
- 14. J'ai le soutien nécessaire de mon supérieur quand je suis aux prises avec des difficultés dans mon travail.
- 15. Je peux compter sur mon supérieur pour m'aider à résoudre des problèmes qui concernent mon travail.
- 16. J'ai confiance en mon supérieur pour m'aider à progresser dans mon travail.

### Qualité des relations avec les collaborateurs

Il y avait quatre affirmations entourant la qualité des relations avec les collaborateurs :

- 17. Mes collègues et moi discutons ouvertement de nos opinions pour prendre de meilleures décisions.
- 18. Je m'entends bien avec mes collègues de travail.
- 19. Je peux compter sur le soutien de mes collègues quand j'en ai besoin.
- 20. Mes collègues et moi travaillons ensemble dans un esprit d'équipe.

### Rectitude morale

Il y avait quatre affirmations sur la rectitude morale :



21. Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité, c'est-à-dire l'égalité des traitements.
22. Je travaille dans un environnement qui respecte les valeurs humaines.
23. Je travaille dans un milieu qui montre de la considération pour la dignité humaine.
24. Je travaille dans un milieu qui valorise la justice, c'est-à-dire le respect des droits.

### *Pratiques de management*

La deuxième question (Q2) portait sur les pratiques de management qui contribuent à donner un sens, et a été construite selon le modèle de Morin et Laurent (2023). Cette recherche stipule que, pour instaurer un sens, les gestionnaires doivent favoriser les pratiques de gestion suivantes : « veiller à la santé et à la sécurité des équipes, donner la direction à suivre, faciliter l'accomplissement du travail, soutenir la résolution des problèmes, soutenir l'autonomie de l'équipe et soutenir le développement des compétences » (Morin et Laurent, 2023). Comme mentionné précédemment, cette échelle est toujours en développement, des projets mémoires comme celui-ci, des thèses et différentes recherches continuent d'en tester sa validation. Cependant, le questionnaire a été conçu en instaurant tous les facteurs originaux. L'échelle sera analysée plus en détail dans la section « analyse statistique » pour évaluer si les éléments initiaux peuvent être conservés.

La question comprenait 25 comportements que le répondant pouvait observer chez son gestionnaire. La deuxième question était formulée de la manière suivante :

**Q2** - *Au cours des six derniers mois, à quelle fréquence avez-vous observé ces comportements de la part de votre supérieur immédiat ?*

Le participant devait exprimer son opinion en fonction des comportements proposés ci-dessous, en choisissant l'une des réponses suivantes : « Jamais », « Rarement », « À l'occasion », « Quelques fois », « Régulièrement », « Tout le temps ».

Voici les 25 comportements, répartis selon les pratiques de management identifiées précédemment :

#### Veiller à la santé et à la sécurité

- 25. Promouvoir le bien-être au travail.
- 26. Respecter les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle.
- 27. Maintenir un climat de sécurité.
- 28. Veille à la santé et à la sécurité.

#### Donner la direction à suivre

- 29. Expliquer les raisons des décisions prises par la direction.
- 30. Fixer des objectifs stimulants.
- 31. Définir clairement les objectifs à atteindre.
- 32. Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail à faire.

#### Faciliter l'accomplissement du travail

- 33. Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli.
- 34. Coordonner les efforts pour atteindre les objectifs.
- 35. Organiser des rencontres pour faire le point sur les projets en cours.
- 36. Donner l'information utile pour faire le travail.
- 37. Fournir les ressources matérielles nécessaires à l'accomplissement des tâches.

#### Soutenir la résolution des problèmes

- 38. Discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre.
- 39. Gérer les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.
- 40. Identifier les marges de progrès pour améliorer l'efficacité.
- 41. Offrir son soutien pour résoudre les problèmes.

### Soutenir l'autonomie de l'équipe

- 42. Donner l'autonomie d'organiser le travail.
- 43. Attribuer les tâches à faire en fonction des compétences.
- 44. Consulter les personnes concernées par une décision avant de la prendre.
- 45. Déléguer le pouvoir pour faire son travail.

### Soutenir le développement des compétences

- 46. Offrir des occasions de s'accomplir dans son travail.
- 47. Faciliter l'accès à l'apprentissage et au perfectionnement.
- 48. Encourager l'expérimentation de nouvelles idées.
- 49. Solliciter les idées pour améliorer l'organisation du travail.

### Engagement

La question sur l'engagement (Q3) a été élaborée à partir de l'échelle de Schaufeli *et al.* (2002), qui stipule qu'un employé ayant un bon niveau d'engagement dans son travail doit faire preuve de : « vigueur, de dévouement et d'absorption des informations ». La troisième question était formulée de la manière suivante :

**Q3** - *À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de la dernière année ?*

Encore une fois, le participant devait évaluer trois différents aspects de son engagement, en répondant selon les options suivantes : « presque jamais - quelques fois par année », « rarement - une fois par mois ou moins », « quelques fois par mois », « souvent - une fois par semaine », « très souvent - quelques fois par semaine », « tout le temps - chaque jour de travail ». Étant donné que trois dimensions de l'engagement sont évaluées : « Vigueur, dévouement, absorption » (Schaufeli *et al.*, 2002), trois états étaient demandés au participant.

### Vigueur

50. Quand je travaille, je me sens plein d'énergie.

### Dévouement

51. Je suis enthousiaste à propos de mon travail.

### Absorption

52. Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.

### *Sens du travail et sens au travail*

La quatrième question (Q4) sur le sens a été construite à partir des travaux de Morin (1995), de Pratt et Ashforth (2003) ainsi que de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020). Selon Morin (1995), pour qu'un travail ait du sens, il doit être en cohérence avec les valeurs de l'employé. De plus, le travail doit être significatif pour la personne et le résultat final doit influencer ses décisions (Morin, 1995). En ce qui concerne les travaux de Pratt et Ashforth (2003), ils distinguent les deux concepts : le sens du travail et le sens au travail. Le sens du travail se réfère à la signification que la personne accorde à son travail (Pratt et Ashforth, 2003), tandis que le sens au travail fait davantage référence aux relations avec les collègues et au groupe de travail dans lequel l'individu évolue au quotidien (Pratt et Ashforth, 2003). Les travaux de Pratt et Ashforth (2003), ainsi que le rapport de recherche de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), ont contribué à l'élaboration des questions portant sur le sens.

La question quatre était formulée de la façon suivante :

#### **Q4 - *Que pensez-vous de votre travail ?***

En fonction des affirmations proposées ci-dessous, le participant devait choisir parmi les réponses suivantes : « pas du tout d'accord », « en désaccord », « plutôt en désaccord », « plutôt d'accord », « d'accord » et « tout à fait d'accord ». Il est important de noter que la question quatre n'a pas été divisée en deux parties dans le

questionnaire, les questions étaient enchaînées les unes après les autres et mélangées, selon les deux types de sens.

#### Sens du travail

- 53. Le travail que je fais en vaut la peine.
- 54. Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.
- 55. J'attache beaucoup d'importance à mon travail.
- 56. Je me sens fier (ère) du travail que je fais.
- 57. Je fais un travail qui a du sens.

#### Sens au travail

- 58. Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.
- 59. Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.
- 60. Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.
- 61. Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.
- 62. Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.

#### *Équilibre travail – non-travail*

L'échelle utilisée pour la question cinq (Q5), portant sur l'équilibre travail – non-travail, est celle de Carlson, Kacmar et Williams (2000). Cette échelle permet d'évaluer dans quelle mesure les aspects du travail peuvent perturber la vie personnelle de l'individu et, inversement, si la vie privée de ce dernier peut interférer dans son travail (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Selon cette échelle, il existe trois types de conflits travail-famille : « le temps, la souche et le comportement » (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Ces trois formes de conflit sont analysées selon les deux directions suivantes : « l'interférence du travail envers la vie de famille et l'interférence de la vie de famille envers le travail » (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Le participant devait attribuer ses réponses à un total de 18 situations en choisissant parmi les options suivantes : « Tout à fait en désaccord », « En désaccord », « Plutôt en désaccord », « Plutôt d'accord », « D'accord », « Tout à fait d'accord ».

La question cinq (Q5) était posée de la façon suivante :

**Q5** - *Jusqu'à quel point les énoncés suivants décrivent-ils votre opinion?*

#### Interférence du travail dans la vie privée

- 63. Mon travail m'empêche de participer à des activités personnelles autant que je le voudrais.
- 64. Il m'arrive souvent de rentrer chez moi après le travail tellement vidé(e) que je n'ai plus d'énergie pour mes proches.
- 65. À cause des pressions que j'ai dans mon travail, je suis si tendu(e) que je n'ai plus de plaisir à faire des choses que j'aime faire chez moi.
- 66. Je dois manquer des activités personnelles en raison du temps que je dois passer dans mon travail.

#### Interférence de la vie de famille dans le travail

- 67. Les tensions et l'anxiété que j'éprouve dans ma vie personnelle affectent ma capacité à bien faire mon travail.
- 68. Le temps que je dois donner pour remplir mes obligations personnelles interfère avec mes responsabilités du travail.
- 69. Je dois manquer des activités de mon travail en raison du temps que je dois donner à mes proches.
- 70. Le stress que me causent mes obligations personnelles affecte ma capacité de me concentrer sur mon travail.

#### Santé

La question six (Q6) visait à évaluer l'état de santé général du participant au cours des quatre semaines précédentes, en cherchant à comprendre comment il s'était senti durant le dernier mois. L'échelle utilisée était celle du « *General Health Questionary* » (GHQ) avec les 12 éléments de Banks. H *et al.* (1980). Les questions avaient pour objectif d'évaluer deux dimensions : « la détresse psychologique et le bien-être des participants » (Banks. H *et al.*, 1980). Le participant devait choisir parmi les

réponses suivantes : « rarement, voire aucune fois », « quelques fois », « la plupart du temps » et « presque tout le temps » selon la situation proposée.

La question était formulée de la manière suivante :

**Q6** - *Comment vous êtes-vous senti(e) récemment, au cours du dernier mois?*

#### Détresse psychologique

- 71. Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?
- 72. Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?
- 73. Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?
- 74. Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?
- 75. Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?
- 76. Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?

#### Bien-être

- 77. Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?
- 78. Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?
- 79. Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) ou déprimé(e)?
- 80. Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?
- 81. Avez-vous perdu confiance en vous-même?
- 82. Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?

### **2.3.2 Informations personnelles des participants**

La deuxième partie visait à collecter des informations personnelles sur les participants afin de mieux décrire l'échantillon, dont certaines ont été présentées dans la section de l'échantillon. La question sept (**Q7**) demandait le « sexe » du participant, tandis que la question huit (**Q8**) portait sur l'âge du participant. Pour cette dernière, il s'agissait de déplacer le curseur pour indiquer l'âge correspondant entre 16 et 100 ans.

Quel âge avez-vous en date d'aujourd'hui ?

Votre âge

Ensuite, la question neuf (**Q9**) portait sur le dernier niveau de diplôme ou certificat obtenu par le participant, tandis que la question dix (**Q10**) concernait le nombre d'années d'expérience professionnelle de l'individu. Elle était formulée de la manière suivante :

**Q10 - Depuis combien d'années**

- 83. Travaillez-vous?
- 84. Travaillez-vous dans votre entreprise?
- 85. Travaillez-vous dans votre poste?

Les deux dernières questions, ou la dernière pour certains participants, avaient pour objectif de déterminer si le répondant occupait un poste d'encadrement. La question 11 (**Q11**) demandait directement si le participant exerçait une fonction d'encadrement. Si la réponse était négative, il n'était pas nécessaire de passer à la question 12 (**Q12**). En revanche, si la réponse était affirmative, le participant devait répondre à la question suivante :

**Q12 - Quelle position occupez-vous dans la hiérarchie de votre organisation ?**

- 86. Premier niveau de management
- 87. Niveau intermédiaire de management
- 88. Niveau supérieur de management



## **2.4 Analyse des données**

Les analyses de données ont pour objectif de garantir la fiabilité des échelles de mesure utilisées et d'assurer que les facteurs sont clairs et bien structurés. Dans le cadre de ce travail, les données ont été analysées avec le logiciel SPSS, spécialisé dans le traitement statistique des données (Yergeau et Poirier, 2023).

Dans un premier temps, une vérification des données a été réalisée pour s'assurer que celles-ci n'étaient pas erronées. Afin de préserver la confidentialité des participants, les informations permettant d'identifier les répondants ont été supprimées. Étant donné que le questionnaire ne demandait pas de renseignements tels que le nom ou d'autres informations personnelles, seules les données relatives aux adresses IP ont été éliminées. Ensuite, certains répondants n'ont pas répondu à toutes les questions, ces données incomplètes ou manquantes ont été codées « 999 », conformément à la procédure de SPSS (Corp, 2019). De plus, les réponses telles que « préfère ne pas répondre » ont été remplacées par le code « 999 » également, puisqu'elles sont considérées comme incomplètes ou manquantes.

Dans un deuxième temps, trois types d'analyse ont été effectués, à commencer par l'analyse en composantes principales (ACP). Cette méthode vise à comprendre les associations entre les variables d'un questionnaire et de réduire leur nombre, tout en conservant un maximum d'information (Ben Salem et Ben Abdelaziz, 2021). L'ACP permet de regrouper les variables en créant des combinaisons à partir de l'ensemble pris pour l'analyse de départ (Ben Salem et Ben Abdelaziz, 2021). Cette méthode permet d'extraire un minimum de facteurs qui expliquent la majeure partie de la variance spécifique (Yergeau et Poirier, 2023). L'ACP est accompagnée d'une rotation Varimax avec normalisation de Kaiser permettant de réduire le nombre de variables de notre matrice à un plus petit nombre de facteurs non corrélés entre eux (Yergeau et Poirier, 2023).

La deuxième analyse réalisée est l'analyse en axes principaux (PAF), accompagnée d'une rotation Varimax et normalisation de Kaiser. L'objectif principal de cette analyse est d'identifier les facteurs latents qui expliquent la variance commune d'un ensemble de variables (Keskpaik, 2011). La principale différence entre l'ACP et le

PAF réside dans le fait que l'ACP cherche à déterminer le nombre minimal de composantes principales qui expliquent la variance totale d'un ensemble de variables (Keskpaik, 2011).

Enfin, la dernière analyse réalisée est celle de l'alpha de Cronbach, qui évalue la fidélité d'une échelle de mesure (Yergeau et Poirier, 2023). Pour qu'une échelle soit considérée comme fidèle, elle doit produire les mêmes résultats lorsqu'une même personne remplit le questionnaire à différents moments et le seuil minimal de fidélité acceptable est de 0,70 (Yergeau et Poirier, 2023).

#### **2.4.1 Organisation du travail**

En ce qui concerne l'échelle de l'organisation du travail, celle-ci a été élaborée à partir de deux questionnaires conçus par Estelle Morin : « Questionnaire sur le sens du travail et le sens au travail » et « Questionnaire sur les caractéristiques d'un travail qui a du sens » (Chevallier *et al.*, 2024). Ensuite, une analyse en composantes principales avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser a été réalisée sur les 24 questions, nécessitant sept itérations. L'analyse a permis d'identifier six composantes expliquant 77,66% de la variance. Ensuite, un test de factorisation en axes principaux à six facteurs a été effectué, où huit itérations ont été requises pour identifier une solution à six facteurs représentant 70,32% de la variance totale. Par la suite, le tableau 10 suivant présente les coefficients alpha de Cronbach obtenus pour chacune des caractéristiques du travail. On peut ainsi conclure que les échelles utilisées sont fiables et il est possible de construire six variables à partir des 24 éléments initiaux.

*Tableau 6-Organisation du travail-Analyse en composante principale*

Composante	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
				Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	10.083	42.013	42.013	10.083	42.013	42.013	4.500	18.749	18.749
2	3.425	14.272	56.285	3.425	14.272	56.285	3.397	14.152	32.901
3	1.594	6.640	62.925	1.594	6.640	62.925	3.342	13.926	46.827
4	1.508	6.284	69.209	1.508	6.284	69.209	3.235	13.479	60.307
5	1.020	4.250	73.460	1.020	4.250	73.460	2.947	12.280	72.587
6	1.008	4.202	77.662	1.008	4.202	77.662	1.218	5.075	77.662
7	.736	3.065	80.726						
8	.537	2.237	82.964						
9	.471	1.962	84.926						
10	.448	1.866	86.792						
11	.428	1.784	88.576						
12	.387	1.612	90.188						
13	.374	1.559	91.747						
14	.341	1.421	93.168						
15	.319	1.331	94.499						
16	.253	1.054	95.552						
17	.232	.965	96.518						
18	.199	.829	97.347						
19	.173	.720	98.067						
20	.120	.498	98.566						
21	.102	.424	98.990						
22	.090	.374	99.364						
23	.081	.336	99.699						
24	.072	.301	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

*Tableau 7-Organisation du travail-Rotation de la matrice des composantes*

	Rotation de la matrice des composantes					
	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Q1_1 Je fais un travail qui sert à quelque chose.	.879					
Q1_4 Mon travail est utile aux autres.	.834					
Q1_2 Le travail que je fais ajoute de la valeur à quelque chose.	.801					
Q1_3 Je fais un travail qui est utile pour notre organisation.	.751					
Q1_9 Je peux développer mon potentiel grâce à mon travail.	.710					
Q1_12 Je sens que je m'épanouis dans mon travail.	.619	.465				
Q1_11 Je peux développer mes compétences dans mon travail.	.539					.440
Q1_20 Je peux compter sur mon supérieur pour m'aider à résoudre des problèmes qui concernent mon travail.		.789				
Q1_17 J'ai confiance en mon supérieur pour m'aider à progresser dans mon travail.		.785				
Q1_18 Je discute ouvertement de mes problèmes avec mon supérieur.		.706		.472		
Q1_19 J'ai le soutien nécessaire de mon supérieur quand je suis aux		.700				

prises avec des difficultés dans mon travail.						
Q1_16 Je travaille dans un environnement qui respecte les valeurs humaines.			.819			
Q1_15 Je travaille dans un milieu qui montre de la considération pour la dignité humaine.			.807			
Q1_13 Je travaille dans un milieu qui valorise la justice, c'est-à-dire le respect des droits.			.773			
Q1_14 Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité, c'est-à-dire l'égalité des traitements.			.731			
Q1_7 Je suis libre de faire des changements dans mon travail pour être plus efficace.				.814		
Q1_5 J'ai la liberté de faire mon travail de la manière qui me semble la plus efficace.				.776		
Q1_8 J'ai de l'autonomie pour faire mon travail.				.749		
Q1_6 Je peux prendre des initiatives pour résoudre les problèmes que je rencontre en faisant mon travail.				.639		
Q1_22 Je peux compter sur le soutien de mes collègues quand j'en ai besoin.					.791	
Q1_21 Je m'entends bien avec mes collègues de travail.					.779	
Q1_24 Mes collègues et moi travaillons ensemble, dans un esprit d'équipe.					.755	
Q1_23 Mes collègues et moi discutons ouvertement de nos opinions pour prendre de meilleures décisions.					.616	-.484
Q1_10 J'ai des occasions d'apprendre dans mon travail.						.618

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

Tableau 8-Organisation du travail-Factorisation en axes principaux

Facteur	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	10.083	42.013	42.013	9.794	40.807	40.807	4.207	17.528	17.528
2	3.425	14.272	56.285	3.161	13.170	53.977	3.123	13.012	30.540
3	1.594	6.640	62.925	1.276	5.318	59.296	3.027	12.612	43.152
4	1.508	6.284	69.209	1.222	5.093	64.388	2.921	12.172	55.325
5	1.020	4.250	73.460	.723	3.013	67.402	2.622	10.924	66.248
6	1.008	4.202	77.662	.700	2.918	70.320	.977	4.072	70.320
7	.736	3.065	80.726						
8	.537	2.237	82.964						
9	.471	1.962	84.926						
10	.448	1.866	86.792						
11	.428	1.784	88.576						
12	.387	1.612	90.188						
13	.374	1.559	91.747						
14	.341	1.421	93.168						
15	.319	1.331	94.499						
16	.253	1.054	95.552						
17	.232	.965	96.518						
18	.199	.829	97.347						
19	.173	.720	98.067						
20	.120	.498	98.566						
21	.102	.424	98.990						
22	.090	.374	99.364						
23	.081	.336	99.699						
24	.072	.301	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Tableau 9-Organisation du travail-Rotation de la matrice des facteurs

	Rotation de la matrice des facteurs <sup>a</sup>					
	Facteur					
	1	2	3	4	5	6
Q1_1 Je fais un travail qui sert à quelque chose.	.881					
Q1_4 Mon travail est utile aux autres.	.795					
Q1_2 Le travail que je fais ajoute de la valeur à quelque chose.	.758					
Q1_3 Je fais un travail qui est utile pour notre organisation.	.716					
Q1_9 Je peux développer mon potentiel grâce à mon travail.	.645					
Q1_12 Je sens que je m'épanouis dans mon travail.	.575					
Q1_11 Je peux développer mes compétences dans mon travail.	.530					.433
Q1_20 Je peux compter sur mon supérieur pour m'aider à résoudre des problèmes qui concernent mon travail.		.801				

Q1_17 J'ai confiance en mon supérieur pour m'aider à progresser dans mon travail.		.784				
Q1_19 J'ai le soutien nécessaire de mon supérieur quand je suis aux prises avec des difficultés dans mon travail.		.692				
Q1_18 Je discute ouvertement de mes problèmes avec mon supérieur.		.634		.469		
Q1_15 Je travaille dans un milieu qui montre de la considération pour la dignité humaine.			.782			
Q1_16 Je travaille dans un environnement qui respecte les valeurs humaines.			.767			
Q1_13 Je travaille dans un milieu qui valorise la justice, c'est-à-dire le respect des droits.			.718			
Q1_14 Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité, c'est-à-dire l'égalité des traitements.			.658			
Q1_5 J'ai la liberté de faire mon travail de la manière qui me semble la plus efficace.				.761		
Q1_7 Je suis libre de faire des changements dans mon travail pour être plus efficace.				.731		
Q1_8 J'ai de l'autonomie pour faire mon travail.				.724		
Q1_6 Je peux prendre des initiatives pour résoudre les problèmes que je rencontre en faisant mon travail.				.542		
Q1_24 Mes collègues et moi travaillons ensemble, dans un esprit d'équipe.					.731	
Q1_21 Je m'entends bien avec mes collègues de travail.					.680	
Q1_22 Je peux compter sur le soutien de mes collègues quand j'en ai besoin.					.676	
Q1_23 Mes collègues et moi discutons ouvertement de nos opinions pour prendre de meilleures décisions.					.590	
Q1_10 J'ai des occasions d'apprendre dans mon travail.						.568

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 8 itérations.

