HEC MONTRÉAL

Le sens du travail, l'état psychologique et l'engagement chez les cadres et les dirigeants

par

Dominique Lavoie

Sciences de la gestion
(Option Développement organisationnel)

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

Septembre 2020
© Dominique Lavoie, 2020

Résumé

Cette étude explore les relations entre le sens que les cadres supérieurs et les dirigeants donnent au travail, leur état psychologique et leur engagement. L'engagement est un sujet largement étudié dans la recherche en management, mais peu d'entre elles portent sur les cadres supérieurs et les chefs d'entreprise. Or, ces personnes vivent une réalité particulièrement différente des non-encadrants, pour le meilleur et pour le pire. Nous explorons dans cette étude les relations entre le sens qu'ils donnent à leur travail et à leurs relations professionnelles, leur engagement au travail et en particulier, l'effet de leur état psychologique dans cette relation. Cette étude est basée sur les données collectées lors de l'enquête sur le sens du travail et les pratiques du management dans des entreprises françaises privées, réalisée par Estelle Morin et Laurent Falque, à l'automne 2019. Les résultats des analyses de corrélations et de régression révèlent que le sens du travail et le sens au travail ont un effet significatif et considérable sur l'engagement au travail. Quant à l'effet de l'état psychologique dans cette relation, il est faible, bien que le bien-être psychologique ait un effet de médiation partiel positif. Dans le cas de la détresse psychologique, on observe un effet de méditation partiel et négatif dans la relation entre le sens du travail et l'engagement, mais pas dans le cas du sens au travail. Les contributions et les implications pratiques sont présentées en fonction de ces résultats.

Mots clés : Engagement, bien-être psychologique, détresse psychologique, sens du travail, sens au travail, gestionnaires, chefs d'entreprise

Abstract

This study explores the relationship between the meaning of work of high level management and business owners, their psychological state and occupational commitment. Occupational commitment has been studied extensively in organizational literature. Nonetheless, very little work has been focused on high level managers and business owners specifically. The challenges faced by managers and business owners are, however, vastly different than that of non-managers. In this study, we explore the relationships between the meaning they give to their work and their professional relationships, their occupational commitment and, in particular, the effect of their psychological state on this relationship. This study is based on data collected for a survey on the meaning of work and management practices in private Fench companies, carried out by Estelle M. Morin and Laurent Falque in the fall of 2019. The correlational and regression analysis reveal that the meaning of work and the meaning at work both have a significant influence on commitment at work. In regards to the impact of psychological state on this relationship, its influence is small, but results reveal that well-being has a partial mediating effect. On the other hand, psychological distress has a negative mediating effect on the relationship between meaning of work and occupational commitment, but is nonsignificant for meaning at work. Theoretical and practical implications are discussed in light of these results.

Keywords: Commitment, psychological well-being, psychological distress, meaning of work, meaning at work, managers, business owners

Table des matières

Résumé iii
Abstract v
Table des matières vii
Liste des tableaux et des figures xi
Liste des abréviations xiii
Avant-propos xv
Remerciements xvi
Introduction 1
Chapitre 1 Recension des écrits 7
1.1 L'engagement 9
1.1.1 Un bref historique 9
1.1.2 Deux notions apparentées à l'engagement 11
1.1.3 Deux cibles de l'engagement 12
1.1.4 Le modèle de Demandes-Ressources 13
1.1.5 L'engagement chez les cadres et chefs d'entreprise 16
1.2 Le sens du travail et le sens au travail 17
1.2.1 Le sens 17
1.2.2 Le « plein-de-sens » (meaningfulness) 18
1.2.3 Le sens du travail et le sens au travail 18
1.2.4 Le sens du travail, le sens au travail et l'engagement 21
1.3 La santé mentale 22
1.3.1 État de la santé mentale au Canada et en France 23
1.3.2 État de la santé mentale chez les cadres et chefs d'entreprises 24
1.3.3 La détresse psychologique et l'épuisement 26
1.3.4 Le bien-être et la santé mentale 27
1.3.5 La détresse chez les cadres et les chefs d'entreprise et l'effet sur l'engagement 29
1.4 Les variables de contrôle 31
1.4.1 L'affectivité 31

1.4.2 Le biais de conformité 33
1.5 Modèle conceptuel 35
Chapitre 2 Méthodologie 40
2.1 Échantillon 40
2.2 Échelles 43
2.2.1 L'échelle ultra-courte de l'engagement au travail 43
2.2.2 L'échelle sur le sens du travail et les relations au travail 44
2.2.3 Questionnaire général de la santé 45
2.2.4 L'échelle de l'affectivité positive et de l'affectivité négative 46
2.2.5 L'échelle de biais de conformité 47
2.2.6 Analyses, éthique et préservation des données 48
2.3 Analyses statistiques 48
2.3.1 Corrélations 48
2.3.2 Régressions linéaires 49
2.3.3 La méthode de Baron et Kenny 49
Chapitre 3 Résultats 52
3.1 Statistiques descriptives des variables construites 52
3.2 Analyses corrélationnelles 57
3.2.1 Le sens et l'engagement 57
3.2.2 Le sens et l'état psychologique 58
3.2.3 L'engagement et l'état psychologique 59
3.2.4 L'effet des variables de contrôle 60
3.3 Analyses de régressions 61
3.3.1 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 1 62
3.3.2 Régressions en vue de tester les Hypothèses 3 et 7 63
3.3.3 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 5 et 8 64
3.3.4 Régression en vue de tester l'Hypothèse 2 67
3.3.5 Régressions en vue de tester les Hypothèses 4 et 9 68
3.3.6 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 6 et 10 69
Chapitre 4 Discussion 73
4.1 Retour sur les résultats (corrélations) 74

4.2 Retour sur les résultats (régressions) 78
4.2.1 Le sens du travail, l'état psychologique et l'engagement 78
4.2.2 Le sens au travail, l'état psychologique et l'engagement 80
4.3 Interprétation des résultats 82
4.3.1 Le sens et l'engagement 82
4.3.2 Le sens et l'état psychologique 83
4.3.3 L'effet de médiation de l'état psychologique sur la relation entre le sens et l'engagement 84
4.4 Révision du modèle conceptuel 86
4.5 Implications théoriques et pratiques 87
4.6 Limites 90
Index analytique 91
Annexes 92
Annexe I — Approbation du Comité d'éthique de la recherche 92
Bibliographie 93

Liste des tableaux et des figures

Tableau 1. L'engagement, ses multiples définitions et échelles 13
Figure 1. Le Modèle de Demandes-Ressources de Bakker et Demerouti (2017) 15
Figure 2. Hypothèses 1, 3, 5, 7, et 8. Effet de médiation partielle 36
Figure 3. Hypothèses 2, 4, 6, 9 et 10. Effet de médiation partielle 36
Tableau 2. Échantillon sélectionné à partir des données secondaires de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020) 41
Tableau 3. Statistiques démographiques des participants 42
Tableau 4. Indice de consistance interne pour l'échelle « ultra-courte » de l'engagement au travail. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p. 88 44
Tableau 5. Sens du travail et sens au travail. Indice de consistance interne. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.85. 44
Tableau 6. Sens du travail et sens au travail. Analyse des axes principaux. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.85. 45
Tableau 7. État général de la santé. Analyse des axes principaux. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.59 46
Tableau 8. Échelle de l'affectivité positive et négative. Analyse des axes principaux. Extrait tiré du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.94 47
Figure 4. Méthode de Baron et Kenny (1986) dans l'analyse de régression d'une variable médiatrice 50
Tableau 9. Statistiques descriptives des variables construites 53
Tableau 10. Statistiques descriptives catégorisées selon la position dans l'entreprise 54
Tableau 11. Analyse ANOVA entre les variables construites et la position dans l'entreprise 56
Tableau 12. Corrélations le sens du travail, le sens au travail et l'engagement 57
Tableau 13. Corrélations entre le sens du travail, le sens au travail et l'état psychologique 58
Tableau 14. Corrélations entre l'engagement et l'état psychologique 59
Tableau 15. Corrélations entre l'engagement, le sens du travail, le sens au travail, l'état psychologique et les variables de contrôle 60
Figure 5. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 1, 3, 5, 7, et 8 62
Tableau 16. Analyse de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 1 63
Tableau 17. Analyses de régression linéaire en vue de tester les Hypothèses 3 et 7 64
Tableau 18. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 5 et 8 65
Figure 6. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 2, 4, 6, 9, et 10 67
Tableau 19. Analyse de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 2 68
Tableau 20. Analyses de régression linéaire en vue de tester les Hypothèses 4 et 9 69
Tableau 21. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 6 et 10 70
Tableau 22. Récapitulatif des résultats 71
Figure 7. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 1, 3, 5, 7 et 8 78
Figure 8. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 2, 4, 6, 9, 10 81
Figure 9. Modèle conceptuel révisé 87
Figure 10. Modèle conceptuel révisé 87

Liste des abréviations

MBI	*Maslach Burnout Inventory*
OLBI	*Oldenburg Burnout Inventory*
R-DT	Modèle demandes-ressources
PME	Petite-moyenne entreprise
MC-S	*Marlowe and Crowne Scale*
EMA	*Ecological Momentary Assessment*
ACSM	Association Canadienne pour la santé mentale

À maman et papa, les premiers entrepreneurs de ma vie

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide, le support et la patience de ma directrice, Estelle Morin. Merci pour la confiance et la liberté dont j'ai pu jouir dans la rédaction de ce mémoire.

À mes parents, Kim et Marc, entrepreneurs et dirigeants, vous êtes l'inspiration première de ce mémoire. Je vous ai vu travailler avec acharnement tout au long de ma jeunesse, et trop peu de ce que l'on m'a enseigné jusqu'à présent adresse votre réalité.

À ma maman, Kim, et mon beau-papa, Charles, vous m'avez encouragé à persévérer malgré de nombreux échecs. Merci de m'avoir enseigné la résilience tout au long de mon parcours scolaire. Mais surtout, merci d'avoir toujours cru en moi.

À Andrée-Ann, ma sœur et deuxième maman à ses heures, sans toi absolument rien ne serait pareil. Camie et Jean-Philippe, vous êtes deux variables constantes dans ma vie et j'en suis incroyablement reconnaissante.

Sans oublier Madame, mon chat siamois de 16 ans, merci d'être mon valeureux compagnon d'étude et de longues heures passées devant mon ordinateur. Étudier avec toi fait toute la différence!

Introduction

En raison de l'évolution de la nature du travail, les connaissances et les compétences des personnes représentent le plus grand avantage pour une entreprise (Bamberger, Biron et Meshoulam, 2014; Cooper-Hakim et Viswesvaran, 2005). Il n'est donc pas surprenant de constater l'attention qu'on leur accorde dans la recherche sur le management et en particulier, sur les moyens de stimuler l'engagement envers leur emploi. Comment développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et sa mission ?

On peut aussi aisément constater que la majorité des recherches concernent soit des employés ou des professionnels et parfois des superviseurs ou des cadres intermédiaires. Elles concernent rarement les cadres supérieurs et les chefs d'entreprise. Pourtant, le management des entreprises repose en grande partie sur les décisions que ces personnes vont prendre pour assurer la performance organisationnelle. À propos des chefs d'entreprise, la plupart sont responsables de la gouverne des entreprises, lesquelles sont majoritairement des petites moyennes entreprises (PME) dans un pays comme le Canada ou la France. En effet, les PME composent plus de 98 % du total des entreprises autant en France qu'au Canada (Bah et Gaillon, 2016; ISDC, 2019).

Si les études empiriques se sont intéressées aux intérêts et aux motivations qui animent les chefs d'entreprises, peu d'entre elles se sont penchées sur leur santé mentale. Les statistiques à ce sujet suggèrent cependant que nous aurions tout intérêt à le faire. Selon différentes enquêtes, les dirigeants sont très à risque de vivre un stress élevé au travail et de souffrir de détresse psychologique, si bien que la dépression chez les dirigeants d'entreprise est qualifiée « d'épidémie dont personne ne parle » (ACSM, 2019b). Bah et Gaillon (2016) rapportent d'ailleurs qu'en France, deux dirigeants se suicident chaque jour.

La détresse n'épargne pas non plus les cadres. En effet, les exigences de leur travail n'ont cessé d'augmenter avec l'évolution du travail et des technologies, la démocratisation de l'éducation et le développement des compétences de la main-d'œuvre. Auparavant perçu comme un travail ayant peu de valeur ajoutée, le management est maintenant considéré

comme un facteur clé du succès organisationnel (Foster *et al.*, 2019). Non seulement l'étendue et le volume de leurs responsabilités ont augmenté (St-Hilaire et Gilbert, 2019), les cadres sont aussi soumis à des normes de qualité et de performance parfois irréalistes : être visionnaires, unificateurs, à l'écoute, empathiques, avoir une pensée stratégique, une intelligence émotionnelle développée, avoir à cœur le bien de l'entreprise et de ses employés, être balancé, performants, motivant et motivés, et la liste s'allonge. La pression est telle que les postes de cadre sont de moins en moins convoités par les jeunes qui se préparent à entrer sur le marché de l'emploi.

S'ils sont plus à risque de détresse psychologique ou d'épuisement, est-ce que cette condition a des conséquences sur la qualité de leur travail et de leurs décisions ? Est-ce que cela a des répercussions sur l'efficacité de l'entreprise ? Le cadre agit comme un métronome dans une organisation ; ses actions et ses décisions peuvent élever la culture de l'entreprise à son plein potentiel, tout comme elles peuvent la tirer vers le bas (Gordon *et al.*, 2019).

Il existe un lien entre la santé mentale et l'engagement. Une méta-analyse portant sur la relation entre le capital psychologique et les attitudes, les comportements et la performance des employés menée par l'équipe d'Avey *et al.* (2011) montre une cohérence dans les études concernant la santé mentale et l'engagement. La méta-analyse tient compte de 51 échantillons indépendants, représentant un échantillonnage total de 12,567 employés. Les résultats proposent en effet une relation positive significative entre le capital psychologique (comprenant entre autres les critères d'efficacité, d'optimisme, d'espoir et de résilience), les attitudes favorables (satisfaction au travail, engagement au travail, bien-être psychologique), les comportements de citoyenneté positifs et la performance au travail. Une autre méta-analyse plus récente dirigée par Anne-Kathrin, Rudolph et Zacher (2019) trouve aussi un lien entre la santé mentale et l'engagement.