*Tableau 10-Organisation du travail Alpha de Cronbach*

<b>CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Utilité du travail	0,889
Autonomie du travail	0,893
Occasion d'apprentissage	0,864
Rectitude morale	0,885
Qualité de la relation avec son supérieur	0,918
Qualité de la relation avec ses collègues	0,829

#### **2.4.2 Pratiques de management**

En ce qui concerne l'échelle des pratiques de management, construite à partir des travaux de Morin et Laurent (2023), il est à noter que cette échelle est encore en cours d'élaboration. L'échelle initiale comprenait six énoncés, tout comme celle des caractéristiques du travail (Morin et Laurent, 2023). La première analyse en composantes principales avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser, a permis d'expliquer 71,46% de la variance, ce qui constitue un résultat initialement satisfaisant. Cependant, en examinant la rotation de la matrice des composantes avec cinq itérations, nous avons constaté que l'analyse à trois composantes ne permettait pas d'obtenir une structure claire et facilement interprétable, voir le tableau 12 ci-dessous. En regardant la rotation de la matrice des composantes, le troisième facteur, à 0,826, demeure ambigu et difficile à interpréter.

*Tableau 11-Pratiques de management - Analyse en composantes principales*

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	14.781	59.125	59.125	14.781	59.125	59.125	8.273	33.091	33.091
2	2.081	8.326	67.451	2.081	8.326	67.451	6.441	25.762	58.853
3	1.002	4.008	71.458	1.002	4.008	71.458	3.151	12.605	71.458
4	.859	3.437	74.895						
5	.805	3.221	78.116						
6	.716	2.864	80.980						
7	.624	2.497	83.476						
8	.615	2.459	85.935						
9	.488	1.952	87.887						
10	.429	1.716	89.603						
11	.358	1.433	91.036						
12	.329	1.314	92.351						
13	.307	1.228	93.579						
14	.274	1.097	94.676						
15	.233	.933	95.609						
16	.193	.772	96.381						
17	.164	.658	97.038						
18	.149	.597	97.635						
19	.143	.574	98.209						
20	.126	.502	98.711						
21	.101	.402	99.113						
22	.073	.293	99.406						
23	.060	.240	99.647						
24	.048	.193	99.840						
25	.040	.160	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Tableau 12-Pratiques de management-Rotation de la matrice des composantes

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>			
	Composante		
	1	2	3
Q2_18 Faciliter l'accès à l'apprentissage et au perfectionnement.	.835		
Q2_23 Donner l'information utile pour faire le travail.	.780		
Q2_14 Identifier les marges de progrès pour améliorer l'efficacité.	.756		
Q2_20 Encourager l'expérimentation de nouvelles idées.	.743		
Q2_5 Fixer des objectifs stimulants.	.720		.441
Q2_10 Attribuer les tâches à faire en fonction des compétences.	.718		
Q2_9 Consulter les personnes concernées par une décision avant de la prendre.	.677		.467
Q2_13 Offrir son soutien pour résoudre les problèmes.	.674	.518	
Q2_6 Définir clairement les objectifs à atteindre.	.668		.533
Q2_19 Solliciter les idées pour améliorer l'organisation du travail.	.663	.427	.453
Q2_8 Expliquer les raisons des décisions prises par la direction.	.652		
Q2_21 Coordonner les efforts pour atteindre les objectifs.	.649	.444	.409
Q2_12 Déléguer le pouvoir pour faire son travail.	.600	.466	
Q2_7 Prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail à faire.	.595	.539	
Q2_24 Fournir les ressources matérielles nécessaires à l'accomplissement des tâches.	.570		.423
Q2_1 Veiller à la santé et à la sécurité.		.864	
Q2_3 Promouvoir le bien-être au travail.		.816	
Q2_11 Donner l'autonomie d'organiser le travail.		.804	
Q2_2 Maintenir un climat de sécurité.		.786	
Q2_16 Discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre.		.736	.501
Q2_4 Respecter les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle.	.533	.668	
Q2_17 Offrir des occasions de s'accomplir dans son travail.	.412	.592	
Q2_15 Gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit.	.409	.515	
Q2_25 Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli.	.446	.492	
Q2_22 Organiser des rencontres pour faire le point sur les projets en cours.			.826

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

Par la suite, nous avons retiré certains énoncés afin d’obtenir la solution la plus claire possible, les questions 7, 8, 13, 17, 18, 21 et 22 ont ainsi été exclues de l’analyse. Un test de factorisation en axes principaux à deux facteurs a ensuite été réalisé. La structure obtenue avec deux facteurs expliquait 63,90% de la variance totale et la rotation de la matrice des facteurs a permis d’aboutir à une configuration nettement plus claire. Cela signifie que les pratiques de management suivantes : « donner la direction à suivre, faciliter l’accomplissement du travail, soutenir la résolution des problèmes, soutenir l’autonomie de l’équipe et le développement des compétences » ont été regroupées sous une seule dimension intitulée « veiller à l’efficacité du travail ». Ce nouveau nom a été retenu, car il représentait le mieux les énoncés conservés et proposés aux participants. Finalement, les coefficients alpha de Cronbach des deux échelles ont été de 0,935 pour l’efficacité du travail et de 0,907 pour veiller à la santé et à la sécurité, ce qui permet de confirmer la fiabilité de cette échelle comportant deux variables et 17 éléments.

*Tableau 13-Pratiques de management-Factorisation en axes principaux*

Facteur	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	9.710	57.118	57.118	9.368	55.103	55.103	5.904	34.727	34.727
2	1.817	10.687	67.805	1.496	8.798	63.901	4.960	29.175	63.901
3	.806	4.744	72.548						
4	.717	4.218	76.766						
5	.662	3.891	80.658						
6	.611	3.594	84.252						
7	.487	2.863	87.114						
8	.430	2.531	89.645						
9	.360	2.116	91.762						
10	.326	1.916	93.677						
11	.261	1.536	95.214						
12	.229	1.349	96.563						
13	.202	1.190	97.754						
14	.125	.737	98.490						
15	.099	.582	99.073						
16	.090	.528	99.601						
17	.068	.399	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

*Tableau 14-Pratiques de management-Rotation de la matrice des facteurs à 2 énoncés*

**Rotation de la matrice des facteurs<sup>a</sup>**

	Facteur	
	1	2
Fixer des objectifs stimulants.	.832	
Donner l'information utile pour faire le travail.	.824	
Définir clairement les objectifs à atteindre.	.810	
Consulter les personnes concernées par une décision avant de la prendre.	.789	
Attribuer les tâches à faire en fonction des compétences.	.729	
Identifier les marges de progrès pour améliorer l'efficacité.	.724	
Encourager l'expérimentation de nouvelles idées.	.662	
Fournir les ressources matérielles nécessaires à l'accomplissement des tâches.	.634	
Déléguer le pouvoir pour faire son travail.	.493	
Veiller à la santé et à la sécurité.		.847
Promouvoir le bien-être au travail.		.829
Discuter ouvertement des problèmes pour les résoudre.		.759
Donner l'autonomie d'organiser le travail.		.750
Maintenir un climat de sécurité.		.735
Respecter les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle.	.476	.622
Témoigner de la reconnaissance pour le travail accompli.	.506	.527
Gérer les tensions avant qu'elles ne dégénèrent en conflit.	.471	.502

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

*Tableau 15-Pratiques de management -Alpha de Cronbach*

<b>PRATIQUES DE MANAGEMENT</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Veiller à l'efficacité du travail	0,935
Veiller à la santé et à la sécurité	0,907

### 2.4.3 Sens du travail et sens au travail

Comme mentionné précédemment, l'échelle du sens a été élaborée à partir des travaux de Morin (1995), de Pratt et Ashforth (2003) et de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020). Les mêmes analyses que celles appliquées aux caractéristiques du travail et aux pratiques de management ont été réalisées pour cette échelle. L'analyse en composantes principales avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser a été effectuée sur les 10 items, révélant deux composantes. L'ACP a permis d'expliquer 74,85% de la variance, alors que la factorisation en axes principaux sur deux dimensions, nécessitant trois itérations, a abouti à une solution représentant 69,13% de la variance totale. Les coefficients alpha de Cronbach obtenus sont de 0,912 pour le sens du travail et de 0,913 pour le sens au travail, ce qui confirme la fiabilité de cette échelle et sa bonne cohérence interne pour les 10 éléments.

*Tableau 16-Sens-Analyse en composantes principales*

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6.270	62.705	62.705	6.270	62.705	62.705	3.790	37.900	37.900
2	1.214	12.142	74.847	1.214	12.142	74.847	3.695	36.947	74.847
3	.529	5.293	80.140						
4	.505	5.051	85.190						
5	.371	3.710	88.900						
6	.287	2.873	91.774						
7	.272	2.716	94.490						
8	.246	2.464	96.953						
9	.171	1.714	98.668						
10	.133	1.332	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Tableau 17-Sens-Rotation de la matrice des composantes

	Composante	
	1	2
Q4_8 Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.	.884	
Q4_6 Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.	.875	
Q4_10 Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.	.804	
Q4_7 Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.	.723	
Q4_9 Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.	.721	
Q4_1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.		.850
Q4_4 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.		.844
Q4_5 Je fais un travail qui a du sens.		.785
Q4_2 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.		.767
Q4_3 Le travail que je fais en vaut la peine.	.414	.748

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau 18-Sens-Factorisation en axes principaux

Facteur	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	6.270	62.705	62.705	5.971	59.707	59.707	3.486	34.860	34.860
2	1.214	12.142	74.847	.943	9.428	69.134	3.427	34.274	69.134
3	.529	5.293	80.140						
4	.505	5.051	85.190						
5	.371	3.710	88.900						
6	.287	2.873	91.774						
7	.272	2.716	94.490						
8	.246	2.464	96.953						
9	.171	1.714	98.668						
10	.133	1.332	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Tableau 19-Sens-Rotation de la matrice des facteurs

Rotation de la matrice des facteurs <sup>a</sup>		
	Facteur	
	1	2
Q4_8 Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.	.878	
Q4_6 Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.	.869	
Q4_10 Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.	.763	
Q4_7 Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.	.643	.403
Q4_9 Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.	.612	
Q4_4 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.		.806
Q4_1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.		.787
Q4_5 Je fais un travail qui a du sens.		.754
Q4_2 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.		.712
Q4_3 Le travail que je fais en vaut la peine.	.418	.710

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau 20-Sens-Alpha de Cronbach

SENS	ALPHA DE CRONBACH
Sens du travail	0,912
Sens au travail	0,913

#### 2.4.4 Engagement

La question sur l'engagement a été construite à partir des travaux de l'Université d'Utrecht de Schaufeli *et al.* (2002). L'analyse en composantes principales n'a pas été jugée nécessaire, puisqu'un seul facteur expliquait 61,76% de la variance totale.

De plus, puisqu'un seul facteur a été extrait, la rotation de la matrice des facteurs n'était pas possible. L'échelle a obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0,760, ce qui peut sembler modeste, mais demeure acceptable pour confirmer sa fiabilité (Yergeau et Poirier, 2023).

*Tableau 21-Engagement-Factorisation en axes principaux*

<b>Variance totale expliquée</b>						
Facteur	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.048	68.277	68.277	1.853	61.757	61.757
2	.816	27.200	95.477			
3	.136	4.523	100.000			

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

*Tableau 22-Engagement-Rotation de la matrice des facteurs*

### Rotation de la matrice des facteurs<sup>a</sup>

a. Un seul facteur a été extrait. Rotation de la solution impossible.

*Tableau 23-Engagement-Alpha de Cronbach*

ENGAGEMENT	ALPHA DE CRONBACH
Engagement au travail	0,760

### 2.4.5 Équilibre travail – non-travail

L'échelle de mesure utilisée pour évaluer l'équilibre travail – non-travail est celle de Carlson, Kacmar et Williams (2000). Cette échelle se divise en deux volets : l'interférence du travail dans la vie personnelle et l'interférence de la vie personnelle dans le travail (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). L'analyse en composantes principales avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser, nécessitant trois itérations, a permis d'identifier deux composantes expliquant 70,82% de la variance. Ensuite, la factorisation en axes principaux, avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser, effectuée en trois itérations, a regroupé les huit questions de cette échelle en deux facteurs représentant 61,49% de la variance totale. Les deux sous-échelles ont obtenu des coefficients alpha de Cronbach de 0,889 et de 0,827, confirmant leur fiabilité pour une utilisation dans ce questionnaire.

*Tableau 24-Équilibre-Analyse en composantes principales*

Composante	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4.101	51.264	51.264	4.101	51.264	51.264	2.998	37.472	37.472
2	1.565	19.560	70.823	1.565	19.560	70.823	2.668	33.352	70.823
3	.783	9.792	80.616						
4	.470	5.881	86.496						
5	.354	4.430	90.927						
6	.283	3.543	94.470						
7	.234	2.923	97.393						
8	.209	2.607	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.



Tableau 25-Équilibre-Rotation de la matrice des composantes

Rotation de la matrice des composantes <sup>a</sup>		
	Composante	
	1	2
Q5_1 Mon travail m'empêche de participer à des activités personnelles autant que je le voudrais.	.867	
Q5_4 À cause des pressions que j'ai dans mon travail, je suis si tendu(e) que je n'ai plus de plaisir à faire des choses que j'aime faire chez moi.	.850	
Q5_2 Je dois manquer des activités personnelles en raison du temps que je dois passer dans mon travail.	.841	
Q5_3 Il m'arrive souvent de rentrer chez moi après le travail tellement vidé(e) que je n'ai plus d'énergie pour mes proches.	.806	
Q5_5 Le temps que je dois donner pour remplir mes obligations personnelles interfère avec mes responsabilités du travail.		.834
Q5_8 Les tensions et l'anxiété que j'éprouve dans ma vie personnelle affectent ma capacité à bien faire mon travail.		.808
Q5_7 Le stress que me causent mes obligations personnelles affecte ma capacité de me concentrer sur mon travail.		.796
Q5_6 Je dois manquer des activités de mon travail en raison du temps que je dois donner à mes proches.		.721

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

<sup>a</sup>

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau 26-Équilibre-Factorisation en axes principaux

Facteur	Variance totale expliquée								
	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4.101	51.264	51.264	3.742	46.769	46.769	2.633	32.911	32.911
2	1.565	19.560	70.823	1.177	14.716	61.486	2.286	28.574	61.486
3	.783	9.792	80.616						
4	.470	5.881	86.496						
5	.354	4.430	90.927						
6	.283	3.543	94.470						
7	.234	2.923	97.393						
8	.209	2.607	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Tableau 27-Équilibre-Rotation de la matrice des facteurs

	Rotation de la matrice des facteurs <sup>a</sup>	
	Facteur	
	1	2
Q5_1 Mon travail m'empêche de participer à des activités personnelles autant que je le voudrais.	.843	
Q5_4 À cause des pressions que j'ai dans mon travail, je suis si tendu(e) que je n'ai plus de plaisir à faire des choses que j'aime faire chez moi.	.790	
Q5_2 Je dois manquer des activités personnelles en raison du temps que je dois passer dans mon travail.	.764	
Q5_3 Il m'arrive souvent de rentrer chez moi après le travail tellement vidé(e) que je n'ai plus d'énergie pour mes proches.	.740	
Q5_5 Le temps que je dois donner pour remplir mes obligations personnelles interfère avec mes responsabilités du travail.		.779
Q5_8 Les tensions et l'anxiété que j'éprouve dans ma vie personnelle		.765

affectent ma capacité à bien faire mon travail.		
Q5_7 Le stress que me causent mes obligations personnelles affecte ma capacité de me concentrer sur mon travail.		.763
Q5_6 Je dois manquer des activités de mon travail en raison du temps que je dois donner à mes proches.		.554

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

*Tableau 28-Équilibre-Alpha de Cronbach*

ÉQUILIBRE TRAVAIL NON-TRAVAIL	ALPHA DE CRONBACH
Interférence du travail dans la vie personnelle	0,889
Interférence de la vie personnelle dans le travail	0,827

#### **2.4.6 Santé**

Ce questionnaire visait à évaluer l'état de santé général des participants. Pour ce faire, les questions ont été élaborées à partir de l'échelle GHQ à 12 éléments de Banks. H *et al.* (1980), laquelle permet de mesurer à la fois le bien-être et la détresse psychologique des répondants. L'analyse en composantes principales, avec rotation Varimax et normalisation de Kaiser, a identifié trois composantes qui expliquent 57,02% de la variance. Ensuite, la factorisation en axes principaux a été effectuée avec deux et trois facteurs. Les résultats à deux facteurs expliquent 37,67% de la variance totale, tandis que ceux à trois facteurs ont donné une variance totale de 44,28%. L'analyse a été effectuée à deux reprises, car le GHQ visait à évaluer deux dimensions qui sont la détresse et le bien-être psychologique (Banks. H *et al.*, 1980). Toutefois, comme SPSS a extrait trois composantes, il était important d'examiner les résultats pour identifier un troisième facteur possible et comprendre ce qu'il pouvait représenter. Enfin, les résultats de fiabilité des échelles ont donné des

coefficients respectifs de 0,744 et de 0,774, ce qui confirme la fiabilité de l'échelle du GHQ.

*Tableau 29-Santé-Analyse en composante principales*

Composante	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée					
				Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3.687	30.727	30.727	3.687	30.727	30.727	2.548	21.237	21.237
2	2.038	16.982	47.709	2.038	16.982	47.709	2.523	21.025	42.262
3	1.118	9.313	57.022	1.118	9.313	57.022	1.771	14.760	57.022
4	.903	7.523	64.545						
5	.815	6.794	71.338						
6	.779	6.488	77.826						
7	.634	5.286	83.112						
8	.524	4.364	87.475						
9	.478	3.985	91.461						
10	.395	3.289	94.750						
11	.353	2.938	97.688						
12	.277	2.312	100.000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

*Tableau 30-Santé-Rotation de la matrice des composantes*

	Rotation de la matrice des composantes		
	Composante		
	1	2	3
Q6_4 Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?	.738		
Q6_10 Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?	.675		
Q6_3 Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?	.637		
Q6_1 Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?	.622		
Q6_9 Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?	.608	-.601	
Q6_5 Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?	.583	-.474	
Q6_7 Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)?		.768	
Q6_6 Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?		.703	
Q6_2 Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?		.700	
Q6_12 Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?			.814

Q6_11 Avez-vous perdu confiance en vous-même?			.747
Q6_8 Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?		.408	.513

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 5 itérations.

*Tableau 31-Santé-Factorisation en axes principaux 3 énoncés*

Facteur	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3.687	30.727	30.727	3.190	26.586	26.586	2.008	16.729	16.729
2	2.038	16.982	47.709	1.471	12.257	38.843	1.991	16.591	33.321
3	1.118	9.313	57.022	.652	5.435	44.278	1.315	10.957	44.278
4	.903	7.523	64.545						
5	.815	6.794	71.338						
6	.779	6.488	77.826						
7	.634	5.286	83.112						
8	.524	4.364	87.475						
9	.478	3.985	91.461						
10	.395	3.289	94.750						
11	.353	2.938	97.688						
12	.277	2.312	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

*Tableau 32-Santé-Rotation de la matrice des facteurs à 3 énoncés*

**Rotation de la matrice des facteurs<sup>a</sup>**

	Facteur		
	1	2	3
Q6_4 Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?	.716		
Q6_10 Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?	.568		
Q6_5 Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?	.516		
Q6_3 Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?	.494		
Q6_1 Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?	.488		
Q6_7 Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)?		.721	

Q6_9 Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?	.614	-.619	
Q6_2 Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?		.561	
Q6_6 Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?		.550	
Q6_11 Avez-vous perdu confiance en vous-même?			.686
Q6_12 Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?			.574
Q6_8 Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?			.416

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

*Tableau 33-Santé-Factorisation en axes principaux 2 énoncés*

Facteur	Valeurs propres initiales			Variance totale expliquée			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3.687	30.727	30.727	3.105	25.875	25.875	2.534	21.119	21.119
2	2.038	16.982	47.709	1.416	11.796	37.671	1.986	16.552	37.671
3	1.118	9.313	57.022						
4	.903	7.523	64.545						
5	.815	6.794	71.338						
6	.779	6.488	77.826						
7	.634	5.286	83.112						
8	.524	4.364	87.475						
9	.478	3.985	91.461						
10	.395	3.289	94.750						
11	.353	2.938	97.688						
12	.277	2.312	100.000						

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Tableau 34-Santé- Rotation de la matrice des facteurs à 2 énoncés

	Facteur	
	1	2
Q6_7 Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)?	.780	
Q6_2 Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?	.633	
Q6_11 Avez-vous perdu confiance en vous-même?	.627	
Q6_6 Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?	.594	
Q6_8 Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?	.530	
Q6_12 Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?	.425	
Q6_4 Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?		.668
Q6_10 Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?		.589
Q6_9 Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?	-.418	.579
Q6_5 Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?		.529
Q6_1 Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?		.506
Q6_3 Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?		.504

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

Tableau 35-GHQ Alpha de Cronbach

<b>GHQ</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Bien-être	0,744
Détresse psychologique	0,774

### 3 Résultats

Cette section présente les résultats générés par SPSS à la suite des différentes analyses effectuées sur les données recueillies. L'objectif principal est de déterminer si les hypothèses de recherche peuvent être confirmées ou non.

En s'appuyant sur le modèle conceptuel présenté à la figure 10, un total de 18 hypothèses a été testé à l'aide de quatre types d'analyses statistiques. D'abord, l'analyse descriptive a permis d'obtenir les moyennes, les écarts-types, les valeurs minimales et maximales des variables (Yergeau et Poirier, 2023). Ensuite, des tests de corrélation de Pearson ont été réalisés afin de vérifier l'existence de relations significatives entre les variables (Schober, Boer et Schwarte, 2018).

La troisième opération a consisté en des analyses de médiation simples et multiples, visant à évaluer si les variables indépendantes influencent les variables dépendantes par l'intermédiaire de variables médiatrices (Preacher et Hayes, 2008). Ces tests permettent de déterminer si la variable médiatrice renforce l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Preacher et Hayes, 2008).

Enfin, des analyses de variance ANOVA ont été menées pour comparer les moyennes entre deux groupes (Sawyer, 2013). Ces analyses ont été effectuées à la fois entre les répondants francophones et anglophones, ainsi qu'entre les gestionnaires et les employés.

#### 3.1 Analyse descriptive

Dans cette section, il sera question de survoler brièvement les moyennes obtenues pour chacune de nos variables qui ont été étudiées dans ce travail de recherche. Comme il en a été question dans la méthodologie, il y a eu un total de 102 répondants qui ont répondu à cette recherche, toutefois, les 102 répondants n'ont pas forcément répondu à toutes les questions.



### 3.1.1 Les pratiques de management

En ce qui concerne les pratiques de management, les moyennes les plus élevées ont été observées pour les items relatifs au « maintien d'un climat de sécurité » et « veiller à la santé et à la sécurité au travail ». Cela indique que la majorité des répondants estiment que leurs superviseurs immédiats adoptent fréquemment des comportements favorisant la santé et à la sécurité au travail.

Tableau 36-Tableau distribution pratiques de management

Statistiques descriptives									
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur standard	Statistique	Erreur standard
	s	es	s	s	s	es		s	
Q2_1 Veiller à la santé et à la sécurité.	83	2	6	5.46	.816	-1.862	.264	4.106	.523
Q2_2 Maintenir un climat de sécurité.	81	3	6	5.48	.709	-1.443	.267	2.215	.529
N valide (liste)	61								

### 3.1.2 Organisation du travail

En ce qui concerne l'organisation du travail, les résultats les plus élevés ont été enregistrés pour « la qualité des relations avec les collègues, l'utilité du travail et la rectitude morale ». Ces résultats suggèrent que les participants entretiennent généralement de bonnes relations avec leurs collègues de travail. Ils considèrent également exercer un travail utile au sein d'une organisation qui respecte les droits humains. Le tableau 37, présenté à la page suivante, démontre les résultats descriptifs relatifs à l'organisation du travail.

*Tableau 37-Tableau distribution Organisation du travail*

	Statistiques descriptives								
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Q1_1 Je fais un travail qui sert à quelque chose.	102	4	6	5.39	.632	-.544	.239	-.606	.474
Q1_2 Le travail que je fais ajoute de la valeur à quelque chose.	101	4	6	5.36	.593	-.302	.240	-.656	.476
Q1_3 Je fais un travail qui est utile pour notre organisation.	102	4	6	5.43	.554	-.257	.239	-.941	.474
Q1_4 Mon travail est utile aux autres.	102	3	6	5.32	.692	-.713	.239	.111	.474
Q1_16 Je travaille dans un environnement qui respecte les valeurs humaines.	102	3	6	5.31	.796	-1.109	.239	.909	.474
Q1_21 Je m'entends bien avec mes collègues de travail.	102	4	6	5.48	.540	-.306	.239	-1.124	.474
N valide (liste)	99								

### 3.1.3 Sens

L'analyse des résultats relatifs au sens du travail et au travail révèle que l'aspect le plus fortement exprimé concerne le fait de se sentir bien avec les personnes rencontrées au travail. La fierté ressentie à l'égard du travail accompli est aussi importante que la qualité des relations de travail perçues comme cohérentes avec les valeurs des participants. Le tableau 38, présenté ci-dessous, illustre les résultats liés aux analyses descriptives sur le sens. De plus, les figures 11 et 12 ci-dessous, présentent les histogrammes des fréquences de distributions du sens au travail et du sens du travail.

Tableau 38-Tableau distribution Sens

	Statistiques descriptives								
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Q4_1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	93	2	6	5.03	.949	-1.000	.250	.963	.495
Q4_2 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.	93	2	6	5.00	.956	-1.146	.250	1.576	.495
Q4_3 Le travail que je fais en vaut la peine.	93	2	6	5.04	.793	-.880	.250	1.602	.495
Q4_4 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.	93	2	6	5.15	.872	-.904	.250	.737	.495
Q4_5 Je fais un travail qui a du sens.	93	2	6	5.04	.846	-.853	.250	1.008	.495
Q4_6 Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.	93	2	6	5.06	.942	-1.088	.250	1.221	.495

Q4_7 Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.	93	1	6	5.10	.873	-1.493	.250	4.441	.495
Q4_8 Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.	93	2	6	5.10	.968	-1.007	.250	.791	.495
Q4_9 Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.	93	4	6	5.22	.689	-.309	.250	-.862	.495
Q4_10 Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.	93	2	6	5.08	.924	-.829	.250	.313	.495
N valide (liste)	93								

*Figure 11-Fréquence des distributions du sens du travail*

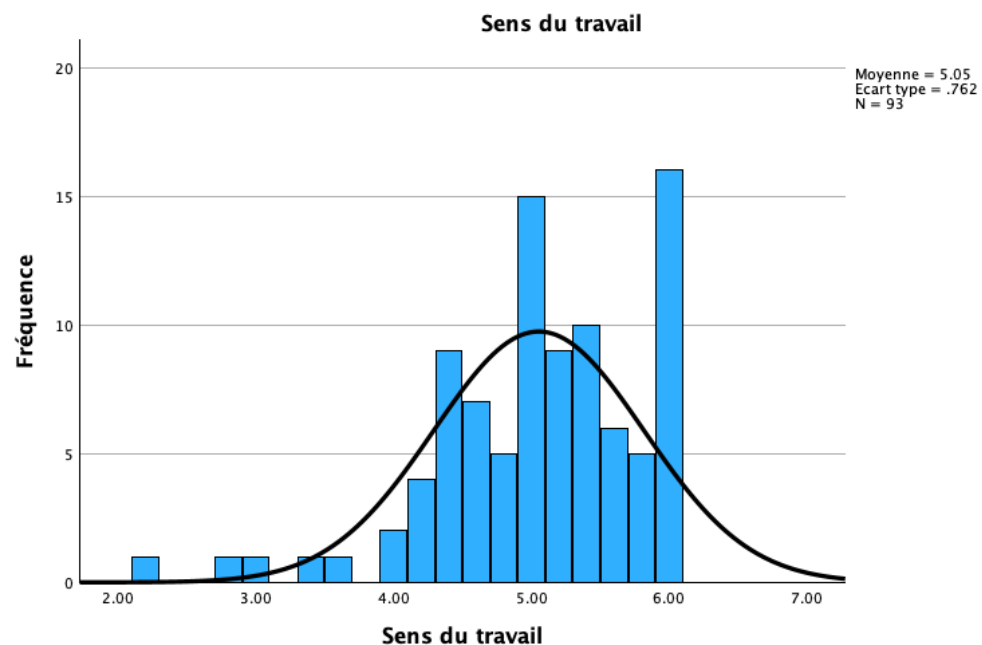
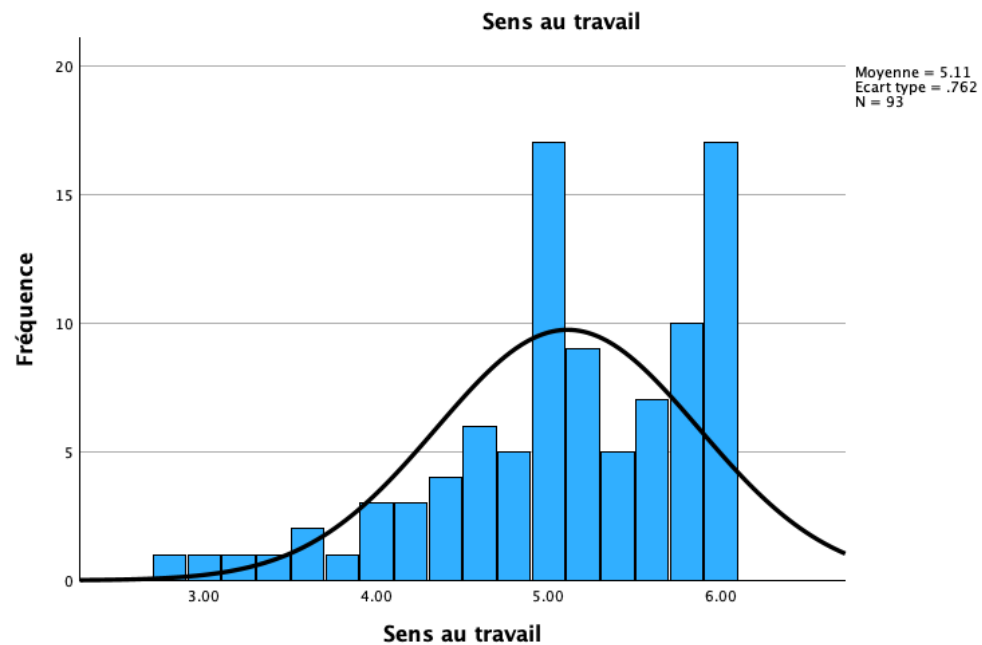


Figure 12-Fréquence des distributions du sens au travail



### 3.1.4 Bien-être

Comme mentionné précédemment, le bien-être évalué dans ce travail correspond à l'état de santé général, incluant à la fois le bien-être global et la détresse psychologique (Banks. H *et al.*, 1980). L'analyse des résultats révèle que les résultats les plus élevés concernent la prise de décision, la capacité de faire face aux problèmes et la capacité de concentration. Les résultats sont présentés dans le tableau 39 et les fréquences de distribution sont illustrées dans les figures 13 et 14.

Tableau 39-Tableau distribution Bien-être

	Statistiques descriptives								
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
Q6_1 Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?	92	1	4	3.21	.655	-.480	.251	.385	.498

Q6_2 Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?	92	1	4	1.85	.901	1.137	.251	.795	.498
Q6_3 Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?	92	1	4	3.09	.765	-.601	.251	.180	.498
Q6_4 Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?	92	2	4	3.36	.639	-.484	.251	-.644	.498
Q6_5 Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?	92	1	4	2.71	.978	-.168	.251	-.988	.498
Q6_6 Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?	92	1	4	2.18	.864	.572	.251	-.130	.498
Q6_7 Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)?	92	1	4	1.64	.735	1.192	.251	1.644	.498
Q6_8 Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?	92	1	4	1.51	.719	1.414	.251	1.815	.498
Q6_9 Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?	92	1	4	3.00	.825	-.719	.251	.287	.498
Q6_10 Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?	92	1	4	3.25	.673	-.566	.251	.243	.498
Q6_11 Avez-vous perdu confiance en vous-même?	92	1	4	1.39	.662	1.919	.251	4.067	.498
Q6_12 Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?	92	1	4	1.38	.660	1.975	.251	4.277	.498
N valide (liste)	92								

Figure 13-Fréquence des distributions du bien-être général

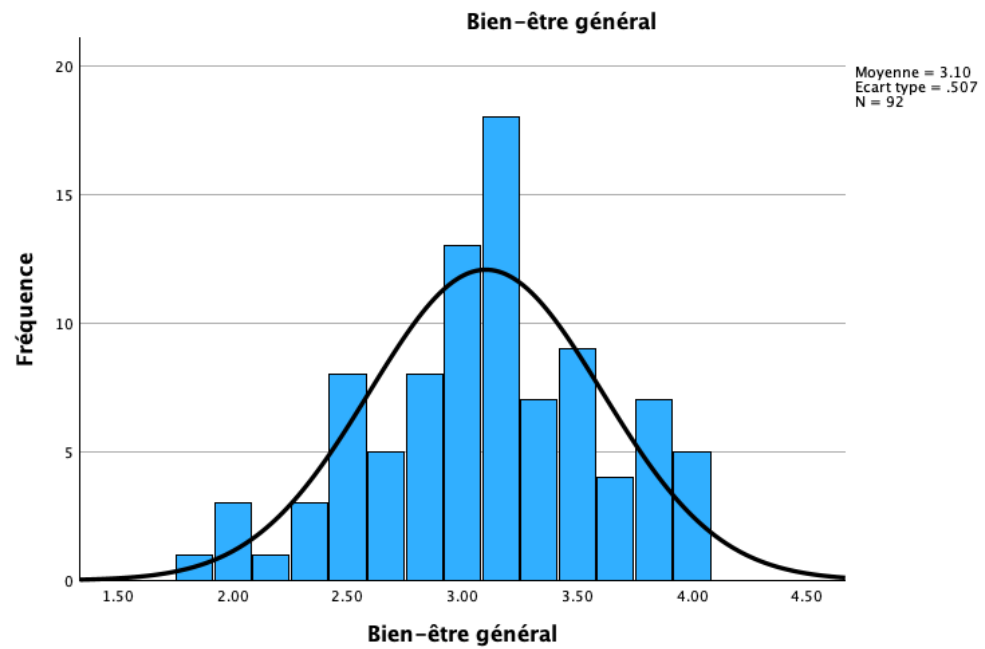
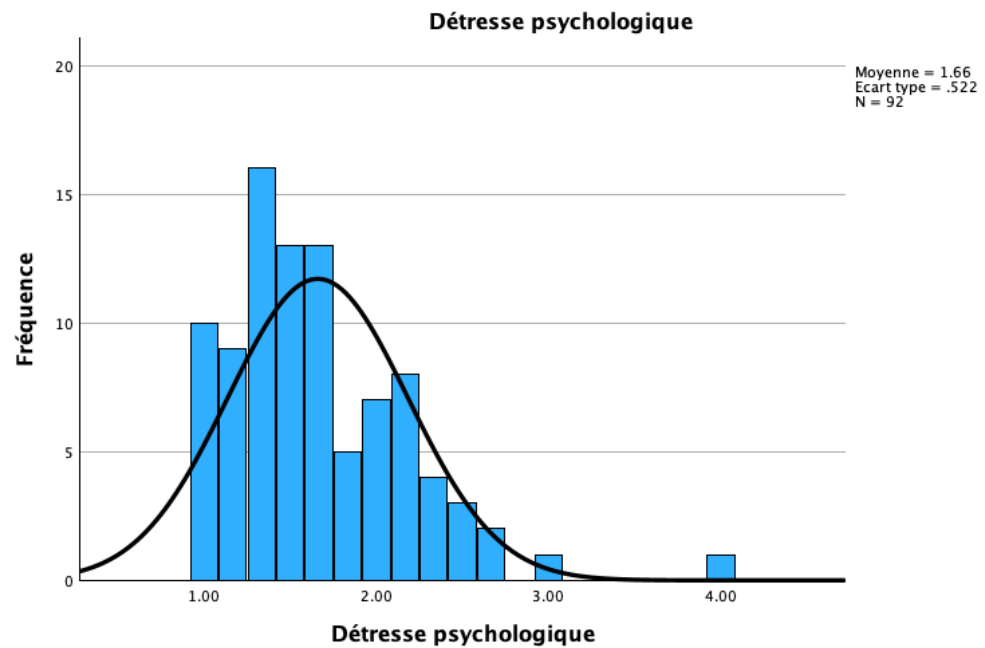


Figure 14-Fréquence des distributions de la détresse psychologique



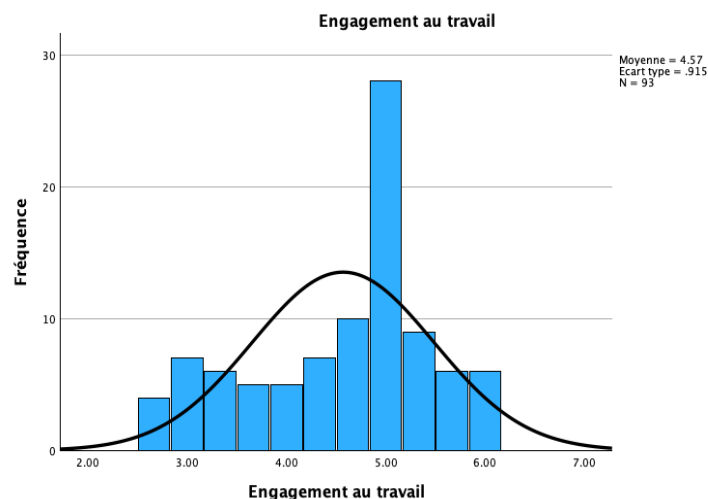
### 3.1.5 Engagement

En ce qui concerne l'engagement, les moyennes indiquent que, de manière générale, les participants ont ressenti à plusieurs reprises, au cours de la semaine, une bonne énergie, de l'enthousiasme ainsi qu'un fort niveau d'absorption dans leur travail. Le tableau 40 et la figure 15 présentent les résultats et la fréquence des distributions de cette variable.

Tableau 40-Tableau distribution engagement

Statistiques descriptives									
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Erreur standard	Statistique s	Erreur standard
Q3_1 Quand je travaille, je me sens plein d'énergie.	93	1	6	4.35	1.129	-.972	.250	.596	.495
Q3_2 Je suis enthousiaste à propos de mon travail.	93	1	6	4.47	1.221	-.833	.250	-.035	.495
Q3_3 Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.	93	2	6	4.88	.976	-.904	.250	.549	.495
N valide (liste)	93								

Figure 15-Fréquence des distributions de l'engagement





### 3.1.6 Équilibre travail – non-travail

La variable relative à l'équilibre travail – non-travail portait sur deux types d'interférence : « l'interférence du travail dans la vie privée et l'interférence de la vie privée dans le travail ». Les résultats indiquent que les énoncés ayant obtenu les moyennes les plus élevées sont le numéro 3, avec une moyenne de 3,26, le numéro 1, avec une moyenne de 3,17 et le numéro 2 avec une moyenne de 2,99. Ces résultats révèlent que la majorité des participants éprouvent une faible énergie après le travail et que ce dernier les empêche souvent de participer aux activités familiales. Le tableau 41, ainsi que les figures 16 et 17, illustrent la distribution et la fréquence des résultats.

Tableau 41-Tableau distribution de l'Équilibre

	Statistiques descriptives								
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Statistique s	Erreur standard	Statistique s	Erreur standard
Q5_1 Mon travail m'empêche de participer à des activités personnelles autant que je le voudrais.	92	1	6	3.17	1.494	.119	.251	-1.095	.498
Q5_2 Je dois manquer des activités personnelles en raison du temps que je dois passer dans mon travail.	92	1	6	2.99	1.501	.318	.251	-.869	.498
Q5_3 Il m'arrive souvent de rentrer chez moi après le travail tellement vidé(e) que je n'ai plus d'énergie pour mes proches.	92	1	6	3.26	1.533	.147	.251	-.984	.498
Q5_4 À cause des pressions que j'ai dans mon travail, je suis si tendu(e) que je n'ai plus de plaisir à faire des choses que j'aime faire chez moi.	92	1	6	2.98	1.576	.295	.251	-1.079	.498
						.		.	