Il y a également un lien entre l'engagement et le sens du travail. En effet, le sens que l'on donne au travail aurait un effet important sur le bien-être au travail : une crise de sens conduirait à la détresse (Dejours, 1993). Dans son ouvrage *Psychotherapy and Existentialism* publié en 1967, un pionnier de la recherche sur le sens de la vie, Viktor

Frankl affirme que le sens remplit trois fonctions vitales : il oriente les attitudes et les conduites, il facilite la traverse de périodes difficiles, et il permet de mieux comprendre les événements auxquels l'on fait face dans notre vie. D'une certaine manière, on pourrait penser que cela s'applique aussi dans un contexte de travail. Dans leur ouvrage portant sur le sens au travail, Yeoman *et al.* (2019) proposent que la cohérence entre le sens que les employés attribuent à leur travail et l'expérience que ceux-ci ont de leur travail sont des facteurs clés dans le niveau d'engagement chez des employés (p. 288).

Bien qu'il en soit question dans la recension des écrits, il importe tout de même de distinguer rapidement le sens **du** travail du sens **au** travail. Le sens **du** travail peut être défini comme « un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail » (Estelle M. Morin *et al.*, 2008 : 6). Profondément personnel et subjectif, le sens du travail a une puissante influence sur la satisfaction de sa vie et la satisfaction de son travail (Estelle M. Morin, 2010). Le sens **au** travail en revanche fait référence à la notion d'appartenance, plus spécifiquement à la relation entre la personne et son travail ou son organisation (Pratt et Ashforth, 2003).

Cette notion de cohérence entre les valeurs fondamentales de l'individu par rapport au sens qu'il attribue à sa vie et à son travail est intrinsèquement liée à la santé mentale au travail, et par conséquent à l'engagement (Estelle M. Morin, 2010). Nous proposons donc, dans le cadre de cette recherche, qu'il existe des relations entre le sens du travail, le sens au travail, la santé mentale et l'engagement des cadres et des chefs d'entreprise.

Le but de ce mémoire sera de décrire les relations entre le sens, la santé mentale et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise. Morin (2008) a déjà observé que le bien-être et la détresse pouvaient avoir un rôle de médiation entre le sens du travail et l'engagement affectif. Suivant ce modèle, nous entendons explorer le rôle médiateur de la santé mentale dans la relation entre le sens du travail ou le sens au travail et l'engagement des cadres et des chefs d'entreprise.

Nous émettons l'hypothèse qu'une personne qui a un travail qui a du sens, dans un milieu qui en a se sentira bien, ce qui stimulera son engagement au travail. Nous émettons aussi

l'hypothèse inverse : le manque de sens dans son travail ou dans ses relations aurait un effet négatif sur la santé mentale — augmentant ainsi l'indice de détresse psychologique, ce qui entraînerait un effet négatif sur l'engagement au travail.

Or, de mesurer seulement les variables spécifiquement pertinentes à cette recherche se résumerait à se pencher sur la problématique avec des œillères. En effet, la santé mentale n'est pas exclusivement un produit du travail ; il importe d'ouvrir ses horizons en considérant les prédispositions naturelles des participants, qui ont pu teinter leurs façons de penser et d'agir, ainsi que leur état d'esprit au moment de remplir le questionnaire. Nous prendrons aussi en compte le trait d'affectivité. Comme il s'agit de données autorapportées, nous allons aussi contrôler le biais de conformité, que l'on appelle plus généralement la tendance de désirabilité sociale.

Les données collectées par la Chaire Sens et Travail de l'Icam — site de Lille seront utilisées (Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020). Nous sélectionnerons les réponses données par 143 chefs d'entreprise, 145 cadres supérieurs et 168 cadres intermédiaires pour tester les hypothèses de recherche.

Ce mémoire sera structuré en quatre grands chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons la recension des écrits reliés aux différentes variables de la question de recherche. Suivant cette recension, nous établirons un modèle conceptuel, lequel servira à l'analyse des données. Le deuxième chapitre portera sur la méthodologie. Après avoir fait un retour sur la question de recherche et les hypothèses, nous décrirons avec le plus de détails possible l'échantillon des participants et les échelles utilisées pour construire les variables et enfin le modèle d'analyse qui servira de guide pour tester les hypothèses. Le troisième chapitre sera centré sur l'analyse de ces résultats, où nous discuterons de différentes variables utilisées, leurs coefficients de corrélation et les analyses de régression linéaire. Dans le quatrième chapitre, nous ferons un bref retour sur les modèles théoriques liés à l'analyse ainsi que des résultats liés à ces modèles. Nous pourrons discuter des résultats en remettant en question le modèle conceptuel initial, ce qui nous amènera à faire des propositions pour faire avancer les connaissances dans ce domaine. Finalement, la conclusion fera la synthèse, en établissant les principales contributions de

notre recherche et les questions qu'elle pose à la communauté scientifique. Nous proposerons les éléments qui permettent d'avancer les connaissances dans le domaine, tout en adressant les limites de cette recherche ainsi que les différentes pistes pertinentes à explorer dans le futur.

Chapitre 1
Recension des écrits

Quelles sont les relations entre le sens que les cadres supérieurs et les dirigeants donnent au travail, leur état psychologique et leur engagement? Voilà la principale question à laquelle cette étude tentera de répondre.

La recension porte sur trois concepts principaux : l'engagement au travail, le sens du travail et la santé mentale des cadres et des chefs d'entreprise. L'examen approfondi de chacun de ces concepts ainsi que des liens qui les unissent nous permettra d'identifier les réponses possibles à notre question.

Considéré par plusieurs comme la clé du succès à la performance organisationnelle (Lockwood, 2017 dans Chalofsky et Krishna, 2009), l'engagement au travail est un sujet qui a suscité beaucoup d'intérêt dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations au courant des dernières décennies (Arnold B. Bakker *et al.*, 2008; Blau, Paul et St. John, 1993; Kahn, 1990; Christina Maslach et Leiter, 2008a; Schaufeli *et al.*, 2002). La première partie de cette recension portera un regard particulier sur l'engagement, un concept *a priori* simple, mais largement nuancé. Nous débuterons par établir un bref historique de l'engagement en incluant différentes écoles de pensée. Nous discuterons ensuite des notions associées à l'engagement, plus spécifiquement de l'implication et de la mobilisation. Deux cibles sont généralement visées par l'engagement, soit l'organisation (John P. Meyer *et al.*, 2002) et le travail (Kahn, 1990; Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006; Schaufeli *et al.*, 2019). Nous discuterons aussi du modèle de Demandes-Ressources (R-DT) présenté par Arnold B. Bakker et Demerouti (2017), un modèle fréquemment employé dans l'étude et la compréhension de l'engagement au travail (A. B. Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Arnold B. Bakker *et al.*, 2008; Arnold Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003; E. Evangelia Eva Demerouti, Bakker et Halbesleben, 2015). Nous conclurons cette première partie en faisant le point sur l'engagement des cadres et des chefs d'entreprise.