Q5_5 Le temps que je dois donner pour remplir mes obligations personnelles interfère avec mes responsabilités du travail.	92	1	6	2.28	1.170	772	.251	.020	.498
Q5_6 Je dois manquer des activités de mon travail en raison du temps que je dois donner à mes proches.	92	1	6	2.29	1.245	1.236	.251	1.323	.498
Q5_7 Le stress que me causent mes obligations personnelles affecte ma capacité de me concentrer sur mon travail.	91	1	6	2.35	1.294	.823	.253	-.072	.500
Q5_8 Les tensions et l'anxiété que j'éprouve dans ma vie personnelle affectent ma capacité à bien faire mon travail.	92	1	6	2.48	1.410	.754	.251	-.369	.498
N valide (liste)	91								

*Figure 16-Fréquence des distributions de l'interférence du travail dans la vie personnelle*

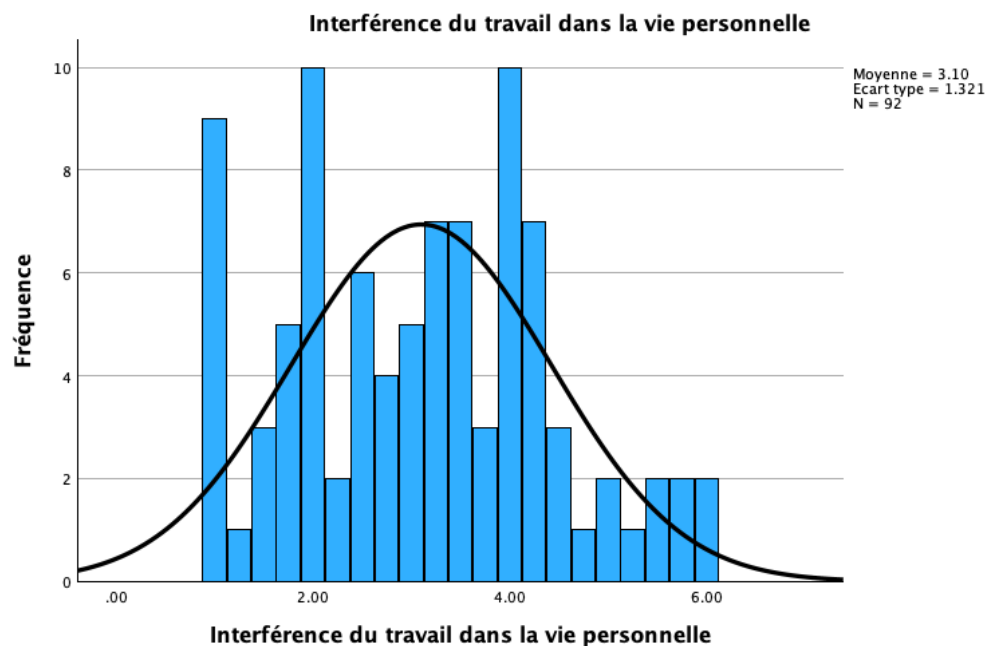
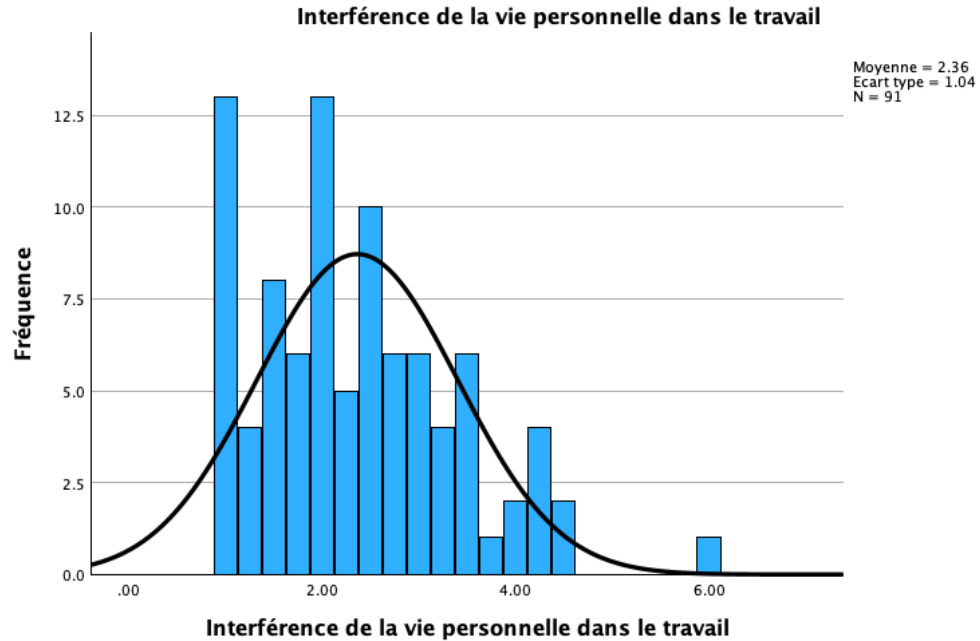


Figure 17-Fréquence des distributions de l'interférence de la vie personnelle dans le travail



### 3.2 Corrélation

La section consacrée aux corrélations a pour objectif d'évaluer l'existence de relations significatives entre les variables et de répondre ainsi à une partie des hypothèses de recherche. Comme mentionné précédemment, l'élaboration de ces hypothèses visait à explorer l'ensemble des liens présents dans le réseau conceptuel de la figure 10. Afin de faciliter la compréhension de chaque hypothèse, le réseau conceptuel sera présenté de manière détaillée, hypothèse par hypothèse, accompagné des résultats obtenus dans SPSS pour chacune d'entre elles.

### 3.2.1 Hypothèse 1

H1 est identifié comme étant :

- H1 : les pratiques de management auront des relations significatives avec les caractéristiques du travail

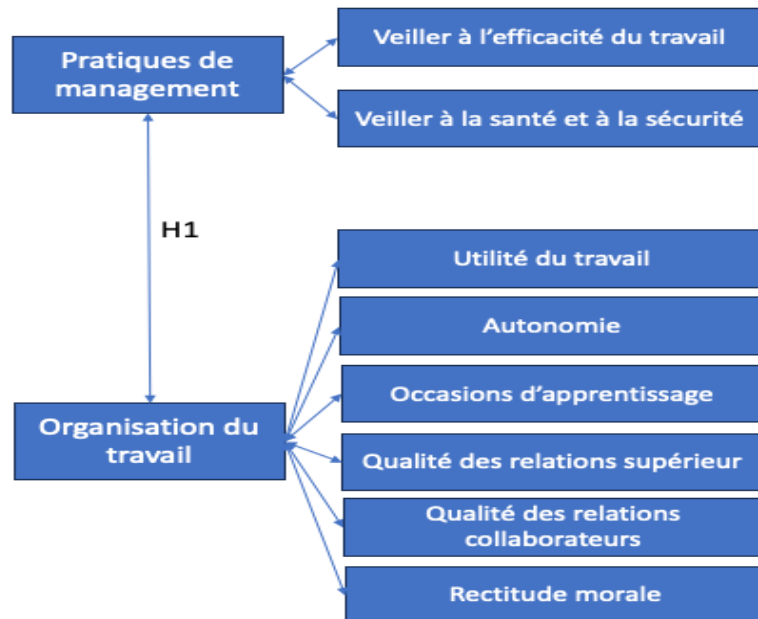


Tableau 42-Corrélation pratiques de management et l'organisation du travail

Corrélations									
		Efficacité du travail	Santé et sécurité au travail	Utilité du travail	Autonomie	Occasion d'apprentissage	Rectitude Morale	Relation avec supérieur	Relation avec collègues
Efficacité du travail	Corrélation de Pearson	$\alpha=.935$							
	Sig. (bilatérale)								
	N	77							
Santé et sécurité au travail	Corrélation de Pearson	<b>.702**</b>	$\alpha=.907$						
	Sig. (bilatérale)	<.001							
	N	62	64						
Utilité du travail	Corrélation de Pearson	.158	.196	$\alpha=.889$					
	Sig. (bilatérale)	.173	.123						
	N	76	63	101					
Autonomie	Corrélation de Pearson	<b>.592**</b>	<b>.652**</b>	<b>.312**</b>	$\alpha=.893$				
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.001					
	N	77	64	101	102				
Occasion d'apprentissage	Corrélation de Pearson	<b>.456**</b>	<b>.324**</b>	<b>.620**</b>	<b>.547**</b>	$\alpha=.864$			
	Sig. (bilatérale)	<.001	.009	<.001	<.001				
	N	77	64	101	102	102			
Rectitude Morale	Corrélation de Pearson	<b>.525**</b>	<b>.638**</b>	<b>.283**</b>	<b>.608**</b>	<b>.404**</b>	$\alpha=.885$		
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.004	<.001	<.001			
	N	76	63	100	101	101	101		
Qualité de la relation avec supérieur	Corrélation de Pearson	<b>.751**</b>	<b>.724**</b>	.121	<b>.674**</b>	<b>.495**</b>	<b>.605**</b>	$\alpha=.918$	
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.230	<.001	<.001	<.001		
	N	77	64	101	102	102	101	102	
Qualité de la relation avec collègues	Corrélation de Pearson	<b>.386**</b>	<b>.297*</b>	<b>.458**</b>	<b>.460**</b>	<b>.585**</b>	<b>.447**</b>	<b>.428**</b>	$\alpha=.829$
	Sig. (bilatérale)	<.001	.018	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	76	63	100	101	101	100	101	101
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).									

La première hypothèse avait comme objectif d'évaluer l'existence de liens significatifs entre les pratiques de management et d'organisation du travail. À partir des résultats de SPSS présentés au tableau 42, l'ensemble des facteurs présente des relations significatives entre eux, à l'exception de l'utilité du travail qui n'est pas liée à la santé et sécurité ainsi qu'à la qualité des relations avec les supérieurs. Donc,

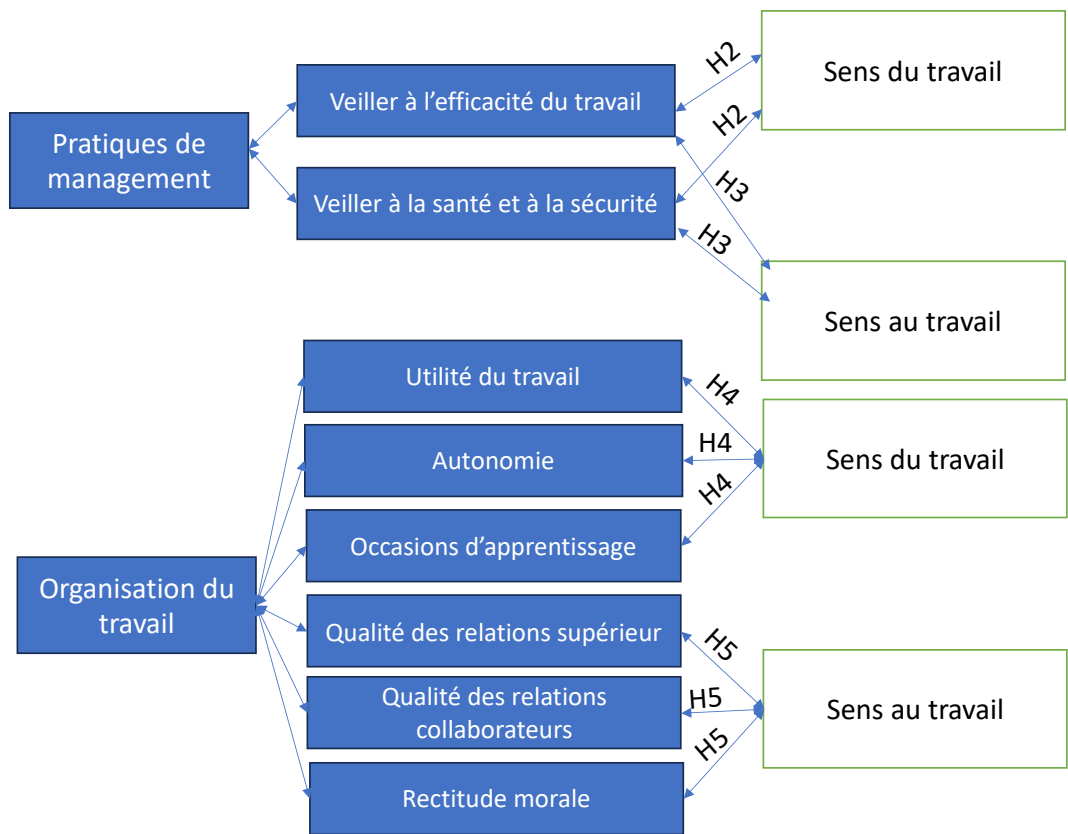
l'hypothèse 1 est partiellement confirmée, puisque ce ne sont pas toutes les pratiques de management et de l'organisation du travail qui ont des relations significatives entre elles. Un résumé des résultats de l'hypothèse 1 est présenté dans le tableau ci-dessous.

HYPOTHÈSE	RÉSULTAT
H1 : Les pratiques de management auront des relations significatives avec les caractéristiques du travail	<b>H1 est partiellement confirmée</b> : la majorité des facteurs présentent des relations significatives entre eux, à l'exception de l'utilité du travail, qui n'est pas liée à la santé et à la sécurité au travail ni à la qualité des relations avec les supérieurs.

### 3.2.2 Hypothèse 2 à 5

À partir du réseau conceptuel, les hypothèses 2 à 5 sont identifiées comme ceci :

- H2 : Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens du travail.
- H3 : Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens au travail.
- H4 : L'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage auront des relations significatives avec le sens du travail.
- H5 : La qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale auront des relations significatives avec le sens au travail.



*Tableau 43-Corrélation entre les pratiques de management et le sens*

Corrélations					
		Sens du travail	Sens au travail	Efficacité du travail	Santé et sécurité au travail
Sens du travail	Corrélation de Pearson	$\alpha = .912$			
	Sig. (bilatérale)				
	N	93			
Sens au travail	Corrélation de Pearson	<b>.680**</b>	$\alpha = .913$		
	Sig. (bilatérale)	<.001			
	N	93	93		
Efficacité du travail	Corrélation de Pearson	<b>.351**</b>	<b>.328**</b>	$\alpha = .935$	
	Sig. (bilatérale)	.002	.004		
	N	77	77	77	
Santé et sécurité au travail	Corrélation de Pearson	.226	<b>.356**</b>	<b>.702**</b>	$\alpha = .907$
	Sig. (bilatérale)	.072	.004	<.001	
	N	64	64	62	64
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).					



*Tableau 44-Corrélation entre l'organisation du travail et le sens*

Corrélations									
		Sens du travail	Sens au travail	Utilité du travail	Autonomie	Occasion d'apprentissage	Rectitude Morale	Qualité relation avec supérieur	Qualité relation avec collègues
Sens du travail	Corrélation de Pearson	$\alpha=.912$							
	Sig. (bilatérale)								
	N	93							
Sens au travail	Corrélation de Pearson	<b>.680**</b>	$\alpha=.913$						
	Sig. (bilatérale)	<.001							
	N	93	93						
Utilité du travail	Corrélation de Pearson	<b>.656**</b>	<b>.501**</b>	$\alpha=.889$					
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001						
	N	92	92	101					
Autonomie	Corrélation de Pearson	<b>.299**</b>	<b>.372**</b>	<b>.312**</b>	$\alpha=.893$				
	Sig. (bilatérale)	.004	<.001	.001					
	N	93	93	101	102				
Occasion d'apprentissage	Corrélation de Pearson	<b>.675**</b>	<b>.638**</b>	<b>.620**</b>	<b>.547**</b>	$\alpha=.864$			
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001				
	N	93	93	101	102	102			
Rectitude Morale	Corrélation de Pearson	<b>.336**</b>	<b>.376**</b>	<b>.283**</b>	<b>.608**</b>	<b>.404**</b>	$\alpha=.885$		
	Sig. (bilatérale)	.001	<.001	.004	<.001	<.001			
	N	92	92	100	101	101	101		
Qualité de la relation avec supérieur	Corrélation de Pearson	<b>.206*</b>	<b>.296**</b>	.121	<b>.674**</b>	<b>.495**</b>	<b>.605**</b>	$\alpha=.918$	
	Sig. (bilatérale)	.048	.004	.230	<.001	<.001	<.001		
	N	93	93	101	102	102	101	102	
Qualité de la relation avec collègues	Corrélation de Pearson	<b>.413**</b>	<b>.559**</b>	<b>.458**</b>	<b>.460**</b>	<b>.585**</b>	<b>.447**</b>	<b>.428**</b>	$\alpha=.829$
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	92	92	100	101	101	100	101	101
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).									

Les hypothèses 2 à 5 avaient pour objectif d'examiner l'existence de relations significatives entre les pratiques de management et d'organisation du travail sur les deux formes de sens. En ce qui concerne les pratiques de management, le tableau 43 indique une relation significative entre l'efficacité et le sens du travail, mais aucune relation significative pour la santé et la sécurité, alors l'hypothèse 2 est partiellement

confirmée. Par ailleurs les deux pratiques de management présentent une relation significative avec le sens au travail, ce qui confirme l'hypothèse 3.

Par la suite, l'ensemble des facteurs liés à l'organisation du travail présentent des relations significatives avec le sens du travail et au travail. Plus précisément, l'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage ont des relations significatives avec le sens du travail. Ensuite, la qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale sont associées significativement avec le sens au travail. Ces résultats permettent de confirmer les hypothèses 4 et 5.

Enfin, bien qu'elle ne fût pas directement visée par les hypothèses, une relation significative a été observée entre l'efficacité du travail et la santé et la sécurité, ce qui constitue une observation intéressante et utile pour les gestionnaires. Le tableau suivant présente un résumé des résultats des hypothèses 2 à 5.

<b>HYPOTHÈSES</b>	<b>RÉSULTATS</b>
H2 : Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens du travail.	<b>H2 est partiellement confirmée :</b> seulement l'efficacité du travail a une relation significative sur le sens du travail
H3 : Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens au travail.	<b>H3 est confirmée :</b> les pratiques de management ont des relations significatives sur le sens au travail
H4 : L'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage auront des relations significatives avec le sens du travail.	<b>H4 est confirmée :</b> l'utilité au travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissages ont des relations significatives avec le sens du travail
H5 : La qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude	<b>H5 est confirmée :</b> la qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et

morale auront des relations significatives avec le sens au travail.	la rectitude morale ont des relations significatives avec le sens au travail
---	--

### 3.2.3 Hypothèse 6

L'hypothèse 6 correspond à la relation entre le sens du travail et le sens au travail :

- H6 : Le sens du travail aura une relation significative sur le sens au travail.

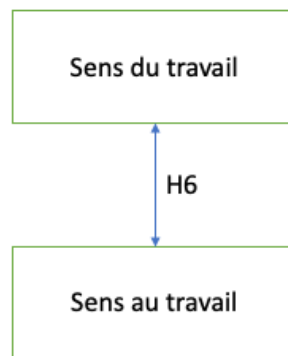


Tableau 45-Corrélation entre les Sens

Corrélations			
		Sens du travail	Sens au travail
Sens du travail	Corrélation de Pearson	$\alpha = 0,912$	
	Sig. (bilatérale)		
	N	93	
Sens au travail	Corrélation de Pearson	<b>.680**</b>	$\alpha = 0,913$
	Sig. (bilatérale)	<.001	
	N	93	93
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).			

L'hypothèse 6 visait à évaluer l'existence d'une relation significative entre le sens du travail et le sens au travail. Comme l'indique le tableau 45, cette hypothèse est confirmée, le sens du travail a une relation significative avec le sens au travail. Le tableau suivant présente un résumé de ce résultat.

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
H6 : Le sens du travail aura une relation significative avec le sens au travail.	<b>H6 est confirmée</b> : il y a une relation significative entre les deux sens

### 3.2.4 Hypothèse 7 à 12

Comme le montre le schéma suivant, les hypothèses 7 à 12 sont formulées de la manière suivante :

- H7 : Le sens du travail aura une relation significative avec le bien-être général
- H8 : Le sens du travail aura une relation significative avec l'engagement
- H9 : Le sens du travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
- H10 : Le sens au travail aura une relation significative avec le bien-être général
- H11 : Le sens au travail aura une relation significative avec l'engagement
- H12 : Le sens au travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail

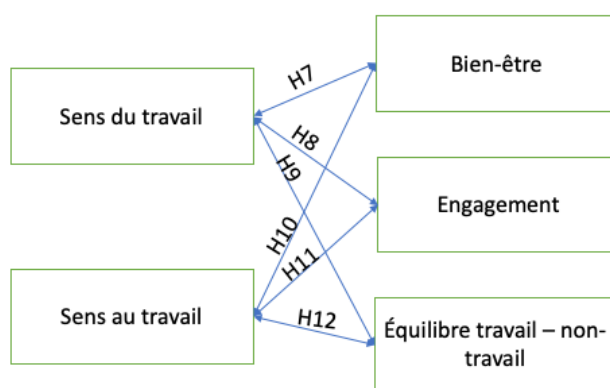


Tableau 46-Corrélation entre Facteurs de bien-être au travail et Sens

Corrélations								
		Engagement au travail	Sens du travail	Sens au travail	Interférence du travail dans la vie	Interférence de la vie personnelle	Bien-être général	Détresse psychologique
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	$\alpha = 0,760$						
	Sig. (bilatérale)							
	N	93						
Sens du travail	Corrélation de Pearson	<b>.700**</b>	$\alpha = 0,912$					
	Sig. (bilatérale)	<.001						
	N	93	93					
Sens au travail	Corrélation de Pearson	<b>.541**</b>	<b>.680**</b>	$\alpha = 0,913$				
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001					
	N	93	93	93				
Interférence du travail dans la vie personnelle	Corrélation de Pearson	<b>-.294**</b>	-.203	<b>-.223*</b>	$\alpha = 0,889$			
	Sig. (bilatérale)	.004	.052	.032				
	N	92	92	92	92			
Interférence de la vie personnelle dans le travail	Corrélation de Pearson	-.124	-.134	-.165	<b>.446**</b>	$\alpha = 0,827$		
	Sig. (bilatérale)	.243	.204	.119	<.001			
	N	91	91	91	91	91		

Bien-être général	Corrélation de Pearson	<b>.478**</b>	<b>.405**</b>	<b>.312**</b>	<b>-.408**</b>	<b>-.362**</b>	$\alpha = 0,744$	
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	.002	<.001	<.001		
	N	92	92	92	92	91	92	
Détresse psychologique	Corrélation de Pearson	<b>-.224*</b>	-.125	-.106	<b>.639**</b>	<b>.497**</b>	<b>-.299**</b>	$\alpha = 0,774$
	Sig. (bilatérale)	.032	.233	.316	<.001	<.001	.004	
	N	92	92	92	92	91	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).								
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).								
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).								

Les hypothèses 7 à 12 visaient à évaluer l'existence de relations significatives entre les deux formes de sens et les facteurs de qualité de vie au travail. Les résultats présentés dans le tableau 46 confirment des relations significatives entre les deux types de sens et l'engagement au travail, ce qui confirme l'hypothèse 8. Par ailleurs, bien que le sens du travail et le sens au travail soient liés de façon significative au bien-être général, aucune relation significative n'a été observée avec la détresse psychologique, ce qui permet partiellement de confirmer les hypothèses 7 et 10. En ce qui concerne l'équilibre, le sens du travail du travail n'est associé à aucune des deux dimensions, ce qui ne permet pas de confirmer l'hypothèse 9. Toutefois, le sens au travail a une relation significative avec l'interférence du travail dans la vie personnelle, mais pas avec l'interférence de la vie personnelle dans le travail. Ainsi, l'hypothèse 12 est partiellement confirmée. Le tableau suivant présente un résumé des résultats liés aux hypothèses 7 à 12.

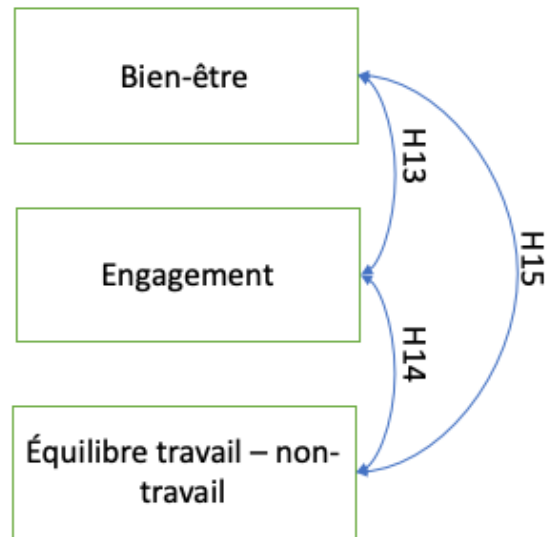
HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
H7 : Le sens du travail aura une relation significative avec le bien-être général	<b>H7 est partiellement confirmée :</b> seulement le bien-être général a une relation significative avec le sens du travail.
H8 : Le sens du travail aura une relation significative avec l'engagement	<b>H8 est confirmée :</b> le sens du travail a une relation significative avec l'engagement au travail.
H9 : Le sens du travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>H9 n'est pas confirmée :</b> le sens du travail n'a pas de relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
H10 : Le sens au travail aura une relation significative avec le bien-être	<b>H10 est partiellement confirmée :</b> seulement le bien-être général a une relation significative avec le sens au travail.
H11 : Le sens au travail aura une relation significative avec l'engagement	<b>H11 est confirmée :</b> le sens au travail a une relation significative sur l'engagement au travail
H12 : Le sens au travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>H12 est partiellement confirmée :</b> seulement l'interférence du travail dans la vie personnelle a une relation significative avec le sens au travail.

### 3.2.5 Hypothèse 13 à 15

Les hypothèses 13 à 15 consistent à tester les relations entre les variables dépendantes et elles sont formulées de la manière suivante :

- H13 : Le bien-être aura une relation significative avec l'engagement

- H14 : L'engagement aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
- H15 : Le bien-être aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail





*Tableau 47-Corrélation entre facteurs de bien-être au travail*

Corrélations						
		Engagement au travail	Interférence travail dans vie personnelle	Interférence vie personnelle travail	Bien-être général	Détresse psychologi que
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	$\alpha = 0,760$				
	Sig. (bilatérale)					
	N	93				
Interférence du travail dans la vie personnelle	Corrélation de Pearson	<b>-.294**</b>	$\alpha = 0,889$			
	Sig. (bilatérale)	.004				
	N	92	92			
Interférence de la vie personnelle dans le travail	Corrélation de Pearson	-.124	<b>.446**</b>	$\alpha = 0,827$		
	Sig. (bilatérale)	.243	<.001			
	N	91	91	91		
Bien-être général	Corrélation de Pearson	<b>.478**</b>	<b>-.408**</b>	<b>-.362**</b>	$\alpha = 0,744$	
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001		
	N	92	92	91	92	
Détresse psychologique	Corrélation de Pearson	<b>-.224*</b>	<b>.639**</b>	<b>.497**</b>	<b>-.299**</b>	$\alpha = 0,774$
	Sig. (bilatérale)	.032	<.001	<.001	.004	
	N	92	92	91	92	92
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
La diagonale correspond à l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).						

Les hypothèses 13 à 15 visaient à tester les relations significatives entre les facteurs de qualité de vie au travail. Les résultats présentés dans le tableau 47 montrent que la majorité de ces facteurs sont significativement liés, à l'exception de la relation entre l'engagement au travail et l'interférence de la vie personnelle dans le travail. L'hypothèse 14 ne peut donc être que partiellement confirmée. Toutefois, toutes les autres relations sont significatives. Le tableau suivant résume les résultats obtenus pour chacune des hypothèses.

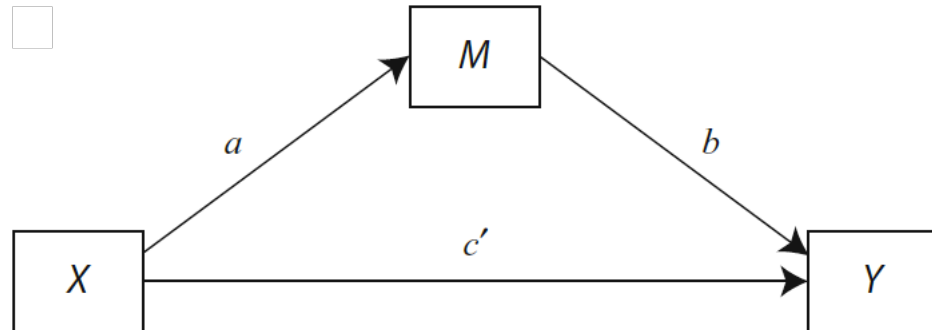
HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
H13 : Le bien-être aura une relation significative avec l'engagement	<b>H13 est confirmée</b> : le bien-être a une relation significative avec l'engagement.
H14 : L'engagement aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>H14 est partiellement confirmée</b> : l'engagement n'a pas de relation significative avec l'interférence de la vie personnelle dans le travail.
H15 : Le bien-être aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>H15 est confirmée</b> : le bien-être général a une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail.

### 3.3 Médiation

La médiation est utilisée lorsque l'on cherche à évaluer l'effet d'une variable médiatrice (m) dans la relation entre une variable indépendante (x) et une variable dépendante (y) (Preacher et Hayes, 2008). Selon les travaux de Preacher et Hayes (2008), le lien entre la variable indépendante (x) et la variable médiatrice (m) est désigné par la lettre « a », tandis que celui entre la variable médiatrice (m) et la variable dépendante (y) est représenté par la lettre « b ». Enfin, la relation directe entre la variable indépendante (x) et la variable dépendante (y), en tenant compte de

la médiation, est désignée par «  $c'$  » (Preacher et Hayes, 2008). La figure 18 ci-dessous illustre clairement ces liens entre les variables :

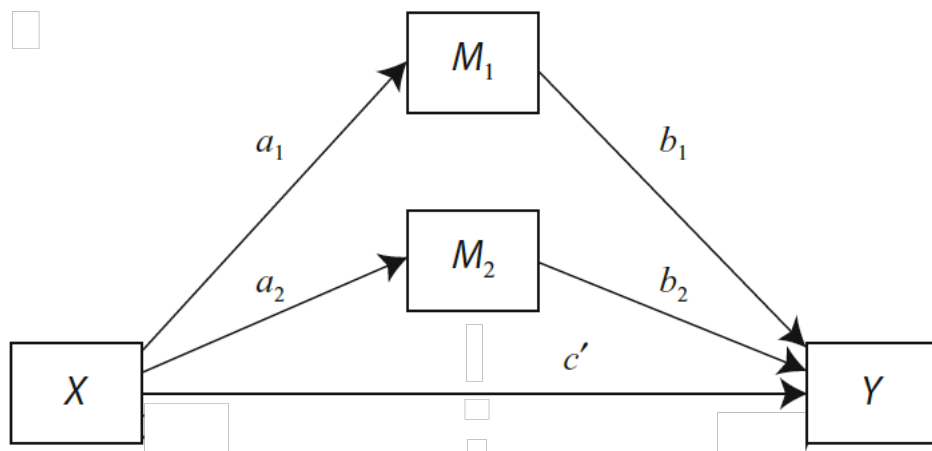
Figure 18-Schéma médiation simple



(Preacher et Hayes, 2008).

La précédente est conçue pour une situation de médiation simple, c'est-à-dire lorsqu'une seule variable médiatrice ( $m$ ) est considérée entre la variable indépendante ( $x$ ) et la variable dépendante ( $y$ ) (Preacher et Hayes, 2008). Dans le cas où plusieurs variables médiatrices ( $m$ ) sont impliquées, il s'agit alors d'une médiation multiple (Preacher et Hayes, 2008). Les liens conservent les mêmes lettres d'identification ( $a$ ,  $b$ ,  $c'$ ), auxquelles s'ajoutent des indices numériques reflétant l'ordre dans lequel le chercheur souhaite analyser les médiateurs (Preacher et Hayes, 2008). La figure 19 suivante illustre une médiation multiple :

Figure 19-Schéma médiation multiple

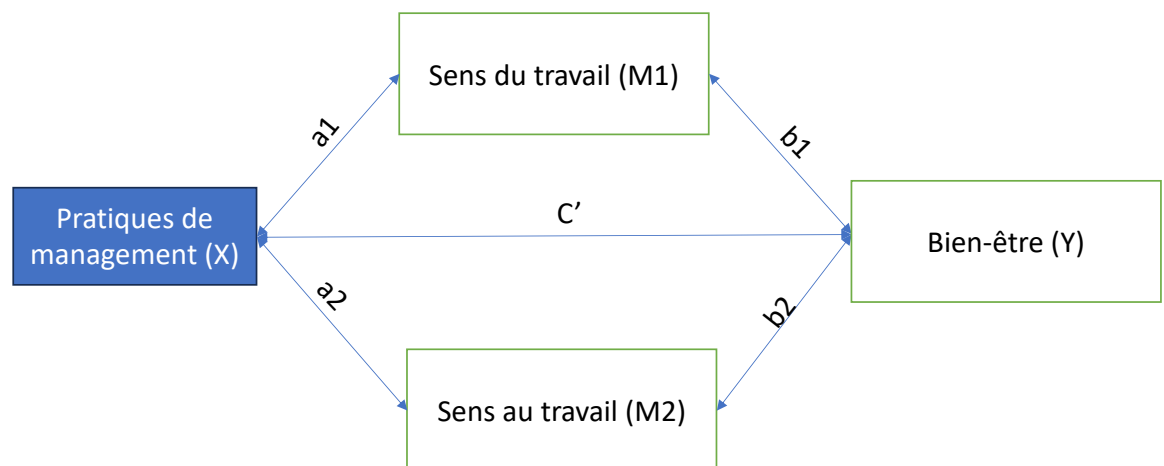


(Preacher et Hayes, 2008)

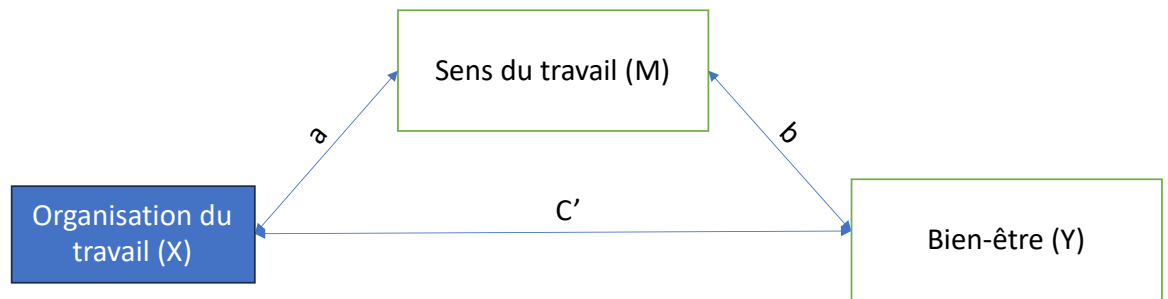
Dans l'analyse des données avec SPSS, l'une des premières valeurs à examiner est la valeur « p », comme pour les corrélations, elle doit être inférieure ou égale à 0,05 afin d'indiquer un lien statistiquement significatif entre les variables (Preacher et Hayes, 2008). Pour déterminer si l'effet de médiation est significatif, il convient ensuite d'examiner les intervalles de confiance « BootLLCI » et « BootULCI » (Preacher et Hayes, 2008). Ces intervalles ne doivent pas inclure la valeur zéro pour que l'effet de médiation soit considéré comme significatif (Preacher et Hayes, 2008).

Dans le cas de cette recherche, des analyses de médiation simple et multiple ont été nécessaires pour tester les hypothèses 16 à 18. En s'appuyant sur le réseau conceptuel initial, présenté à la figure 10, des médiations ont été effectuées pour les variables du bien-être, de l'engagement et de l'équilibre travail – non-travail. En référence au schéma proposé par Preacher et Hayes (2008), il est ainsi possible de déconstruire le réseau conceptuel de la manière suivante :

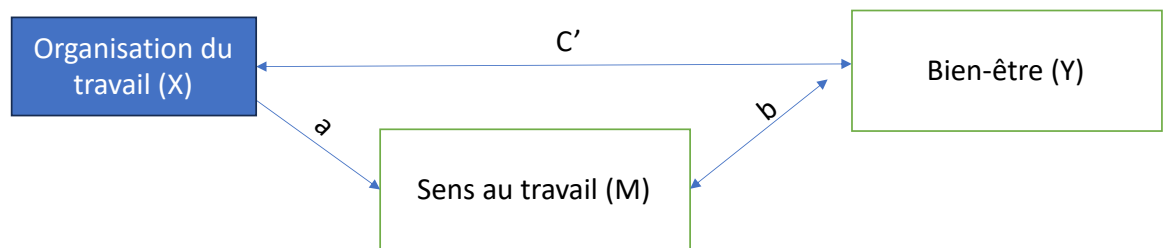
#### Médiation multiple



### Médiation simple 1



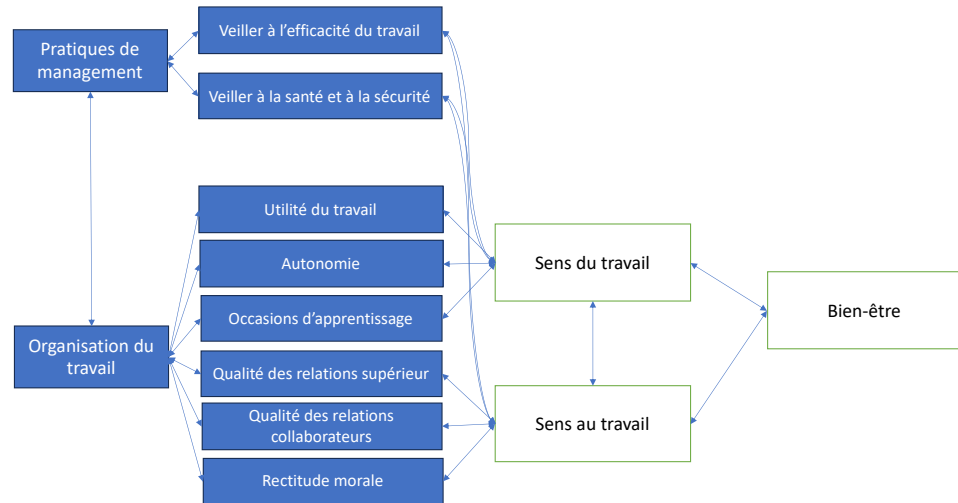
### Médiation simple 2



La médiation multiple mise en œuvre dans cette recherche implique deux variables médiatrices (m) : le sens du travail et le sens au travail. Pour ce qui concerne l'organisation du travail, qui était divisée en deux dimensions, trois facteurs qui procurent un sens du travail et trois autres facteurs qui procurent un sens au travail (Chevallier *et al.*, 2024), des médiations simples ont été réalisées pour chacune des composantes. Par ailleurs, rappelons que la variable du bien-être comprenait une sous-composante de détresse, laquelle a également fait l'objet de médiations simples et multiples. Les mêmes types d'analyses ont ensuite été appliqués aux variables de l'engagement et de l'équilibre, incluant les deux formes d'interférence : interférence du travail dans la vie privée et interférence de la vie privée dans le travail.

#### **3.3.1 Hypothèse 16 à 18**

- H16 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront le bien-être, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.



Le tableau 48, présenté à la page suivante, présente les résultats des médiations simples et multiples entre les pratiques de management et d'organisation du travail et la variable du bien-être. Le a1 correspond au lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail et le sens du travail, tandis que a2 correspond au lien avec le sens au travail. Les b1 et b2 représentent les liens entre le sens du travail (b1) et le sens au travail (b2) avec le bien-être. Par la suite, c' reflète le lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le bien-être. Finalement, les éléments BootLLCI et BootULCI pour M1 et pour M2 indiquent les intervalles de confiance bootstrap associés aux effets indirects des pratiques de management et d'organisation du travail passant par le sens du travail (M1) et par le sens au travail (M2). Les résultats significatifs sont indiqués en gras. Les tableaux 49, 50, 51 et 52, présentés aux pages suivantes, suivent le même format, mais portent sur les variables de la détresse, de l'engagement, de l'interférence du travail dans la vie privée et de l'interférence de la vie privée dans le travail.

Tableau 48-Résultats médiation simple et multiple du bien-être

<b>Variables X</b> <b><u>Bien-être</u></b>	<b>a1</b>	<b>a2</b>	<b>b1</b>	<b>b2</b>	<b>c'</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M1</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M2</b>
Efficacité	<b>.002</b>	<b>.004</b>	<b>.021</b>	.705	<b>.001</b>	<b>[.010 .135]</b>	<b>[-.053 .073]</b>
SST	.076	<b>.005</b>	.058	.807	<b>.000</b>	<b>[-.004 .120]</b>	<b>[-.064 .104]</b>
Utilité	<b>.000</b>		<b>.031</b>		<b>.000</b>	<b>[.026 .355]</b>	
Autonomie	<b>.004</b>		<b>.001</b>		<b>.000</b>	<b>[.018 .118]</b>	
Apprentissage	<b>.000</b>		.125		<b>.000</b>	<b>[-.003 .207]</b>	
Relation supérieur		<b>.005</b>		<b>.013</b>	<b>.020</b>		<b>[.001 .090]</b>
Relation collaborateurs		<b>.000</b>		.131	<b>.000</b>		<b>[-.040 .200]</b>
Rectitude		<b>.000</b>		.072	<b>.000</b>		<b>[-.015 .125]</b>
a1=lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens du travail							
a2= lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens au travail							
b1=lien entre le sens du travail et le bien-être							
b2= lien entre le sens au travail et le bien-être							
c'=lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le bien-être							
BootLLCI BootULCI M1= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens du travail.							
BootLLCI BootULCI M2= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens au travail.							

Tableau 49-Résultats médiation simple et multiple de la détresse psychologique

<b>Variables X</b> <b><u>Détresse</u></b>	<b>a1</b>	<b>a2</b>	<b>b1</b>	<b>b2</b>	<b>c'</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M1</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M2</b>
Efficacité	<b>.002</b>	<b>.004</b>	.364	.347	<b>.021</b>	[-.086 .030]	[-.018 .080]
SST	.076	<b>.005</b>	.820	.716	<b>.022</b>	[-.062 .055]	[-.052 .084]
Utilité	<b>.000</b>		.274		.752	[-.287 .128]	
Autonomie	<b>.004</b>		.579		<b>.023</b>	[-.066 .027]	
Apprentissage	<b>.000</b>		.900		.103	[-.131 .088]	
Relation supérieur		<b>.005</b>		.772	<b>.011</b>		[-.041 .035]
Relation collaborateurs		<b>.000</b>		.742	.176		[-.175 .102]
Rectitude		<b>.000</b>		.931	<b>.003</b>		[-.061 .065]
a1=lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens du travail							
a2= lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens au travail							
b1=lien entre le sens du travail et la détresse							
b2= lien entre le sens au travail et la détresse							
c'=lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec la détresse							
BootLLCI BootULCI M1= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens du travail.							
BootLLCI BootULCI M2= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens au travail.							

Les tableaux 48 et 49 précédents présentent un résumé des résultats obtenus avec SPSS à la suite des tests de médiation. En se référant au tableau 48, qui expose les résultats des tests de médiation impliquant la variable du bien-être, on peut partiellement confirmer l'hypothèse H16. Parmi les pratiques de management, seule l'efficacité du travail exerce une influence positive sur le bien-être par l'intermédiaire du sens du travail. L'intervalle de confiance, compris entre 0,10 et 0,135, ne contient pas la valeur zéro, ce qui indique une médiation significative.



Par la suite, les caractéristiques du travail de l'utilité et de l'autonomie exercent un effet positif sur le bien-être par l'intermédiaire du sens du travail. Les intervalles de confiance sont compris entre 0,26 et 0,355 pour l'utilité et de 0,018 et 0,118 pour l'autonomie. En revanche, les occasions d'apprentissage présentent un intervalle de confiance allant entre -0,03 et 0,207, ce qui inclut la valeur de zéro, donc la médiation n'est pas significative. Enfin, seule la qualité des relations avec les supérieurs, par l'intermédiaire du sens au travail, a un effet positif sur le bien-être, avec un intervalle de confiance compris entre 0,01 et 0,90. À l'inverse, les relations avec les collaborateurs ainsi que la rectitude morale présentent des intervalles contenant la valeur de zéro, ce qui indique une absence de médiation significative.

Le tableau 49 illustre les résultats des tests de médiation effectués avec la sous-composante de la détresse psychologique, laquelle fait partie de l'évaluation du bien-être (Makikangas *et al.*, 2006). Les résultats indiquent que, lorsqu'elles sont médiatisées par le sens du travail et le sens au travail, les pratiques de management ainsi que l'organisation du travail n'exercent aucun effet significatif sur la détresse psychologique. En effet, tous les intervalles de confiance incluent la valeur zéro, ce qui indique l'absence de médiation significative.

Les autres résultats présentés dans les tableaux 48 et 49 portent sur les liens a, b et c, lesquels correspondent aux relations directes entre les variables indépendantes, les variables médiatrices et les variables dépendantes, comme illustré aux figures 18 et 19. Toutefois, dans le cadre de ces hypothèses testées, l'intérêt principal porte sur l'effet de médiation et non sur les effets directs. Cependant, il demeure pertinent de constater l'existence de relations directes significatives entre certaines variables indépendantes (x) et variables dépendantes (y). Le tableau 48 révèle certaines pratiques de management et d'organisation du travail exercent une influence directe significative sur le bien-être. De plus, le tableau 49 montre que les facteurs, tels que l'autonomie, les relations avec les supérieurs et la rectitude morale, ont un effet direct significatif sur la détresse psychologique. Cette information demeure essentielle pour les gestionnaires qui pourraient ajuster certaines pratiques en observant qu'un employé manifeste des signes de détresse psychologique.

- H17 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.