La deuxième partie portera sur le sens du travail et le sens au travail. De nature philosophique, spirituelle, et psychologique, la notion de sens est nouvelle en sciences administratives (Baumeister, 1991; Brawer, 2014; Chalofsky, 2003; Costin et Vignoles, 2020; Yeoman *et al.*, 2019). On parle du sens du travail depuis le déploiement des technologies d'information et de production, lequel a accéléré la mondialisation du travail et des pratiques de management dites de qualité (Chalofsky et Krishna, 2009 : 193). Le concept de « sens » en français est peut-être plus complexe que celui de *meaning* en anglais. En français, nous utilisons ce mot pour désigner le sens — l'orientation ou la direction, le sens — la signification ou l'importance, le sens — la signification ou la définition ou encore le sens — plein de sens ou *meaningfulness* en anglais. Les différentes acceptions du concept seront donc décrites (Estelle M. Morin, 1994; Rosso, Dekas et Wrzesniewski, 2010).

Puisque notre question de recherche concerne le travail, nous porterons notre analyse sur le sens du travail, tout en prenant soin d'établir la distinction entre le sens *du* travail et le sens *au* travail (Ashforth, Harrison et Corley, 2008; Chalofsky, 2003; Clausen et Borg, 2011; Gill, 1999; Isaksen, 2000; Estelle M. Morin *et al.*, 2008; Steger et Dik, 2009; Sun, Lee et Young Woo, 2019; Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003).

La troisième partie portera sur la santé mentale au travail. Après avoir établi un bref portrait de l'état de la santé mentale au Canada et en France, nous effectuerons la distinction entre le bien-être (Corey, 2002; Martins, Ramalho et Morin, 2010; Estelle M. Morin et Forest, 2007) et la détresse psychologique (C. H. Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Christina Maslach *et al.*, 1986). Nous ferons aussi état de ce que nous savons sur la détresse des cadres et des dirigeants d'entreprise.

Bien que la détresse psychologique soit un sujet qui a fait l'objet de nombreuses études, nous constaterons que peu d'attention a été portée sur le stress des cadres et chefs d'entreprise ainsi que l'impact de leur détresse sur la performance organisationnelle (ACSM, 2019b; Bah et Gaillon, 2016; John P. Meyer et Maltin, 2010; St-Hilaire et Gilbert, 2019). Nous mettrons au jour les relations entre le stress, la détresse et l'engagement au travail.

La quatrième et dernière section de la recension des écrits sera au sujet des variables de contrôle, notamment l'affectivité et le biais de conformité. L'utilisation de variables de contrôle nous permet d'examiner les effets des variables indépendantes ou médiatrices sur la variable dépendante, après avoir contrôlé ceux des effets de l'affectivité et du biais de conformité.

La première variable que nous avons contrôlée est le trait affectif. Parce que l'affectivité est un trait de caractère relativement stable chez les individus, il conditionne les manières de réagir en face d'une situation stressante. Pour cette raison, il est fréquent de lire des études en santé mentale où on a contrôlé la force de ce trait chez les sujets.

La deuxième variable à contrôler est le biais de conformité. Les questions portant sur la santé mentale étant sensibles, le risque est grand pour une personne qu'elle soit encline à donner des réponses qui donnent une image favorable de son état psychologique. Pour cette raison, nous avons contrôlé cette tendance, qui est une différence individuelle.

La recension des écrits portera donc sur ces variables. L'objectif est de concevoir un modèle qui encadrera l'analyse des données en vue de tester les hypothèses de recherche. Le premier chapitre se conclut ainsi avec la présentation du modèle conceptuel et des hypothèses de recherche.

1.1 L'engagement

1.1.1 Un bref historique

La notion d'engagement au travail aurait connu une croissance en popularité au début des années 2000, alors que la communauté académique constatait que la grande majorité des études en psychologie du travail et des organisations étaient orientées sur les éléments négatifs du travail. En effet, Diener *et al.* (1999) notent un ratio fulgurant de 17 études négatives pour 1 étude positive publiée. La notion de l'engagement, considérée par plusieurs comme l'état opposé à celui de l'épuisement au travail (Arnold B. Bakker *et al.*, 2008; C. H. Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001; Christina Maslach et Leiter, 2008a), aurait ainsi attiré davantage de curiosité scientifique dans le but de diversifier le contenu de recherche universitaire sous un angle plus productif.

Au cours des années, une importante variété de définitions de l'engagement ont été proposées (John P. Meyer et Herscovitch, 2001 : 302). Le concept de l'engagement pourrait néanmoins être défini selon quatre principales écoles de pensée. Dans un premier temps, William Kahn (1990) a été un des premiers chercheurs à s'intéresser à l'engagement au travail. Selon Kahn (1990), l'engagement personnel est « l'utilisation et l'expression simultanées de la version idéale de l'individu dans l'accomplissement de tâches, ce qui incite des comportements favorisant la connexion interpersonnelle et l'accomplissement au travail » [Traduction libre] (: 700). En d'autres mots, l'engagement est le résultat d'une combinaison entre un choix comportemental, une absorption dans la tâche à l'œuvre, ainsi que la sensation d'être dans le moment présent (Kahn, 1992). Bien que William Kahn ait été un précurseur dans la recherche sur l'engagement, sa proposition n'a pas connu une popularité aussi fulgurante que celle de Meyer et Allan ou celle de Bakker et Schaufeli.

La deuxième école de pensée est celle de John Meyer et Nathalie Allen qui ont proposé la notion de « *organizational commitment* » pour décrire la force du lien d'attachement d'une personne à son organisation, l'engagement le plus fort étant affectif. Cette notion d'engagement s'associe à celle de l'appartenance à l'organisation et par conséquent, c'est un bon prédicteur de la stabilité de la main-d'œuvre (John P Meyer et Allen, 1997).

La troisième école de pensée provient principalement de Maslach et Leiter (2008b), lesquels proposent que l'engagement soit essentiellement l'inverse des critères de l'épuisement (C. H. Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Ainsi, l'engagement serait le résultat de la combinaison simultanée de l'énergie, de l'implication et de l'efficacité. En fonction de ces critères, les outils Maslach Burnout Inventory (« MBI ») (Christina Maslach, Jackson et Leiter, 1996) et le *Oldenberg Burnout Inventory* (« OBI ») (Arnold B Bakker et Demerouti, 2008), originalement développés dans le but d'évaluer l'épuisement professionnel, sont aussi en mesure d'évaluation de l'engagement de par leur utilisation d'échelles de type Likert.

La quatrième école de pensée présente l'engagement comme la combinaison simultanée de la vigueur, de l'identification au travail ainsi que l'absorption dans le travail (Schaufeli

et al., 2002). La nuance par rapport à l'approche précédente serait en fait que l'efficacité serait davantage affectée par l'épuisement que par l'engagement (Schaufeli *et al.*, 2002). En fonction de cette différenciation, une échelle spécifique à la mesure de l'engagement a donc été construite, le *Utrecht Work Engagement Scale* (« UWES ») (Seppälä *et al.*, 2009), lequel a gagné énormément en popularité, plus particulièrement l'UWES-9 items (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006) puis l'UWES-3 items (Schaufeli *et al.*, 2019).