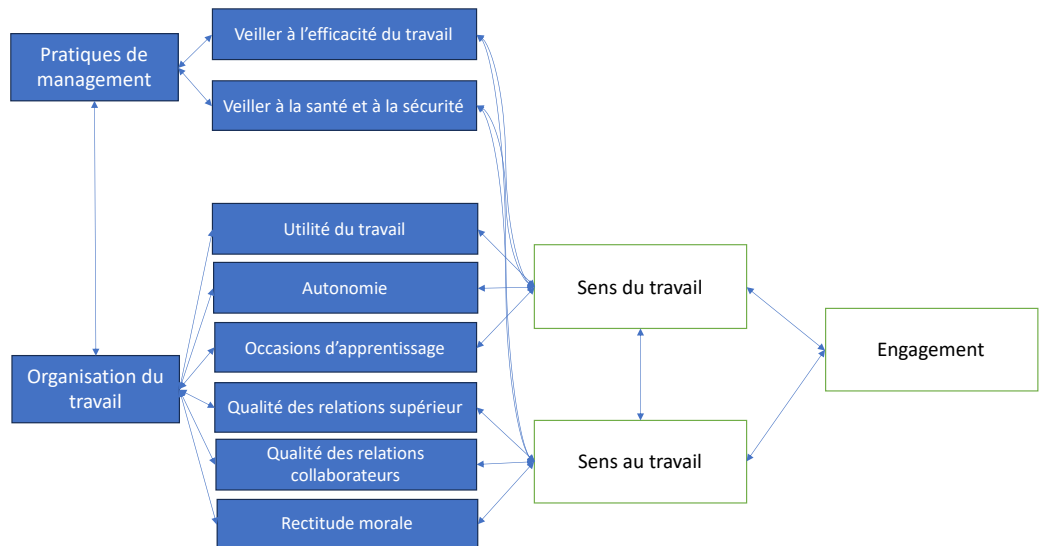


Tableau 50-Résultats médiation simple et multiple de l'engagement

<b>Variables X</b> <b><u>Engagement</u></b>	<b>a1</b>	<b>a2</b>	<b>b1</b>	<b>b2</b>	<b>c'</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M1</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M2</b>
Efficacité	<b>.002</b>	<b>.004</b>	<b>.000</b>	.804	<b>.000</b>	<b>[.079 .382]</b>	<b>[-.074 .062]</b>
SST	.072	<b>.004</b>	<b>.000</b>	.895	<b>.001</b>	<b>[-.002 .349]</b>	<b>[-.091 .125]</b>
Utilité	<b>.000</b>		<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>[.518 1.002]</b>	
Autonomie	<b>.004</b>		<b>.000</b>		<b>.001</b>	<b>[.076 .373]</b>	
Apprentissage	<b>.000</b>		<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>[.283 .629]</b>	
Relation supérieur		<b>.004</b>		<b>.000</b>	<b>.001</b>		<b>[.019 .259]</b>
Relation collaborateurs		<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.000</b>		<b>[.174 .712]</b>
Rectitude		<b>.000</b>		<b>.000</b>	<b>.006</b>		<b>[.078 .432]</b>
a1=lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens du travail							
a2= lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens au travail							
b1=lien entre le sens du travail et l'engagement							
b2= lien entre le sens au travail et l'engagement							
c'=lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec l'engagement							
BootLLCI BootULCI M1= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens du travail.							
BootLLCI BootULCI M2= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens au travail.							

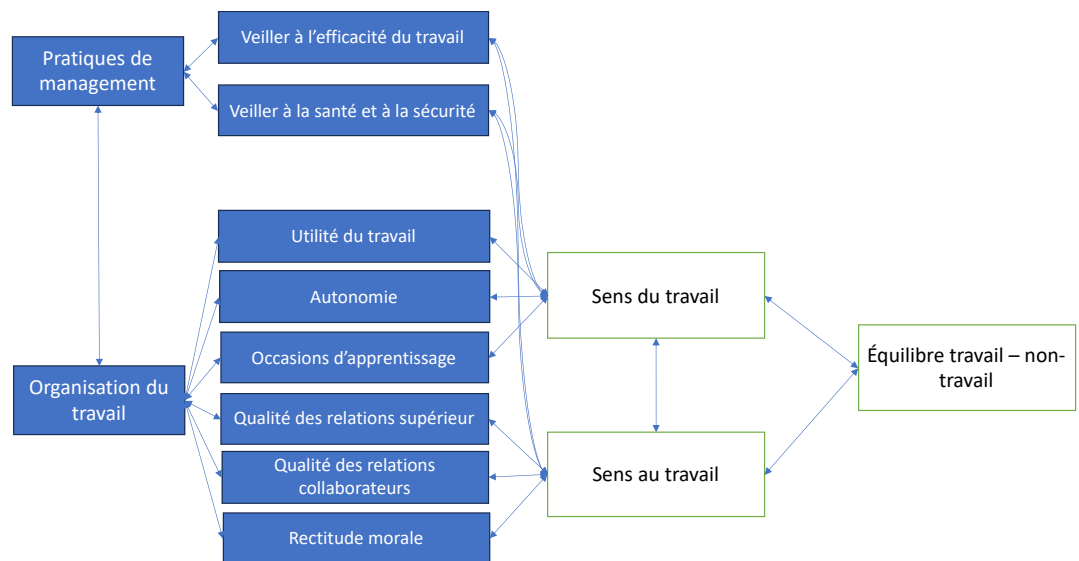
En ce qui concerne l'effet de médiation sur l'engagement, l'hypothèse H17 est partiellement confirmée. Comme l'indique le tableau 50, parmi les pratiques de management, seule l'efficacité du travail présente un effet de médiation significatif sur l'engagement. Cet effet passe par l'intermédiaire du sens du travail, avec un intervalle de confiance compris entre 0,079 et 0,382. À l'inverse, pour la pratique de la santé et la sécurité au travail, l'intervalle de confiance est compris entre -0,02 et

0,349 ce qui inclut la valeur zéro, ce qui indique une absence d'effet de médiation significatif.

Par ailleurs, l'ensemble des facteurs liés à l'organisation du travail exercent un effet de médiation significatif sur l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et au travail, puisque tous les intervalles de confiance associés excluent la valeur zéro.

Enfin, il est important de noter que toutes les pratiques de management ainsi que les caractéristiques du travail présentent des effets directs significatifs sur l'engagement, ce qui constitue une information essentielle pour les gestionnaires souhaitant promouvoir cet indicateur auprès de leurs équipes.

- H18 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'équilibre travail – non-travail, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.



*Tableau 51-Résultats médiation simple et multiple de l'interférence du travail dans la vie privée*

<b>Variables X</b> <b><u>Interférence</u></b> <b><u>travail vie</u></b> <b><u>privée</u></b>	<b>a1</b>	<b>a2</b>	<b>b1</b>	<b>b2</b>	<b>c'</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M1</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M2</b>
Efficacité	<b>.002</b>	<b>.004</b>	.951	.651	<b>.001</b>	[-.158 .161]	[-.199 .128]
SST	.076	<b>.005</b>	.924	.657	<b>.000</b>	[-.130 .156]	[-.261 .168]
Utilité	<b>.000</b>		.154		.195	[-.719 .114]	
Autonomie	<b>.004</b>		.273		<b>.001</b>	[-.164 .044]	
Apprentissage	<b>.000</b>		.728		<b>.012</b>	[-.370 .262]	
Relation supérieur		<b>.005</b>		.216	<b>.000</b>		[-.155 .044]
Relation collaborateurs		<b>.000</b>		.477	<b>.008</b>		[-.457 .190]
Rectitude		<b>.000</b>		.276	<b>.000</b>		[-.248 .071]
a1=lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens du travail							
a2= lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens au travail							
b1=lien entre le sens du travail et l'interférence du travail dans la vie privée							
b2= lien entre le sens au travail et l'interférence du travail dans la vie privée							
c'=lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec l'interférence du travail dans la vie privée							
BootLLCI BootULCI M1= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens du travail.							
BootLLCI BootULCI M2= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens au travail.							

Tableau 52-Résultats médiation simple et multiple de l'interférence de la vie privée dans le travail

<b>Variables X</b> <b><u>Interférence</u></b> <b><u>vie privée</u></b> <b><u>travail</u></b>	<b>a1</b>	<b>a2</b>	<b>b1</b>	<b>b2</b>	<b>c'</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M1</b>	<b>BootLLCI</b> <b>BootULCI</b> <b>M2</b>
Efficacité	<b>.002</b>	<b>.005</b>	.955	.225	.783	[-.123 .131]	[-.201 .053]
SST	.076	<b>.006</b>	.693	.547	.066	[-.084 .161]	[-.272 .091]
Utilité	<b>.000</b>		.618		<b>.013</b>	[-.232 .397]	
Autonomie	<b>.004</b>		.410		.103	[-.137 .038]	
Apprentissage	<b>.000</b>		.513		.247	[-.358 .152]	
Relation supérieur		<b>.006</b>		.106	.990		[-.141 .019]
Relation collaborateurs		<b>.000</b>		.287	.220		[-.382 .198]
Rectitude		<b>.000</b>		.524	<b>.014</b>		[-.176 .098]
a1=lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens du travail							
a2= lien entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec le sens au travail							
b1=lien entre le sens du travail et l'interférence de la vie privée dans travail							
b2= lien entre le sens au travail et l'interférence de la vie privée dans travail							
c'=lien direct entre les pratiques de management et d'organisation du travail avec l'interférence de la vie privée dans travail							
BootLLCI BootULCI M1= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens du travail.							
BootLLCI BootULCI M2= intervalle de confiance pour l'effet indirect passant par le sens au travail.							

À la lumière des résultats présentés dans les tableaux 51 et 52, l'hypothèse H18 n'est pas confirmée. Aucune des pratiques de management et d'organisation du travail n'exerce d'effet de médiation significatif, par l'intermédiaire des deux sens, sur les deux composantes de l'équilibre travail – non-travail.

Cependant, à l'exception de l'utilité du travail, l'ensemble des pratiques de management et de l'organisation du travail présentent des effets directs significatifs

sur l'interférence du travail dans la vie privée. Par ailleurs, l'utilité du travail et la rectitude morale exercent un effet direct significatif sur l'interférence de la vie privée dans le travail.

Ainsi, bien que les effets médiateurs par l'intermédiaire du sens ne soient pas démontrés, ces résultats mettent en évidence l'importance des pratiques de gestion et des caractéristiques du travail sur les dimensions de l'équilibre du travail et de la vie privée. Les gestionnaires peuvent donc s'appuyer sur ces leviers pour favoriser un meilleur équilibre entre les sphères professionnelle et personnelle de leurs employés.

En résumé, les résultats indiquent que les pratiques de management et d'organisation du travail n'exercent pas toutes une influence sur les facteurs de qualité de vie au travail par l'intermédiaire du sens du travail et au travail. Toutefois, bien que ce ne soit pas le cœur de ces hypothèses, des liens directs significatifs ont été observés pour l'ensemble des pratiques et des facteurs étudiés. Ces constats demeurent pertinents dans le cadre de cette recherche, car ils représentent des outils concrets que les gestionnaires peuvent mobiliser en milieu de travail. Un résumé des résultats liés aux hypothèses 16 à 18 est exposé ci-dessous.

HYPOTHÈSES	RÉSULTATS
H16 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront le bien-être, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>H16 est partiellement confirmée</b> : seulement l'efficacité du travail, l'utilité et l'autonomie influencent le bien-être par l'intermédiaire du sens du travail.
H17 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>H17 est partiellement confirmée</b> : Pour les pratiques de management, seule l'efficacité du travail, influence l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail. Ensuite l'ensemble des facteurs de l'organisation du travail influencent l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.
H18 : Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'équilibre travail – non-travail, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>H18 n'est pas confirmée</b> : les pratiques de management et d'organisation du travail n'influencent pas l'équilibre par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.

### 3.4 Analyses de variance ANOVA

#### 3.4.1 *Comparaison entre les répondants francophones et anglophones*

Les analyses de variance ANOVA visent à déterminer l'existence des différences significatives entre plusieurs groupes (Yergeau et Poirier, 2023). Étant donné que le questionnaire a été distribué en français et anglais, il était pertinent de vérifier si la langue des participants influençait significativement certaines variables à l'étude. Autrement dit, il s'agissait d'examiner si certaines variables du réseau conceptuel présenté à la figure 10 variaient en importance selon la langue. Pour ce faire, une



analyse de variance a été réalisée afin de détecter d'éventuelles différences significatives entre les groupes.

Selon le tableau 53, provenant de l'analyse ANOVA effectuée avec SPSS, seule la variable du bien-être général présente un résultat statistiquement significatif avec un Sig équivalent à 033 ( $p=0.033$ ). L'examen des moyennes présenté au tableau 54 indique que le bien-être général est significativement plus élevé chez les répondants francophones comparativement aux anglophones. Ce résultat demeure intéressant et pourrait être considéré pour des recherches futur afin d'évaluer les raisons pour lesquelles le bien-être général est plus élevé chez le personnel francophone au détriment des anglophones.

*Tableau 53-Tableau analyse de variance Langue*

**Tableau ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Bien-être général * Langue l'utilisateur	Entre (Combinée) de groupes	1.161	1	1.161	4.700	.033
	Intra-groupes	22.226	90	.247		
	Total	23.386	91			

Tableau 54-Moyenne groupe langue

Rapport		
Langue de l'utilisateur		Bien-être général
Français	N	46
	Moyenne	3.2138
	Ecart type	.40774
Anglais	N	46
	Moyenne	2.9891
	Ecart type	.57241
Total	N	92
	Moyenne	3.1014
	Ecart type	.50695

### 3.4.2 Différences entre les facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques

Une deuxième analyse de variance a été effectuée afin de vérifier l'existence des différences au niveau des facteurs de bien-être au travail selon la position hiérarchique des répondants, soit cadres ou non-cadres. Comme le montre le tableau 55, seule la variable du bien-être général présente un résultat statistiquement significatif avec un Sig égal à 0,018 ( $p=0,018$ ). Le tableau 56 indique par ailleurs que les cadres obtiennent une moyenne plus élevée que les non-cadres avec des résultats de 3,2677 comparativement à 3.0085. Ainsi, cette analyse suggère que les cadres éprouvent un bien-être général plus élevé que les non-cadres au sein de cette entreprise.

Tableau 55-Tableau analyse de variance cadres vs non-cadres

**Tableau ANOVA**

				Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Bien-être général * Fonction Encadrement	Entre groupes	(Combinée)		1.422	1	1.422	5.826	.018
		Intra-groupes		21.965	90	.244		
	Total			23.386	91			

Tableau 56-Moyenne cadres vs non-cadres

**Rapport**

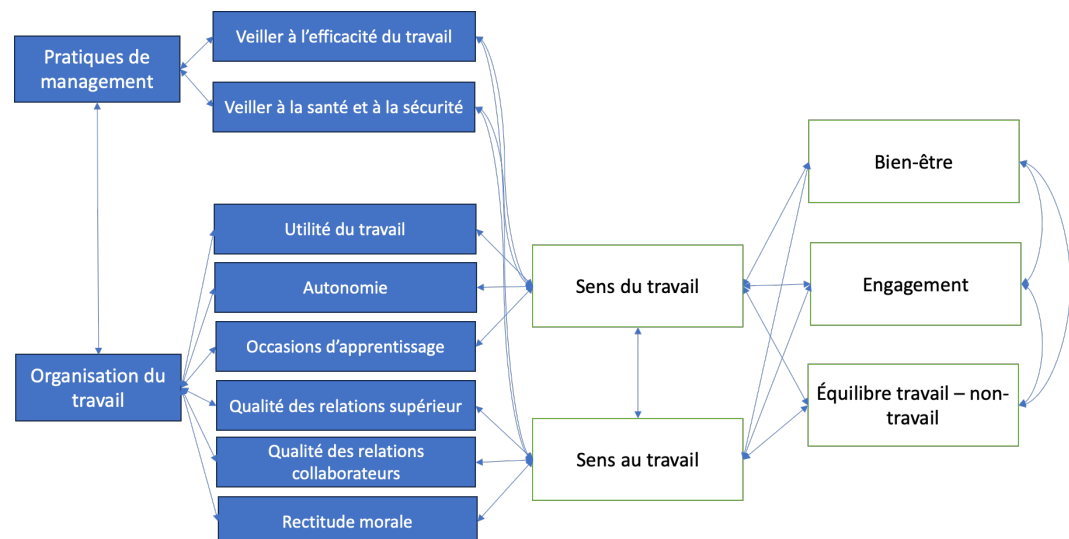
Fonction Encadrement		Bien-être général
Non-Cadre	Moyenne	3.0085
	N	59
	Ecart type	.53375
Cadre	Moyenne	3.2677
	N	33
	Ecart type	.41235

## 4 Discussion

Cette section a pour objectif d'interpréter les résultats obtenus en adoptant un regard critique, tant sur le plan théorique que pratique. Elle débute par un rappel des objectifs principaux du mémoire, suivi d'un survol des hypothèses formulées à partir du modèle conceptuel présenté à la figure 10. Ensuite, les principaux résultats seront analysés et interprétés, en vue de formuler des recommandations d'ordre théorique, pratique, ainsi que spécifiques à l'organisation ayant participé à l'étude. Enfin, cette section se clôt par la présentation des principales limites de ce travail ainsi que des pistes à explorer dans le cadre de recherches futures.

### 4.1 Rappel des objectifs de recherche et des hypothèses

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à deux questions de recherche principales. La première visait à identifier les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail. La seconde portait sur les différences au niveau des facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques. À partir du modèle conceptuel élaboré, 18 hypothèses ont été formulées afin d'examiner les relations entre les variables, incluant les effets de médiation, dans le but de déterminer leur significativité. Le tableau 57 ci-dessous présente la synthèse des résultats obtenus pour chacune des hypothèses testées précédemment.



*Tableau 57-Résumé des résultats des hypothèses*

<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation</b>	<b>Résultats</b>	<b>Interprétation</b>
H1	Les pratiques de management auront des relations significatives avec les caractéristiques du travail	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement l'utilité du travail n'est pas liée à la santé et sécurité au travail ni à la qualité des relations avec les supérieurs.
H2	Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens du travail.	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement l'efficacité du travail a une relation significative avec le sens du travail
H3	Les pratiques de management auront des relations significatives avec le sens au travail	<b>Confirmée</b>	Les pratiques de management ont des relations significatives avec le sens au travail
H4	L'utilité du travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage auront des relations significatives avec le sens du travail	<b>Confirmée</b>	L'utilité au travail, l'autonomie et les occasions d'apprentissage ont des relations significatives avec le sens du travail
H5	La qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale auront des relations significatives avec le sens au travail	<b>Confirmée</b>	La qualité des relations avec les supérieurs, la qualité des relations avec les collaborateurs et la rectitude morale ont des relations significatives avec le sens au travail
H6	Le sens du travail aura une relation significative avec le sens au travail.	<b>Confirmée</b>	Il y a une relation significative entre les deux sens

<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation</b>	<b>Résultats</b>	<b>Interprétation</b>
H7	Le sens du travail aura une relation significative avec le bien-être général	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement le bien-être général a une relation significative avec le sens du travail.
H8	Le sens du travail aura une relation significative avec l'engagement	<b>Confirmée</b>	Le sens du travail a une relation significative avec l'engagement au travail.
H9	Le sens du travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>Pas confirmée</b>	Le sens du travail n'a pas de relation significative avec l'équilibre travail – non-travail
H10	Le sens au travail aura une relation significative avec le bien-être	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement le bien-être général a une relation significative avec le sens au travail.
H11	Le sens au travail aura une relation significative avec l'engagement	<b>Confirmée</b>	Le sens au travail a une relation significative avec l'engagement au travail
H12	Le sens au travail aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement l'interférence du travail dans la vie personnelle a une relation significative avec le sens au travail
H13	Le bien-être aura une relation significative avec l'engagement	<b>Confirmée</b>	Le bien-être a une relation significative avec l'engagement.
H14	L'engagement aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>Partiellement confirmée</b>	L'engagement n'a pas de relation significative avec l'interférence de la vie personnelle dans le travail.
H15	Le bien-être aura une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail	<b>Confirmée</b>	Le bien-être général a une relation significative avec l'équilibre travail – non-travail.

Hypothèses	Formulation	Résultats	Interprétation
H16	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront le bien-être, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>Partiellement confirmée</b>	Seulement l'efficacité du travail, l'utilité et l'autonomie influencent le bien-être par l'intermédiaire du sens du travail.
H17	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>Partiellement confirmée</b>	Seule l'efficacité du travail, influence l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail. Tous les facteurs de l'organisation du travail influencent l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.
H18	Les pratiques de management et d'organisation du travail influenceront l'équilibre travail – non-travail, par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.	<b>Pas confirmée</b>	Les pratiques de management et d'organisation du travail n'influencent pas l'équilibre par l'intermédiaire du sens du travail et du sens au travail.

## 4.2 Interprétation des résultats

Bien que l'ensemble des résultats obtenus avec SPSS soit pertinent pour cette recherche, l'analyse portera principalement sur ceux qui apparaissent comme les plus déterminants pour répondre aux deux questions de recherche. L'interprétation des résultats sera structurée en fonction des principales analyses statistiques effectuées dans SPSS, soit les tests de corrélation, les tests de médiation ainsi que les analyses de variance ANOVA.

#### 4.2.1 *Corrélations*

##### *Les pratiques de management et d'organisation du travail qui procurent un sens*

Comme mentionné précédemment, les tests de corrélations visaient à déterminer l'existence de relations significatives entre les variables à l'étude (Yergeau et Poirier, 2023). Les résultats associés aux hypothèses deux à cinq indiquent que les pratiques de management visant l'efficacité du travail exercent une influence sur le sens du travail ainsi que sur le sens au travail. En ce qui concerne l'organisation du travail, trois énoncés étaient associés au sens du travail et trois autres au sens au travail (Chevallier *et al.*, 2024). Les analyses ont révélé que chacun de ces énoncés présente un lien significatif avec le type de sens auquel il est associé. En revanche, la pratique de management « veiller à la santé et à la sécurité » a montré un effet significatif que sur le sens au travail, sans impact sur le sens du travail.