Les approches de Maslach et Schaufeli sur la définition de l'engagement sont encore largement employées en recherche. Si l'on combine ces deux perspectives, l'engagement au travail pourrait être décrit comme **l'énergie physique, cognitive et émotive déployée dans un travail**. Ceci permettrait aux employés « d'affronter l'adversité et de démontrer de la résilience afin d'être activement impliqués dans leurs activités professionnelles » (Steger *et al.*, 2013b : 349) [Traduction libre].

1.1.2 Deux notions apparentées à l'engagement

Alors que la recherche sur l'engagement a majoritairement été publiée en anglais, plusieurs concepts apparentés ont été proposés dans différentes langues et cultures. Au Québec notamment, le terme « implication » est souvent utilisé en référence à l'engagement (Belghiti-Mahut et Briole, 2004; Neveu, Thévenet et Institut Vital, 2002; Thévenet, 2000). L'implication serait en fait composée de quatre critères spécifiques ; le plaisir, la fierté, le dévouement et la réalisation (Codo et Soparnot, 2012 : 24). Bien que les critères de l'implication rejoignent la définition de Schaufeli et Maslach, le critère de réalisation ajoute une dimension de complexité rejoignant l'aspect d'actualisation et de transcendance proposée par Maslow (1971); (Stum, 2001) dans la hiérarchie des besoins.

On retrouve aussi dans la littérature québécoise le terme « mobilisation » en référence à l'engagement. Originalement employée dans le contexte des sciences politiques et des sciences militaires (Wils, 1986), l'utilisation de la mobilisation dans le contexte du travail acquiert une popularité croissante dans la littérature organisationnelle francophone (Tremblay, 2005). Laflamme (1998) définit la mobilisation comme « les efforts et énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine

période » (p.89). On note ici une emphase plus marquée sur l'aspect d'énergie et le temps au déploiement de ces énergies, une dimension moins centrale aux définitions de l'engagement proposées plus tôt.

1.1.3 Deux cibles de l'engagement

L'engagement est étudié ici dans le contexte du travail et des organisations. Ainsi, il importe de cibler les deux domaines spécifiques dans lesquels nous étudions l'engagement, soit l'organisation et le travail. Le sens de l'engagement est différent selon ces deux cibles.

L'organisation. La motivation au travail peut être divisée en trois principaux facteurs : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, et l'implication professionnelle (Locke, 1997 dans Moynihan et Pandey, 2007). L'engagement organisationnel correspond au « degré d'identification d'un individu par rapport à l'organisation qui l'emploie ainsi que son niveau d'implication envers les objectifs organisationnels de l'entreprise » (Pool et Pool, 2007 : 353) [Traduction libre]. Autrement dit, l'engagement organisationnel est spécifique au degré d'identification à la mission et aux valeurs d'entreprises et au degré d'implication aux objectifs d'affaires (Hallberg et Schaufeli, 2006; Singh et Gupta, 2015).

John P. Meyer *et al.* (2002) postulent que l'engagement organisationnel serait en fait exprimé selon trois attitudes différentes : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. L'engagement affectif fait référence au degré d'engagement et d'attachement émotif à l'organisation; cette attitude est un bon indicateur de la force du lien d'appartenance à l'entreprise. La personne est engagée envers l'organisation, parce qu'elle aime travailler pour elle. L'engagement normatif, en revanche, fait référence à un sentiment de responsabilité envers l'organisation ; l'employé choisit donc de rester par sentiment d'obligation. Finalement, l'engagement de continuité fait référence à un type d'engagement plus fonctionnel, où l'employé choisit de rester au sein de l'entreprise après avoir fait une analyse coûts/bénéfices. Une personne conserve son emploi tant et aussi longtemps qu'elle a plus d'avantages à le garder qu'à le quitter (Allen et Meyer, 1996 : 3). De ces trois attitudes, l'engagement affectif serait celle qui favorise une association

claire, soutenue et pertinente entre les objectifs organisationnels et ceux des employés (John P. Meyer *et al.*, 2002; Odoardi *et al.*, 2019). L'engagement affectif serait notamment négativement lié avec le stress et les conflits travail-famille (John P. Meyer *et al.*, 2002 : 39), et il serait un important précurseur dans la relation entre les comportements intrarôle et extrarôles et la performance au travail (Meyer et Herscovitch, 2017 dans Odoardi *et al.*, 2019 : 104).

École de pensée	Kahn (1990)	Meyer et Allen (1997)	Maslach & Leiter (1997)	Schaufeli et coll. (2002)
Engagement	Présence + Absorption + Comportement choisi	Affectif; Normatif; de Continuité	Énergie + Implication + Efficacité	Vigueur + Identification+ Absorption
Outil	*Job Engagement Scale*	*Commitment Scale*	*MBI , OLBI*	*UWES, UWES-9, UWES-3*

Tableau 1. L'engagement, ses multiples définitions et échelles

Le travail. Les propositions de Kahn (1990), de Christina Maslach et Leiter (2008a) ainsi que de l'équipe d'Utrecht (2002) présentent toutes, sous différents angles et à différents niveaux, l'engagement comme la présence et le déploiement d'énergies émotives, cognitives, et physiques dans le but de donner une bonne performance dans son travail. Étant donné l'échelle qui a servi à la collecte de données, nous avons adopté la définition de l'engagement de l'équipe d'Utrecht, laquelle rappelons-nous défini l'engagement comme la combinaison de la vigueur, de l'identification à et l'absorption dans son travail.

1.1.4 Le modèle de Demandes-Ressources

Le modèle de Demandes-Ressources (« R-DT ») de Arnold Bakker, Demerouti et Schaufeli (2003) est fréquemment employé dans l'analyse et l'évaluation de l'engagement au travail. Ce modèle permet notamment de mieux comprendre les dynamiques entourant les ressources au travail et les demandes au travail sur l'engagement et l'épuisement. Le modèle R-DT postule essentiellement que les facteurs menant à l'engagement et à l'épuisement ne seraient pas provoqués par les mêmes facteurs.

L'échelle UWES a été conçue pour le modèle R-DT (Schaufeli *et al.*, 2019 : 578). Ce modèle s'appuie sur plusieurs mécanismes sous-jacents et non sur un mécanisme propre à lui-même, ce que certains critiquent (Schaufeli et Taris, 2014 dans Arnold B. Bakker et Demerouti, 2017). D'autres perçoivent l'utilisation diversifiée de modèles comme une force (Arnold B. Bakker et Demerouti, 2017). En effet, le modèle R-DT s'appuie entre

autres sur le modèle de Demandes-Contrôle de Karasek (1979), sur le modèle de l'épuisement psychologique de Leiter (1993), le modèle des caractéristiques du travail de J. Richard Hackman (1990), le modèle de conservation des ressources de Hobfoll *et al.* (2018) ainsi que de la théorie de l'autodétermination de Edward L Deci et Ryan (1985).

Cet amalgame de différents modèles est en fait le résultat d'un long processus d'itérations au courant des années. Au départ, c'était le modèle de Demandes-Contrôle de Karasek (1979) qui servait de cadre conceptuel pour étudier l'épuisement et l'engagement au travail. Selon ce modèle, les exigences de l'emploi et l'autonomie décisionnelle sont majoritairement responsables du stress vécu au travail. Le modèle de Karasek a par la suite été combiné à la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989), stipulant que le gain de ressources favorise le bien-être alors que la perte de ressources engendre la détresse. L'intérêt scientifique entourant l'épuisement professionnel, puis l'engagement, a incité A. B. Bakker, Demerouti et Verbeke (2004) à incorporer la notion d'engagement au travail comme un facteur palliatif à l'épuisement. Finalement, Evangelia Demerouti *et al.* (2001) ont proposé l'ajout de ressources personnelles à la dynamique des ressources au travail, ceci marquant la dernière itération du modèle jusqu'ici.

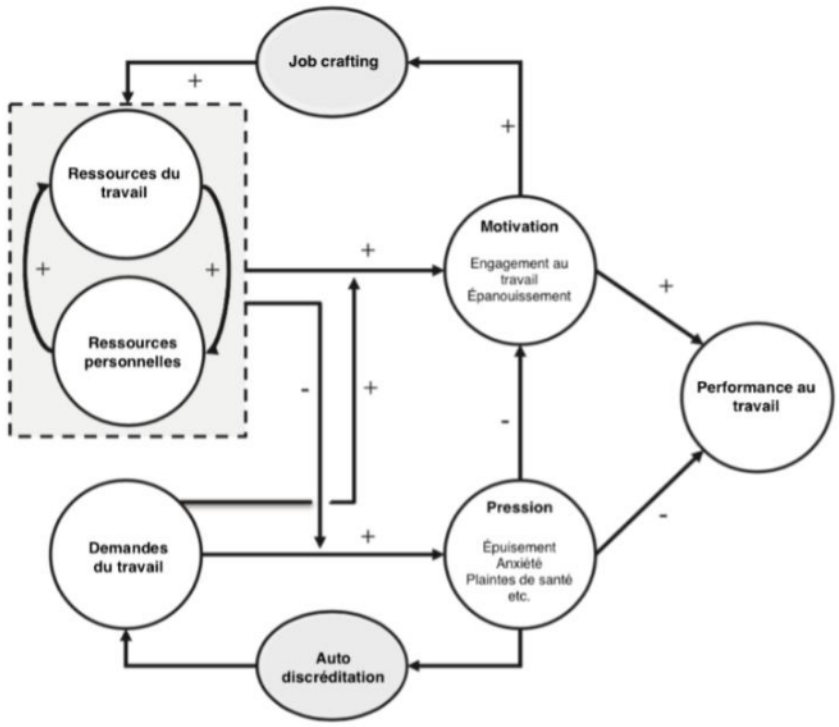

Figure 1. Le Modèle de Demandes-Ressources de Bakker et Demerouti (2017)

Ainsi, le modèle R-DT propose d'une part que les demandes au travail — des activités ayant un coût d'énergie physique ou psychologique élevé — engendrent l'épuisement professionnel. D'autre part, les ressources au travail — caractérisées comme les éléments qui viennent rehausser le niveau d'énergie de l'employé, comme des relations positives entre les pairs — stimulent l'engagement au travail (A. B. Bakker, Demerouti et Verbeke, 2004; Arnold B Bakker et Demerouti, 2008; Arnold B. Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Arnold Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003; E. Evangelia Eva Demerouti, Bakker et Halbesleben, 2015).

Les ressources au travail faciliteraient l'engagement des employés. Les ressources viendraient en effet stimuler la motivation intrinsèque des individus et favoriseraient ainsi la croissance personnelle et professionnelle des employés (Schaufeli *et al.*, 2019 : 579). De plus, les ressources au travail viendraient compléter les besoins primaires de l'humain par le sentiment d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Edward L Deci et Ryan, 1985; Edward L. Deci, Olafsen et Ryan, 2017; Gagné et Deci, 2005). Les ressources au travail n'auraient cependant pas seulement des bienfaits au niveau intrinsèque, elles

viendraient de même favoriser la motivation extrinsèque à atteindre les objectifs d'affaires.

Cette dynamique n'est cependant pas seulement unidirectionnelle. En effet, Shimazu *et al.* (2015) proposent que l'engagement améliore la performance. Ceci enclencherait un cycle positif où l'employé engagé vit davantage d'émotions positives et profite d'une meilleure santé mentale et physique, ce qui habilite l'employé à créer et générer ses propres ressources. Cette création autonome de ressources et ce partage de sentiments positifs provoqueraient un transfert d'engagement aux autres employés (Arnold B. Bakker *et al.*, 2008 : 193). Cette capacité à générer ses propres ressources permettrait aux employés de mieux gérer les demandes au travail, ayant ainsi une influence positive sur l'épuisement au travail (Arnold Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2003 : 408). Finalement, force est de constater que chaque facteur exerce une certaine influence, directe ou indirecte sur les autres facteurs de l'engagement au travail ; ils sont intrinsèquement reliés.

1.1.5 L'engagement chez les cadres et chefs d'entreprise

Le management est un sujet d'étude de plusieurs études empiriques, mais peu d'entre elles portent spécifiquement sur les cadres, le travail qu'ils exercent, et quels impacts leur engagement a sur les objectifs d'affaires (Foster *et al.*, 2019). Les cadres étaient originalement perçus comme des positions à soif de pouvoir ayant peu de valeur ajoutée pour l'organisation (Foster *et al.*, 2019 : 476). Or, à l'aube des années 2000, les entreprises se sont vues confrontées avec d'importants défis économiques, démographiques, politiques et sociétaux. La dynamique organisationnelle était soudainement incertaine et changeante, et les gestionnaires se sont rapidement retrouvés au centre du succès corporatif. Suite à ce changement de paradigme, les cadres et les chefs d'entreprise ont un nombre largement plus élevé de responsabilités, plus de charges de travail et plus de diversité dans leurs tâches (St-Hilaire et Gilbert, 2019 : 86). La très grande majorité de la recherche au sujet de l'engagement est axée sur les employés, les cadres sont alors perçus comme des agents responsables d'entretenir l'engagement de ceux-ci. Or, très peu de recherches empiriques se concentrent sur la façon dont le changement de paradigme en question a influencé l'engagement chez les cadres et chefs d'entreprise.

1.2 Le sens du travail et le sens au travail

La deuxième section de la recension des écrits débute en discutant des différents facteurs responsables de donner un sens à notre vie. Parallèlement, nous survolerons les différents idéaux proposés par les penseurs qui se sont intéressés à la notion de sens et de *meaningfulness*. Nous irons ensuite dans l'élaboration du sens du travail ainsi que du sens au travail ; les éléments qui les distinguent, les différentes définitions proposées, et pourquoi sont-ils d'importants facteurs à l'atteinte du bien-être et de l'engagement.