Les résultats obtenus, bien que reposant sur une version adaptée de l'échelle des pratiques de management, s'alignent globalement avec la théorie proposée par Morin et Laurent (2023). Cette théorie avance que l'ensemble des pratiques de management identifiées dans cette échelle contribuent au sens (Morin et Laurent, 2023). Bien que la pratique « veiller à la santé et à la sécurité » ne semble pas avoir d'effet sur le sens du travail, elle contribue néanmoins au sens au travail. En somme, ces résultats appuient le modèle théorique de Morin et Laurent (2023), en confirmant que les pratiques de management proposées favorisent un sens.

En ce qui concerne les caractéristiques du travail susceptibles de favoriser un sens, les tests de corrélation ont révélé des résultats cohérents avec ceux de la recherche de Chevallier *et al.* (2024). Chacune des pratiques identifiées dans cette étude présente une relation significative avec la dimension du sens du travail ou au travail, à laquelle elle est associée.

##### *La relation entre le sens du travail et au travail sur les facteurs de bien-être au travail*

Pour identifier les pratiques de management et d'organisation du travail susceptibles de favoriser un sens et de contribuer au bien-être au travail, il était nécessaire de vérifier si le sens entretenait des liens significatifs avec les facteurs de qualité de vie au travail. Les hypothèses sept à douze, basées sur les travaux de Morin *et al.* (2008),



visaient ainsi à évaluer les relations entre le sens et les dimensions de la qualité de vie au travail, soit le bien-être général, l'engagement au travail ainsi que l'équilibre travail – non-travail.

#### Le sens du travail et au travail sur le bien-être général

Les résultats ont révélé que le sens du travail, tout comme le sens au travail, est significativement associé au bien-être général. Ces constats sont en cohérence avec la théorie de Morin *et al.* (2008), selon laquelle le fait d'exercer un travail qui a du sens favorise un plus grand bien-être dans la vie en général. En revanche, les données indiquent que le sens n'a pas d'effet significatif sur la détresse psychologique. Cette absence de lien ne contredit pas nécessairement la théorie de Morin *et al.* (2008), mais elle soulève un point important, bien que le sens puisse améliorer le bien-être global, il ne constitue pas un facteur de réduction de la détresse psychologique. Autrement dit, un travail qui a du sens ne représente pas une solution à la détresse, mais peut néanmoins enrichir la qualité de vie.

#### Le sens du travail et au travail sur l'engagement

Les résultats obtenus montrent que le sens du travail, ainsi que le sens au travail, a un effet significatif sur le niveau d'engagement au travail, confirmant ainsi les avancées théoriques proposées par Morin *et al.* (2008). Ces résultats soulignent l'importance d'amener les employés à réaliser un travail qui a du sens, car cela contribue directement à renforcer leur niveau d'engagement. Celle-ci étant un indicateur clé du bien-être au travail (Morin *et al.*, 2008), ce qui souligne l'importance de son rôle dans la qualité de vie au travail.

#### Le sens du travail et au travail sur l'équilibre travail – non-travail

Les résultats obtenus via SPSS indiquent que le sens du travail n'est pas significativement lié à l'équilibre travail – non-travail. Cependant, le sens au travail présente une relation significative avec l'une des deux composantes de cet équilibre, soit l'interférence du travail dans la vie personnelle (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Ces résultats sont partiellement cohérents, avec les recherches de Morin *et al.* (2008), qui affirmaient que les deux dimensions du sens contribuent pleinement à l'équilibre travail – non-travail. Toutefois, seule la dimension du sens au travail

influence l'une des composantes de l'équilibre, ce qui nuance les conclusions théoriques précédentes.

#### **4.2.2 Médiation**

Afin de répondre à la première question de recherche, des tests de médiation simples et multiples ont été réalisés. Ces analyses visaient à déterminer si les pratiques de management et les caractéristiques du travail influencent significativement les facteurs de bien-être au travail, par l'intermédiaire du sens. De plus, ces tests permettent également de détecter l'existence de lien direct significatif entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (Preacher et Hayes, 2008). Les résultats obtenus fournissent ainsi deux types d'informations, d'une part, l'effet de médiation du sens, et d'autre part, les effets directs potentiels des pratiques de management et d'organisation du travail sur les différentes dimensions du bien-être au travail. Les hypothèses 16 à 18, formulées dans ce cadre, s'appuient sur les pratiques de management de Morin et Laurent (2023), des caractéristiques du travail identifiées par Chevallier *et al.* (2024), ainsi que sur le modèle de qualité de vie au travail proposé par Morin *et al.* (2008).

#### *Les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être général*

Les résultats liés à l'hypothèse 16 montrent que certaines pratiques de management et certaines caractéristiques du travail ont un effet significatif sur le bien-être général, par l'intermédiaire du sens. Plus précisément, le sens du travail renforce l'influence de l'efficacité du travail, de l'utilité du travail et de l'autonomie sur le bien-être général. Par ailleurs, seule la qualité des relations avec les supérieurs agit positivement sur le bien-être général, par l'intermédiaire du sens au travail. En revanche, aucun rôle de médiation du sens n'a été observé concernant la détresse psychologique. Malgré cela, des liens directs significatifs ont été identifiés entre l'ensemble des pratiques de management et d'organisation du travail sur le bien-être général. Ainsi, même si le sens ne joue pas de rôle de médiation significatif entre la santé et sécurité et le bien-être, cette pratique de gestion exerce néanmoins un effet direct sur celui-ci. Concernant la détresse psychologique, l'ensemble des pratiques

de management, l'autonomie, la qualité des relations avec les supérieurs et la rectitude morale présentent des effets directs significatifs.

Ces résultats vont partiellement à l'encontre des théories sur lesquelles reposait cette hypothèse. D'après les recherches de Morin et Laurent (2023), de Morin *et al.* (2008) et de Chevallier *et al.* (2024), le sens aurait dû jouer un rôle de médiation pour l'ensemble des pratiques de management et de l'organisation du travail sur le bien-être général. Or, les résultats montrent que le sens n'exerce un effet de médiation que pour une partie seulement de ces pratiques et caractéristiques, ce qui remet quelque peu en question certaines des avancées proposées par ces chercheurs.

#### *Les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent à l'engagement*

Concernant l'hypothèse 17, l'effet global des pratiques de management et de l'organisation du travail sur le niveau d'engagement est amplifié par le sens du travail, à l'exception de la pratique « veiller à la santé et à la sécurité au travail ». Cette dernière est la seule pour laquelle l'intervalle de confiance ne permet pas de confirmer un effet de médiation significatif du sens du travail. En ce qui concerne les caractéristiques du travail, les deux dimensions du sens exercent un effet de médiation sur l'ensemble des caractéristiques du travail auxquelles elles sont liées. Encore une fois, toutes les pratiques de management et d'organisation du travail ont des liens directs significatifs sur l'engagement.

Pour cette hypothèse, les résultats apparaissent globalement cohérents avec les apports théoriques des auteurs mentionnés précédemment. À l'exception de la pratique « veiller à la santé et sécurité au travail », l'ensemble des pratiques de management et d'organisation du travail exercent un effet significatif sur l'engagement, par l'intermédiaire du sens du travail et au travail. Ces résultats viennent ainsi appuyer une majeure partie des propositions issues des recherches antérieures.

*Les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent à l'équilibre travail – non-travail*

L'hypothèse 18 portait sur l'équilibre travail – non-travail, mesuré à travers deux composantes : « l'interférence du travail dans la vie privée et l'interférence de la vie privée dans le travail » (Carlson, Kacmar et Williams, 2000). Les résultats indiquent que ni le sens du travail ni le sens au travail n'exercent d'effet de médiation significatif entre les pratiques de management, des caractéristiques du travail et les deux dimensions de l'équilibre travail - non-travail. Ainsi, le sens du travail et au travail ne jouent pas de rôle d'intermédiaire entre les pratiques de management et d'organisation du travail sur l'équilibre. Cependant, la majorité des pratiques présentent un lien direct significatif avec l'interférence du travail dans la vie privée, à l'exception de la pratique liée à la santé et à la sécurité. Quant à l'interférence de la vie privée dans le travail, seules les caractéristiques de « l'utilité du travail » et la « rectitude morale » montrent un effet direct significatif.

En se référant aux auteurs principaux, les résultats obtenus pour l'hypothèse 18 sont contradictoires avec les attentes formulées dans la littérature. Tout comme les deux autres hypothèses précédentes, les auteurs suggéraient que le sens jouerait un rôle de médiation entre les pratiques de management, des caractéristiques du travail et de l'équilibre du travail – non-travail. Toutefois, les résultats n'indiquent qu'aucune de ces pratiques ne semble avoir d'effet significatif sur ce facteur de qualité de vie au travail.

En résumé, les recherches de Morin *et al.* (2008), Morin et Laurent (2023) et Chevallier *et al.* (2024), laissaient supposer que les pratiques de management et d'organisation du travail pouvaient contribuer aux facteurs de bien-être au travail par l'intermédiaire du sens. Toutefois, les résultats montrent que cette relation n'est confirmée que partiellement. En ce qui concerne le bien-être général et l'engagement, le sens joue un rôle de médiateur partiel, puisque ce ne sont pas toutes les pratiques qui ont un effet accentué avec l'aide du sens. De plus, aucun effet de médiation significatif du sens n'a été observé en ce qui concerne l'équilibre travail – non-travail.

#### ***4.2.3 Analyses de variance***

Afin de répondre à la deuxième question de recherche : « Existe-t-il des différences au niveau des facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques? », une analyse de variance ANOVA a été réalisée. Un résultat intéressant a été observé, seul le bien-être général présente une différence significative chez les personnes occupant un poste de supervision. Les résultats de cette recherche indiquent donc que les personnes ayant une fonction d'encadrement dans cette entreprise bénéficient d'un niveau de bien-être général plus élevé que ceux n'occupant pas de telles fonctions.

Par ailleurs, cette analyse a également permis d'examiner si des différences existaient en fonction de la langue des répondants, soit entre francophones et anglophones. Bien que cette variable n'ait pas été au cœur des objectifs initiaux, il était tout de même pertinent de s'y attarder. Encore une fois, le bien-être général est l'unique facteur de bien-être au travail ayant présenté une différence significative. Dans ce cas, les employés francophones affichent un niveau de bien-être général plus élevé que leurs collègues anglophones. Ainsi, selon ces données, le personnel francophone semble bénéficier d'un bien-être général supérieur au sein de l'entreprise.

#### ***4.2.4 Réponses aux questions de recherche***

En reprenant la première question de recherche : « Quelles sont les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et contribuent au bien-être au travail ? », la réponse peut être décortiquée en deux.

Premièrement, la première réponse repose sur les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens. Ainsi, la réponse serait que l'ensemble des pratiques de management et d'organisation du travail, étudié dans ce travail, favorisent un sens du travail et au travail.

Deuxièmement, la deuxième réponse repose sur ces mêmes pratiques de management et d'organisation du travail qui contribuent au bien-être au travail,

mais avec un effet amplifié par la sens. À l'exception de la pratique liée à la santé et sécurité au travail, l'ensemble des pratiques de management et d'organisation du travail ont un effet, amplifié par le sens, sur le bien-être général et/ou l'engagement. En revanche, le sens ne joue pas un rôle amplificateur dans la relation entre ces pratiques et l'équilibre travail – non-travail.

En réponse à la deuxième question de recherche : « Est-ce qu'il existe des différences au niveau des facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques? », il ressort que le bien-être général semble être plus élevé chez les personnes occupants un poste de gestion.

### **4.3 Contributions théoriques et pratiques**

#### *Contribution 1 la modification de l'échelle des pratiques de management*

L'un des premiers résultats importants sur le plan théorique concerne les énoncés issus de la factorisation en axes principaux de l'échelle des pratiques de management. À l'origine, cette échelle comprenait six énoncés : « veiller à la santé et à la sécurité, donner la direction à suivre, faciliter l'accomplissement du travail, soutenir la résolution des problèmes, soutenir l'autonomie de l'équipe et soutenir le développement des compétences » (Morin et Laurent, 2023). Toutefois, après l'application de la rotation de la matrice des facteurs, la structure factorielle s'est révélée plus cohérente avec deux facteurs plutôt que six. Autrement dit, les réponses ont été regroupées autour de deux dimensions principales : « veiller à l'efficacité du travail » et « veiller à la santé et à la sécurité ». Par conséquent, les analyses ont été menées en considérant ces deux types de pratiques de management, contrairement à six comme prévu initialement. De plus, ces deux pratiques ont démontré avoir des liens significatifs avec les sens, soit les deux sens pour l'efficacité et le sens au travail pour la santé et la sécurité. Cet élément est considéré comme une bonne contribution au niveau théorique, puisqu'elle amène des modifications au niveau des éléments présentés et elle remet en question l'échelle initiale des auteurs. De plus, au niveau pratique, les gestionnaires peuvent se concentrer sur deux pratiques plutôt que six pour favoriser le sens, ce qui réduit la complexité.

### *Contribution 2 les liens directs entre les pratiques de management et d'organisation du travail sur les facteurs de bien-être au travail*

Comme mentionné précédemment, les tests de médiation permettaient également de mesurer les effets directs significatifs entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (Preacher et Hayes, 2008). À la suite des résultats des hypothèses 16 à 18, il a été démontré qu'il existe des liens significatifs directs entre toutes les pratiques de management et d'organisation du travail sur la majorité des facteurs de bien-être au travail qui était analysées. Par exemple, malgré le fait que le sens ne joue pas un rôle de médiation significatif entre les pratiques de management et d'organisation du travail sur la détresse psychologique, il n'empêche qu'il y a tout de même certaines pratiques qui ont des effets directs sur celle-ci. Là où il s'agit d'une contribution théorique, c'est que cela confirme que non seulement ces pratiques ont un effet sur le sens, mais aussi qu'elles vont impacter directement les facteurs liés à qualité de vie au travail. Concernant les contributions pratiques, les pratiques de management et d'organisation du travail étudiées auront un impact direct sur le bien-être général, l'engagement ainsi que l'interférence du travail dans la vie privée, ce qui constitue un excellent outil pour les gestionnaires à savoir quelles pratiques mettre en place.

### *Contribution 3 Le lien entre le sens au travail et l'équilibre travail – non-travail*

Lors de l'un des tests de corrélations effectués pour l'hypothèse 12, les résultats ont fait ressortir que le sens au travail agit de façon significative avec l'interférence du travail dans la vie personnelle. Cette notion apporte une bonne contribution puisqu'elle confirme que ce n'est pas le travail en soi qui vient perturber la vie personnelle de l'employé, mais ce qui se passe dans son environnement de travail. Ce résultat suggère que cette interférence est davantage influencée par l'environnement de travail et les dynamiques de groupe que par le contenu des tâches ou le rôle professionnel lui-même. En termes de contribution théorique, cette recherche met en lumière le fait de favoriser le sens au travail peut ainsi réduire l'interférence du travail dans la vie personnelle. Elle offre également une orientation précieuse aux gestionnaires, leur indiquant qu'ils doivent privilégier la création d'environnements de travail sains afin de diminuer l'impact du travail sur la vie privée des employés.

#### *Contribution 4 les pratiques de management qui favorisent un sens et contribuent au bien-être au travail.*

Les résultats obtenus à partir du point central de ce mémoire constituent une contribution théorique et pratique. En tant que contribution théorique, ces résultats mettent en lumière les effets que le sens peut avoir dans la relation entre les pratiques et les facteurs de qualité de vie au travail. Au travers des nombreuses recherches des auteurs, l'attention était particulièrement axée sur l'effet des pratiques qu'elles ont sur le sens et le sens vers les facteurs de qualité de vie au travail. Cependant, cette recherche a permis de préciser, quelles pratiques renforcent l'effet du sens sur les facteurs de bien-être au travail, fournissant ainsi des notions théoriques détaillées. De plus, en tant que contribution pratique, cette recherche fournit aux gestionnaires des informations qui peuvent les aider à instaurer des conditions de travail favorisant le sens et contribuer ainsi au bien-être organisationnel. Ce qui est important à retenir de ces nombreuses notions c'est que pour effectuer un travail qui a du sens, il est important de considérer le rôle de l'individu dans l'entreprise, mais également son environnement de travail (Pratt et Ashforth, 2003). Donc, en appliquant chacune de ces pratiques, les gestionnaires s'assureront que les deux sens seront impactés de manière positive.

#### *Contribution 5 la revalidation des notions théoriques existantes*

Ce mémoire de recherche était l'occasion de retester les théories existantes dans le domaine des pratiques de management et de l'organisation du travail. Concernant les pratiques de management, cette recherche a démontré les pratiques de management qui favorisent un sens. Malgré les modifications apportées à cette échelle, il convient de rappeler que les éléments regroupent ceux initialement définis par les auteurs. Néanmoins, il a été démontré que ces pratiques favorisent un sens, ce qui a permis de revalider ces informations. Ensuite, ces résultats ont revalidé les informations contenues dans la recherche de Chevallier *et al.* (2024) où toutes les caractéristiques du travail énumérées apportent un sens du travail ou au travail.

##### **4.3.1 Perspectives de recherches futures**

Afin de déterminer avec précision quelles pratiques de management permettent de favoriser un sens, il sera important de continuer à tester et à valider



l'échelle de Morin et Laurent (2023), afin d'aboutir à des résultats cohérents. Étant donné que cette échelle a produit des résultats différents dans cette étude, comparativement à sa version originale, il serait intéressant de voir, dans les recherches futures, combien d'énoncés en ressortiront. Puisque cette échelle est toujours en développement, elle doit donc continuer à être testée afin d'obtenir une conclusion définitive concernant le nombre d'énoncés qu'elle doit contenir.

Par la suite, il serait pertinent de poursuivre les recherches sur le bien-être général des gestionnaires dans les grandes entreprises. Cette étude ayant montré un bien-être général plus élevé parmi les postes de supervision, il serait intéressant de vérifier si ce résultat se reproduirait dans d'autres entreprises, par exemple. Les gestionnaires faisant face à de nombreux défis, il serait également utile d'examiner l'impact du stress sur leur niveau de bien-être au travail. De plus, des recherches futures pourraient explorer si d'autres facteurs de bien-être au travail émergent chez les gestionnaires, mais dans d'autres secteurs ou types d'entreprises différents.

#### **4.4 Recommandations**

Évidemment, le but des recherches comme celle-ci est de fournir des recommandations tant au niveau pratique que théorique, tout en apportant des éléments spécifiques à l'entreprise dans laquelle l'étude a été menée.

##### *Recommandation 1*

La première recommandation issue de cette recherche est que les pratiques de management et d'organisation du travail analysé peuvent toutes influencer les facteurs de bien-être au travail. Comme mentionné précédemment, bien que le sens n'amplifie pas toujours les effets entre certaines pratiques et les facteurs de bien-être, la majorité des pratiques ont des effets directs sur ces derniers. En tant que gestionnaire, pour promouvoir un bien-être au travail élevé, il est essentiel d'intégrer et de favoriser ces pratiques de gestion ainsi que ces caractéristiques du travail, puisque, de façon générale, elles auront un effet bénéfique sur les facteurs de bien-être.

### *Recommandation 2*

La deuxième recommandation concerne les données recueillies auprès des participants. Quelques membres du personnel ont répondu « la plupart du temps » et « presque tout le temps » à des questions telles que « Avez-vous perdu confiance en vous-même » et « Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance ». Cela suggère que certains employés ou gestionnaires de l'entreprise vivent une forme de détresse psychologique. Bien que ce nombre soit faible, il est crucial pour l'entreprise de réagir face à cette situation. Comme il est impossible d'identifier les répondants, il serait recommandé à l'entreprise de passer un questionnaire à l'interne pour évaluer le bien-être général des employés et identifier ceux qui pourraient être en détresse.

### *Recommandation 3*

La troisième recommandation s'adresse à l'entreprise et porte sur le constat d'un bien-être général plus élevé chez les répondants francophones comparativement aux anglophones. Une analyse plus approfondie serait pertinente afin de s'assurer que le personnel anglophone ne se sente pas exclu et qu'il bénéficie d'un traitement équitable. À cet effet, il serait judicieux de proposer, comme mentionné précédemment, la passation d'un questionnaire interne portant sur le bien-être général des employés. Pour le bien de l'entreprise, il est essentiel que le niveau de bien-être général demeure élevé au sein des deux groupes et que l'ensemble du personnel ressente un sentiment de satisfaction dans son travail.

## **4.5 Limites**

Comme pour toute recherche, celle-ci comporte certaines limites qui méritent d'être analysées. Celles-ci concernent principalement le nombre d'entreprises sondées, le nombre total de répondants, ainsi que certains résultats et questions.

La première limite réside dans le fait qu'une seule entreprise n'a été sollicitée et que quelques départements seulement ont participé à l'enquête. Si la totalité de l'entreprise avait été sondée, ou si la recherche avait inclus d'autres organisations, les résultats auraient pu être plus robustes et potentiellement différents.

Une deuxième limite concerne le nombre total de répondants (102). Bien que ce nombre ait été suffisant pour réaliser des analyses statistiques significatives, il demeure relativement faible, surtout dans le contexte d'une grande entreprise. Un échantillon plus large aurait permis d'obtenir des résultats encore plus solides et de formuler des conclusions plus affirmées.

La troisième limite touche les résultats liés à la question des pratiques de management. En effet, seuls 61 répondants ont complété cette section, un chiffre plus faible que pour les autres questions. Ce nombre, bien qu'acceptable pour l'analyse, limite toutefois la portée des conclusions. Il serait pertinent, dans le cadre de recherches futures, de vérifier si un plus grand nombre de répondants pourrait influencer la structure ou le nombre d'énoncés de cette échelle.

Enfin, la quatrième limite se rapporte au deuxième objectif du mémoire, soit l'analyse selon les positions hiérarchiques. Le nombre de cadres était nettement inférieur à celui des non-cadres, ce qui crée un déséquilibre. Bien qu'un résultat significatif ait été observé, un échantillon plus important de cadres aurait pu offrir des résultats différents, voir plus représentatifs.