1.2.1 Le sens

Le sens à la vie, comme n'importe quel type de sens, est une notion particulièrement subjective et donc, propre à chacun, ce qui constitue un défi pour les chercheurs, surtout lorsqu'il s'agit de savoir ce qui donne un sens à la vie ou au travail. Le sens pourrait être défini d'une part comme un « sens de cohérence dans la vie qui accompagne la compréhension des individus à propos de qui ils sont, ce qu'est le monde, et quelle est leur place parmi ceux-ci » [Traduction libre] (Battista et Almond, 1973; Reker et Wong, 1988 dans ; Wrzesniewski *et al.*, 1997). Certains définissent plutôt le sens comme une direction (*directedness*) et un esprit de détermination (*purposefulness*) (Klinger, 1997; Ryff et Singer, 1998 dans Wrzesniewski *et al.*, 1997). Baumeister (1991), un important contributeur dans la recherche sur le sens, avance que la création de sens peut se faire à condition que certains besoins soient comblés ; avoir un but, de la valeur, de l'efficacité et de l'estime de soi (p.29).

Bien que les définitions varient d'un auteur et d'une période à l'autre, quelques éléments centraux persistent. Dans un premier temps, le sens est très souvent lié à un effort dirigé où de l'énergie est déployée intentionnellement vers un objectif. Deuxièmement, le sens vient de pair avec la conscience et la compréhension de sa propre vie (Wrzesniewski *et al.*, 1997). Finalement, la perception d'importance (*significance*) est un facteur plus récent (Martela et Steger, 2016), mais tout de même pertinent dans la mesure où les deux éléments précédents n'adressaient pas spécifiquement l'aspect de « valeur » comme partie intégrante du sens.

1.2.2 Le « plein-de-sens » (meaningfulness)

La création de sens (*sensemaking)* correspond à la signification que l'on attribue à quelque chose (Pratt et Ashforth, 2003). C'est à travers cet exercice de création de sens que l'individu se questionne sur la nature de ce stimulus et parvient à lui attribuer un sens. Or, associer un sens à une action ou un stimulus ne la rend pas « pleine-de-sens » (*meaningful).* En d'autres mots, un stimulus peut être identifié comme ayant un sens, mais la position de l'individu par rapport à ce sens n'est pas encore explicite. C'est en effet la seconde étape du processus de création de sens qui permet à l'individu de rationaliser sa position philosophique et spirituelle par rapport à ce stimulus, laquelle devient ensuite « plein-de-sens » (*meaningful)* (Pratt et Ashforth, 2003).

Bien que la traduction de *meaning* (sens) soit une traduction cohérente de l'anglais au français, le terme *meaningfulness* ne semble pas avoir un équivalent francophone adéquat, c'est pourquoi nous emprunterons le terme de l'anglais dans le cadre de ce travail. Pratt et Ashforth (2003) ont proposé le terme *meaningfulness* pour faire référence au « degré de signification qu'un individu apporte à quelque chose » [Traduction libre]. Le « sens » fait ainsi référence à la sorte ou au type de sens apporté à quelque chose, alors que le terme *meaningfulness* est employé pour définir le degré d'importance accordée à cette même chose (Rosso, Dekas et Wrzesniewski, 2010). En d'autres mots, le sens correspond au *type*, et *meaningfulness* correspond au *degré* d'importance associé à ce type.

1.2.3 Le sens du travail et le sens au travail

Il est estimé que le travail correspond à plus du tiers de notre vie active (Wrzesniewski *et al.*, 1997). Alors que plusieurs changements importants chamboulent et basculent notre vie (pensons notamment à la population vieillissante, la pénurie de main-d'œuvre, aux valeurs sociétales changeantes, ou aux pandémies mondiales forçant les organisations à adopter des façons alternatives de travailler, pour n'en nommer que quelques-uns), les questionnements au sujet du sens que l'on attribue à notre vie et à notre travail ne cessent de se multiplier (Chalofsky, 2003). Plusieurs théoriciens proposent que ce soient les besoins des individus qui les motivent à prendre des mesures (Maslow, 1971, McClelland, 1965; Aldefer, 1972). Ces besoins s'élèveraient des besoins primaires et fondamentaux jusqu'aux besoins d'actualisation, davantage spirituels et philosophiques. Suite à sa

proposition au sujet de la hiérarchie des besoins, Maslow (1971) s'est en fait penché sur le sens du travail, et a élaboré les « valeurs de l'être » (les *B -values*), lesquelles sont au nombre de huit : être une personne vraie, unique, juste, remplie de sens, de vivacité, de bienfaisance, de richesse et de transcendance.

Avant d'aller plus loin, il importe cependant d'établir la distinction entre le sens **du** travail et le sens **au** travail.

Sens du travail. Le sens du travail concerne le « rôle sociologique et anthropologique du travail dans une société selon les normes, les valeurs et les traditions que cela engendre » [Traduction libre] (Chalofsky, 2003 : 73). Le sens du travail serait identifié comme la combinaison entre (1) la signification du travail pour l'individu (2) l'orientation du sujet dans son travail, et (3) la cohérence entre son travail et ses valeurs (EM Morin, 1995). De plus, un travail rempli de sens selon les auteurs est caractérisé par une utilité sociale et morale, avec des relations positives, un sentiment d'autonomie et qui offre des opportunités de développement et d'apprentissage (Estelle M. Morin, 2010). Or, il s'avère qu'au Royaume-Uni, en 2005, 37 % des travailleurs n'étaient pas d'avis que leur travail apportait une valeur ajoutée au monde (Yeoman *et al.*, 2019).

Par ailleurs, se sentir permis et à l'aise à être complètement soi-même au travail (être son soi dit *réel*) favoriserait aussi le développement de sens au travail (Ashforth, Harrison et Corley, 2008; Rogers, 1967 dans Chalofsky, 2003). Pour leur part, Brief et Nord (1990) définissent le sens du travail comme « un débat à propos de la valeur sociale du travail comme activité humaine, et la centralité du travail comme partie intégrante d'une bonne vie » (Brief et Nord, 1990 dans Yeoman *et al.*, 2019).

Un débat récurrent dans la littérature du sens du travail est à savoir si le sens du travail est déterminé par l'individu (interne) ou son environnement (externe). Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003) postulent que le sens du travail proviendrait en fait d'une combinaison de facteurs individuels et environnementaux (p.96). En effet, une certaine proportion de la littérature sur le sens suggère que le sens du travail est construit de façon solitaire, mais elle ne prend pas en compte la réalité dynamique et influente de l'environnement de travail.

Dans son œuvre *Habits of the heart : commitment and individualism in American life*, Bellah *et al.* (1985) proposent une approche tripartite au sens que l'on attribue au travail, laquelle est devenue une opinion soutenue dans le domaine. Le travail peut être perçu dans un premier temps comme un emploi. Il outille l'individu à aller chercher une satisfaction et un sens à l'extérieur de son environnement de travail. L'emploi est ainsi fonctionnel, davantage perçu comme un moyen. Dans un deuxième temps, le travail peut être perçu comme une carrière qui comprend un investissement personnel plus important, et l'individu trouve un sentiment d'accomplissement à gravir les échelons de la hiérarchie corporative. Finalement, le travail peut être perçu comme une vocation ; l'individu y trouve un sentiment d'accomplissement profond. Les employés qui associent leur travail à cette dernière catégorie rapportent généralement une meilleure satisfaction de vie ainsi qu'une meilleure satisfaction au travail (Forest *et al.*, 2010). Bien entendu, ces catégories sont entièrement subjectives et ne sont en aucun cas dépendantes de l'occupation.