## Conclusion

Dans un premier temps, ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : « Quelles sont les pratiques de management et d'organisation du travail qui favorisent un sens et qui contribuent au bien-être au travail ? ». Ensuite, la deuxième question de recherche était la suivante : « Existe-t-il des différences au niveau des facteurs de bien-être au travail en fonction des positions hiérarchiques ? ». Concernant la première question, la réponse possible ici serait que toutes les pratiques de management et d'organisation du travail étudiées dans ce travail procurent un sens et vont contribuer au bien-être au travail. Malgré le fait que certaines pratiques n'avaient pas d'effet de médiation avec le sens, elles avaient tout de même un impact direct sur l'un ou l'autre des facteurs de bien-être au travail. Donc, l'application de ces pratiques en entreprise aura des effets bénéfiques sur le bien-être au travail d'une façon ou d'une autre. Pour la deuxième question, la réponse est la suivante : la position hiérarchique semble avoir un impact au niveau du bien-être général, les personnes occupant un poste de gestion semblent avoir un bien-être général plus élevé.

Encore une fois, l'échantillon pour la deuxième question était petit pour tirer des conclusions, c'est l'une des raisons pour laquelle il a été recommandé précédemment de faire d'autres recherches plus approfondies sur ce sujet. De plus, ce travail de recherche a permis d'obtenir différents énoncés de l'échelle des pratiques de management utilisées et cela ouvre la porte à d'autres recherches futures afin d'obtenir des résultats plus définitifs. Finalement, ce travail recommande à l'entreprise de ne pas hésiter à utiliser les notions montrées dans ce travail et de ne pas hésiter à questionner les employés sur leur niveau de bien-être dans l'entreprise.



## Bibliographie

- Academics, Baylor (2014). *A recipe for happiness from international authority*, ed diener [Video], Youtube. Récupéré de <https://youtu.be/Ibl9ClZjhvg?si=cZbVYxq3KuihJ37C>
- Allan, B. A., T. Kim, T. Y. Liu et R. L. Owens (2021). « Are work well-being variables distinct? A bifactor model of fulfilling work », *J Couns Psychol*, vol. 68, no 4, p. 425-434.
- Alum, Rolando A. (1986). « Innovation and entrepreneurship: Practice and principles », *Public Productivity Review*, vol. 10, no 1, p. 105-109.
- Amy Wrzesniewski, Clark McCauley, Paul Rozin, Barry Schwartz (1997). « Jobs, careers, and callings: People's relations to their work », *JOURNAL OF RESEARCH IN PERSONALITY*, vol. 31, p. 21-22.
- Australia, Safe Work (2020). *Principles of good work design*. Récupéré de <https://www.safeworkaustralia.gov.au/resources-and-publications/guidance-materials/principles-good-work-design>
- Baker, Helen (1955). « Book review: The practice of management », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 8, no 3, p. 458-460.
- Bakker, A. B. (2017). « Strategic and proactive approaches to work engagement », vol. 46, no 2, p. 67-75.
- Bakker, A. B. et E. Demerouti (2017). « Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward », *J Occup Health Psychol*, vol. 22, no 3, p. 273-285.
- Bakker, Arnold B. (2011). « An evidence-based model of work engagement », *Current Directions in Psychological Science*, vol. 20, no 4, p. 265-269.
- Bakker, Arnold B. (2017). « Strategic and proactive approaches to work engagement », *Organizational Dynamics*, vol. 46, no 2, p. 67-75.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti et Despoina Xanthopoulou (2007). « Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high », *Journal of Educational Psychology*, vol. 99, no 2, p. 274-284.

- Banks. H, Michael, Chris Glegg. W, Paul Jackson. R, Nigel Kemp. J, Elizabeth Stafford. M et Toby Wall. D (1980). « The use of the general health questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 187-194.
- Ben Aissa, Hazem et Narjes Sassi (2019). « Application du modèle du « job/demand/resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres », *Management international*, vol. 23, no 2, p. 32-44.
- Ben Salem, K. et A. Ben Abdelaziz (2021). « Principal component analysis (pca) », *La Tunisie Medicale*, vol. 99, no 4, p. 383-389.
- Bourque, Guylaine et Audrey Lacasse (2022). *Outil d'identification des risques. Prise en charge de la santé et de la sécurité du travail, commission des normes, de l'équité et de la santé et de la sécurité du travail (cnesst)*, Québec, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.
- Boyatzis, Richard E., Daniel Goleman, Udayan Dhar et J. Kalu Osiri (2021). « Thrive and survive: Assessing personal sustainability », *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 73, no 1, p. 27-50.
- Bujacz, A., C. Bernhard-Oettel, T. Rigotti, L. Magnusson Hanson et P. Lindfors (2018). « Psychosocial working conditions among high-skilled workers: A latent transition analysis », *J Occup Health Psychol*, vol. 23, no 2, p. 223-236.
- Canada, Statistique (1994). *L'emploi et le revenu en perspective*, art. 6. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-001-x/1994003/article/11-fra.pdf>
- Canada, Statistique (2023a). *Indice des prix à la consommation : Revue annuelle, 2022*. Récupéré le 06 juin 2023 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/230117/dq230117b-fra.htm#>
- Canada, Statistique (2023b). *Le stress lié au travail est le plus souvent causé par une lourde charge de travail et la conciliation travail-vie personnelle*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/230619/dq230619c-fra.pdf?st=Hxu7DC3C>

- Carlson, Dawn S., K. Michele Kacmar et Larry J. Williams (2000). « Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, no 2, p. 249-276.
- Carlson, John R., Dawn S. Carlson, Suzanne Zivnuska, Ranida B. Harris et Kenneth J. Harris (2017). « Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions », *Computers in Human Behavior*, vol. 77, p. 317-325.
- Carol D, Ryff, Corey Lee M. Keyes (1995). « The structure of psychological well-being revisited », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 69, no 4, p. 719-727.
- Ceylan, Canan, Jan Dul et Serpil Aytac (2008). « Can the office environment stimulate a manager's creativity? », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, vol. 18, no 6, p. 589-602.
- Chari, R., C. C. Chang, S. L. Sauter, E. L. Petrun Sayers, J. L. Cerully, P. Schulte, *et al.* (2018). « Expanding the paradigm of occupational safety and health: A new framework for worker well-being », *J Occup Environ Med*, vol. 60, no 7, p. 589-593.
- Cherns, Albert (1987). « Principles of sociotechnical design revisited », *Human Relations*, vol. 40, no 3, p. 153-161.
- Chevallier, Élodie, Réginald Savard, Alexandre Brien, Pawel Zaniewski et Jean-Luc Bernaud (2024). « Effets de facteurs induits par la pandémie de covid-19 sur les caractéristiques d'un travail qui a du sens », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, no 53/1.
- Choi, B., N. Kawakami, S. Chang, S. Koh, J. Bjorner, L. Punnett, *et al.* (2008). « A cross-national study on the multidimensional characteristics of the five-item psychological demands scale of the job content questionnaire », *Int J Behav Med*, vol. 15, no 2, p. 120-132.
- Corp, IBM (2019). *Ibm spss statistics 26 - guide abrégé.*, IBM Corporation.
- Davies, A. C. L. (2022). « Stress at work: Individuals or structures? », *Industrial Law Journal*, vol. 51, no 2, p. 403-434.
- De Jonge, Jan et Wilmar B. Schaufeli (1998). « Job characteristics and employee well-being: A test of warr's vitamin model in health care workers using



- structural equation modelling », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no 4, p. 387-407.
- Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2008). « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, vol. 49, no 3, p. 182-185.
- Demerouti, Evangelia et Arnold B. Bakker (2023). « Job demands-resources theory in times of crises: New propositions », *Organizational Psychology Review*, vol. 13, no 3, p. 209-236.
- Diebig, Mathias, Nico Dragano, Ulrike Körner, Thorsten Lunau, Ines Catharina Wulf et Peter Angerer (2020). « Development and validation of a questionnaire to measure psychosocial work stressors in modern working environments », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 62, no 3, p. 185.
- Diener, Ed, M.Suh, Eunkook, Richard E. Lucas et L.Smith Heidi (1999). « Subjective well-being: Three decades of progress », *Psychological Bulletin*, vol. 125, no 2, p. 276-302.
- Diener, Ed, Stuti Thapa et Louis Tay (2020). « Positive emotions at work », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 7, no 1, p. 451-477.
- Diener, Ed, Derrick Wirtz, William Tov, Chu Kim-Prieto, Dong-won Choi, Shigehiro Oishi, *et al.* (2009). « New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings », *Social Indicators Research*, vol. 97, no 2, p. 143-156.
- Dragano, N. et T. Lunau (2020). « Technostress at work and mental health: Concepts and research results », *Curr Opin Psychiatry*, vol. 33, no 4, p. 407-413.
- Drucker, Peter F (1986). *The practice of management*, New York, Harper.
- Drucker, Peter F (2008). « Management », dans, New York, Harper & Row, p. 571.
- Drucker, Peter F. (1996). « The executive in action : Three books on management », dans, New York, Harper Business.

- Drucker, Peter F. et Christina Wasyliw (2004). « Back to the basics: Peter drucker fifty years later », *Canadian Public Administration*, vol. 47, no 4, p. 559-564.
- Drucker, Peter et Shaker A. Zahra (2003). « An interview with peter drucker », *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 17, no 3, p. 9-12.
- Duguay, Dominique (2006). *Pratiques de gestion des ressources humaines, organisation du travail et mobilisation des employés: Le rôle de la justice, du soutien et de la confiance* [Thèse, version électronique], Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Dupret, Émilie;, Christine; Bocéréan, Mardjane; Teherani et Martine; Feltrin (2012). « Le copsoq : Un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux », *Sante Publique*, vol. 24, no 3, p. 189-207.
- Elovainio, M., T. Heponiemi, M. Jokela, C. Hakulinen, J. Pesseau, A. M. Aalto, et al. (2015). « Stressful work environment and wellbeing: What comes first? », *J Occup Health Psychol*, vol. 20, no 3, p. 289-300.
- Foucher, R (1993). « L'organisation du travail », dans André; Petit, L; Bélanger, C; Benabou, R Foucher et J-L Bergeron (dir.), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin.
- Gartner, William B. et Peter F. Drucker (1987). « Innovation and entrepreneurship », *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 172.
- Ghasemy, Majid, Mahdiyeh Erfanian et James Eric Gaskin (2021). « Affective events theory as a theoretical lens for improving the working environment of academics in developing economies », *Journal of Applied Research in Higher Education*, vol. 13, no 1, p. 300-324.
- Grote, Gudela et David Guest (2017). « The case for reinvigorating quality of working life research », *Human Relations*, vol. 70, no 2, p. 149-167.
- Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no 2, p. 250-279.

- Jackson, C. (2006). « The general health questionnaire », *Occupational medicine*, vol. 57, no 1, p. 79-79.
- Kam, C., A. J. S. Morin, J. P. Meyer et L. Topolnytsky (2016). « Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis », *Journal of Management*, vol. 42, no 6, p. 1462-1490.
- Karasek, Robert A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 2, p. 285-308.
- Karasek, Robert, Chantal Brisson, Norito Kawakami, Irene Houtman, Paulien Bongers et Benjamin Amick (1998). « The job content questionnaire (jcq): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 3, no 4, p. 322-355.
- Kesebir, Pelin, Ed Diener (2008). « In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions », vol. 3, no 2, p. 117-125.
- Keskpaik, Saskia (2011). *L'analyse factorielle exploratoire*, Document de travail no 2011-M03, Ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative.
- Keyes, Corey L. M. (2002). « The mental health continuum- from languishing to flourishing in life », *Journal of health and social behavior*, vol. 43, no 2, p. 207-222.
- Keyes, Corey L. M. (dir.) (2003). *Complete mental health: An agenda for the 21st century* Washington, DC, US, American Psychological Association.
- Keyes, Corey L. M. et Mary Beth Waterman (dir.) (2003). *Dimensions of well-being and mental health in adulthood* Mahwah, NJ, US,, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, coll. Crosscurrents in contemporary psychology.
- Keyes, Corey L. M. et Shane J. Lopez (dir.) (2002). *Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions* New York, NY, US, Oxford University Press.

- Keyes, Corey L. M., Dov Shmotkin et Carol D. Ryff (2002). « Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 82, no 6, p. 1007-1022.
- Keyes, Corey Lee M. (1998). « Social well-being », *Social Psychology Quarterly*, vol. 61, no 2, p. 121-140.
- Kristensen, T. S., H. Hannerz, A. Hogh et V. Borg (2005). « The copenhagen psychosocial questionnaire--a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment », *Scand J Work Environ Health*, vol. 31, no 6, p. 438-449.
- Larousse, Dictionnaire (n.d-a). *Bonheur*.  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bonheur/10144>
- Larousse, Dictionnaire (n.d-b). *Travail*. Récupéré le February 17th 2025 2025 de  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail/79284>
- Lazarus, Richard S. (1990). « Theory-based stress measurement », *Psychological Inquiry*, vol. 1, no 1, p. 3-13.
- Makikangas, A., T. Feldt, U. Kinnunen, A. Tolvanen, M. L. Kinnunen et L. Pulkkinen (2006). « The factor structure and factorial invariance of the 12-item general health questionnaire (ghq-12) across time: Evidence from two community-based samples », *Psychol Assess*, vol. 18, no 4, p. 444-451.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. vol. 52, no 1, p. 397-422.
- Maslow, Abraham H. (1962). « Deficiency motivation and growth motivation », dans *Toward a psychology of being*, Princeton, NJ, US, D Van Nostrand, p. 19-41.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen (1987). « A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment », *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 19, no 2, p. 199-215.
- Michelot, Christian et Oscar Ortsman (2019). « Actualité de l'approche sociotechnique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. N° 27, no 1, p. 15-32.

- Mintzberg, Henry (1990). « The manager's job: Folklore and fact », *Harvard Business Review*, vol. 68, no 2, p. 163-176.
- Morin, Estelle, Laurent Falque et Marc-Antoine Gradito-Dubord (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées*, Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam— HEC Montréal, Lille et Montréal.
- Morin, Estelle et Falque Laurent (2023). « Six pratiques à encourager pour donner du sens au travail », *Gestion*, vol. 48, no 2.
- Morin, Estelle M (1995). « Organizational effectiveness and the meaning of work », dans *In search of meaning: Managing for the health of our organizations, our communities, and the natural world*, San Francisco, Jossey Bass, p. 29-64.
- Morin, Estelle M., Francisco Aranha, Fundação Getulio Vargas, Irsst, Francisco Aranha et Fundação Getulio Vargas (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel : Rapport*, no Rapport, 0820-8395 ; R-543, Montréal, IRSST, Direction des communications. Récupéré de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-543.pdf>
- Mumford, Enid (2006). « The story of socio-technical design: Reflections on its successes, failures and potential », *Information Systems Journal*, vol. 16, no 4, p. 317-342.
- Nam, Taewoo (2013). « Technology use and work-life balance », *Applied Research in Quality of Life*, vol. 9, no 4, p. 1017-1040.
- Neira, Maria et Azi Manal (2022). « Mental health at work. Policy brief », *World Health Organization*.
- Nguyen, Phuong (2011). *On henry mintzberg's model of managing*, Organization, International Labor (2016). *Workplace stress: A collective challenge*.
- Ouellet, André (1979). « Besoin d'une approche systémique en évaluation », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 5, no 2, p. 271-279.
- Page, Kathryn M. et Dianne A. Vella-Brodrick (2008). « The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model », *Social Indicators Research*, vol. 90, no 3, p. 441-458.

- Parent-Lamarche, Annick, Alain Marchand et Sabine Saade (2021). « How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of workers' well-being », *Journal of Workplace Behavioral Health*, vol. 36, no 1, p. 48-76.
- Parker, Dianne, Matthew Lawrie et Patrick Hudson (2006). « A framework for understanding the development of organisational safety culture », *Safety Science*, vol. 44, no 6, p. 551-562.
- Parker, Sharon K., Anja Van den Broeck et David Holman (2017). « Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs », *Academy of Management Annals*, vol. 11, no 1, p. 267-308.
- Parker, Sharon K. et Karina Jorritsma (2020). « Good work design for all: Multiple pathways to making a difference », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 30, no 3, p. 456-468.
- Pasmore, William, Stu Winby, Susan Albers Mohrman et Rick Vanasse (2018). « Reflections: Sociotechnical systems design and organization change », *Journal of Change Management*, vol. 19, no 2, p. 67-85.
- Pilon, Élie (2022). *La relation entre extraversion et enrichissement travail-famille: Le genre comme modérateur?* [Thèse de spécialisation], Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Pratt, Michael G. et Blake E. Ashforth (2003). « Fostering meaningfulness in working and at work », dans et coll (dir) Kim Cameron (dir.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 309 - 327.
- Preacher, K. J. et A. F. Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behav Res Methods*, vol. 40, no 3, p. 879-891.
- Québec, Institut de la statistique du (2021). *Bilan du marché du travail en 2020*. Récupéré le 6 Juin 2023 de <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu%C3%A9/bilan-du-march%C3%A9-du-travail-en-2020-le-quebec-a-perdu-pres-de-210-000-emplois-en-raison-de-la-pandemie>
- Rolland, Jean-Pierre (2000). « Le bien-être subjectif: Revue de question », *Pratiques psychologiques*, vol. 1, no 5-21.

- Ryan, M, Richard et Edward Deci. L (2001). « On happiness and human potentials a review of research on hedonic and eudaimonic well-being », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, p. 141-166.
- Ryff, C. D. (2014). « Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia », *Psychother Psychosom*, vol. 83, no 1, p. 10-28.
- Santé, Organisation mondiale de la (2007a). *Constitution*. Récupéré le 19 mars 2024 de <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>
- Santé, Organisation mondiale de la (2007b). *Santé mentale : Renforcer notre action*. Récupéré le 19 mars 2024 de <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
- Santé, Organisation mondiale de la (2022). *La santé mentale au travail*. Récupéré le 2 décembre 2023 de <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work#:~:text=Au%20travail%2C%20les%20risques%20pour,absence%20de%20perspectives%20de%20carrière>.
- Sawyer, Steven F. (2013). « Analysis of variance: The fundamental concepts », *Journal of Manual & Manipulative Therapy*, vol. 17, no 2, p. 27E-38E.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-romá et Arnold B. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no 1, p. 71-92.
- Schaufeli, Wilmar et Marisa Salanova (2011). « Work engagement: On how to better catch a slippery concept », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 20, no 1, p. 39-46.
- Schober, P., C. Boer et L. A. Schwarte (2018). « Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation », *Anesth Analg*, vol. 126, no 5, p. 1763-1768.
- Siegrist, Johannes (1996). « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, no 1, p. 27-41.

- Simard, Gilles (2002). « Modèles et formes d'organisation du travail: Un outil classificatoire et diagnostique », *Interaction*, vol. 6, no 2, p. 65-84.
- Simpson, David (1986). « Book review: Innovation and entrepreneurship », *Managerial and Decision Economics*, vol. 7, no 1, p. 77-78.
- Sparks, Kate, Brian Faragher et Cary L. Cooper (2001). « Well-being and occupational health in the 21st century workplace », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no 4, p. 489-509.
- Tavani, J. L., G. Lo Monaco et J. Collange (2019). « [measuring job satisfaction: Further validation of the job satisfaction single item scale] », *Sante Publique*, vol. 31, no 2, p. 223-232.
- Tetrick, Lois E. et José M. Peiró. (2016). *Health and safety: Prevention and promotion* American Psychological Association<sup>e</sup> éd., Washington, DC, US,
- Tetrick, Lois E. et Carolyn J. Winslow (2015). « Workplace stress management interventions and health promotion », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 2, no 1, p. 583-603.
- Tinline, G. et C. Cooper (2019). « Work-related stress: The solution is management not mindfulness », *Organizational Dynamics*.
- Tourigny, Louise, Vishwanath V. Baba et Muhammad Jamal (1998). « Work and mental health: A decade in canadian research », *Canadian Psychology*, vol. 39, no 1/2, p. 94.
- van Herpen, M. M., H. Te Brake et M. Olff (2022). « Stress at work: Self-monitoring of stressors and resources to support employees », *Stress Health*, vol. 38, no 2, p. 402-409.
- Warr, Peter (1999). « Well-being and the workplace », dans Ed Diener Daniel Kahneman, Norbert Schwarz (dir.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York, NY, US, Russell Sage Foundation, p. 392-412.
- Weick, Karl E. et Henry Mintzberg (1974). « The nature of managerial work », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, no 1, p. 111.
- Weiss, H. M.; et R. Cropanzano (1996). « Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work », dans B.M.; Cummings Staw, L.L. (dir.), *Research in*



*organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, vol 18, Elsevier Science/JAI Press.

Yergeau, E. et M. Poirier (2023). *Spss à l'udes*. Récupéré le 06 Janvier 2024 de <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>

Zutavern, S. et J. Seifried (2021). « Exploring well-being at work-an interview study on how it professionals perceive their workplace », *Front Psychol*, vol. 12, p. 688219.

# Annexes 1-Approbation éthique projet de recherche



Comité d'éthique de la recherche

Le 29 juillet 2024

À l'attention de : Jesse Ducharme Bellerose

## Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

# **Projet** : 2025-5452

**Titre du projet de recherche** : Pratiques de management et d'organisation du travail, sens et bien-être au travail

Bonjour Jesse Ducharme Bellerose,

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 29 juillet 2024. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juillet 2025**.

Vous devrez 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, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications.

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.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

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 # :** 2025-5452

**Titre du projet de recherche :** Pratiques de management et d'organisation du travail, sens et bien-être au travail

**Chercheur principal :** Jesse Ducharme Bellerose

**Directeur/codirecteurs :** Estelle Morin, Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 29 juillet 2024

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 29 juillet 2024

**Date d'échéance du certificat :** 01 juillet 2025



Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

Signé le 2024-07-29 à 10:40