Ainsi, le sens du travail correspond à la combinaison du sens que l'emploi occupe pour l'individu (est-ce un emploi, une carrière ou une vocation ?), l'intégration de son « soi réel » dans son travail (*the self*) et le rôle que nous occupons. Cette combinaison est finalement modérée par notre environnement de travail et les relations que l'on y entretient.

Le sens au travail. Le sens au travail fait référence à la relation entre la personne et son travail ou son organisation. Cette relation est définie par la loyauté, l'engagement et les ambitions de part et d'autre (Chalofsky, 2003). L'appartenance au groupe jouerait en fait un rôle important dans la dynamique entre l'identité personnelle et la création de sens. En effet, Cooley présente en 1922 le concept de "Réflexion de Soi" (*Looking-glass self*), une théorie qui suggère que la façon dont on croit être perçu par nos pairs influence notre propre perception de soi (Cooley, 1992 dans Pratt et Ashforth, 2003).

Comme le dit si bien un vieux dicton espagnol; *Dime con quién andas y te diré quién eres* (« Dis-moi qui sont tes amis et je te dirais qui tu es »), les relations que l'on entretient viennent non seulement teinter notre propre perception de nous-mêmes, elles influencent la façon dont le monde extérieur nous perçoit aussi. La théorie de l'identité sociale propose

par ailleurs que l'appartenance à un groupe et la catégorisation sociale soient des facteurs influents dans la construction identitaire (Pratt et Ashforth, 2003). Les relations que l'on entretient au travail viendraient en fait renforcer les schémas narratifs que l'on entretient à propos de nous-mêmes. Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003) suggèrent que "le soi est partiellement le produit social de ce que les employés vivent au travail" (p.102) [Traduction libre]. Les relations au travail seraient ainsi influentes dans la construction de l'identité individuelle, du sens que l'on attribue à son travail ainsi que le degré d'intensité associé à ce sens (Pratt et Ashforth, 2003).

La création de sens au travail est donc loin d'être une activité passive; elle est en fait largement influençable et malléable selon le contexte et la qualité des relations que l'on entretient. Bâtir une proximité entre les employés, miser sur le développement d'un esprit de communauté au sein de l'entreprise, et construire une culture qui rejoint autant les employés que les objectifs d'affaires sont tous des façons de générer du sens au travail. Ceci est cependant certainement plus facile à dire qu'à faire. En effet, une tentative échouée pourrait engendrer d'importantes conséquences, générant de la méfiance et du cynisme de la part des employés face aux différentes initiatives corporatives visant à bâtir un esprit de communauté (Pratt et Ashforth, 2003).

En somme, le sens *du* travail fait référence aux caractéristiques du travail et son contenu, alors que le sens *au* travail correspond au contexte et les relations entretenues. Les deux éléments seraient responsables du maintien du bien-être et de la satisfaction au travail (Estelle M. Morin, 2010).

1.2.4 Le sens du travail, le sens au travail et l'engagement

Les études de Steger (2012) indiquent une relation positive entre le sens du travail et les composantes du bien-être psychologique ainsi que l'engagement organisationnel. Le sens du travail serait aussi lié à des résultats d'affaires positifs (J Richard Hackman, 1980). Cependant, désirer créer un environnement de travail qui a du sens pour ses employés est une initiative à prendre avec précautions pour les entreprises et les organisations. En effet, la ligne est fine entre le désir de générer du sens dans le travail pour le bien des employés

et le bien de la performance organisationnelle (Bailey et al., 2007 dans Yeoman *et al.*, 2019).

En gestion, la notion de sens du travail a essentiellement fait son entrée lorsque J. Richard Hackman et Oldham (1976) ont introduit leur modèle de motivation de caractéristiques du travail ; des trois critères essentiels proposés par les auteurs, l'atteinte de sens en faisait partie. D'un point de vue managérial, Sharabi (2017) n'a pas trouvé de différence significative pour le sens du travail chez les gestionnaires intermédiaires masculins ou féminins, ce qui laisse présager que le sens du travail n'est pas sensible au genre ni au type d'occupation.

À la lumière des informations présentées dans la recension sur l'engagement ainsi que sur le sens, nous pouvons formuler nos premières hypothèses. Dans un premier temps, nous avons vu que les individus qui trouvent du sens dans leur travail ont plus d'effets bénéfiques sur leur engagement (Kahn, 1990; Estelle M. Morin *et al.*, 2008; Steger, 2012; Steger *et al.*, 2013b). Nous émettons ainsi l'hypothèse **(H1)** que les chefs d'entreprise et les cadres qui trouvent du sens dans leur travail sont plus engagés dans leur travail.

Cependant, la recension démontre que moins d'études portant sur la relation entre le sens au travail et l'engagement spécifiquement ont été effectuée. Nous proposons ainsi que le sens au travail et le sens du travail, bien que deux variables distinctes soient étroitement liés et font en quelque sorte partie de la même famille. De fait, nous effectuons l'hypothèse **(H2)** que les chefs d'entreprise et les cadres qui trouvent du sens dans les relations qu'ils entretiennent au travail sont plus engagés dans leur travail.

Maintenant, il est possible que l'état psychologique soit aussi associé avec le sens du travail, le sens au travail et l'engagement ; c'est ce que nous explorerons dans la prochaine section de la recension portant sur la santé mentale.

1.3 La santé mentale

La troisième étape de la recension des écrits porte sur la santé mentale. Plusieurs états psychologiques sont associés à la santé mentale que nous discuterons dans cette partie de la recension des écrits : le stress occupationnel, la détresse psychologique et l'épuisement,

le bien-être psychologique. Mais tout d'abord, il importe d'effectuer un petit détour afin de peindre un portrait de l'état de la santé mentale au Canada et en France, et plus spécifiquement chez les cadres et les chefs d'entreprise.

1.3.1 État de la santé mentale au Canada et en France

Que ce soit de près ou de loin, la santé mentale est un sujet que touche tout un chacun. Plus que jamais la sensibilisation au sujet des problèmes de santé mentale est mise de l'avant (ACSM, 2019a), mais il demeure une lourde stigmatisation entourant les maladies mentales. Les statistiques au sujet de la santé mentale dans la population générale au Canada *et* en France font malheureusement état d'un profond mal-être systémique et sociétal.

Au Canada, le suicide est la source principale de mortalité chez les Canadiens entre 15 et 44 ans, et ce autant chez les femmes que les hommes (MHCC, 2013). Un Canadien sur cinq souffrira d'une maladie mentale à un point dans sa vie (MHCC, 2013). Plus encore, il est estimé que deux tiers des Canadiens souffrant d'une maladie mentale ne chercheront pas l'aide d'un professionnel, et ce majoritairement à cause de la stigmatisation (MHCC, 2013).

Si ces chiffres semblent inquiétants, l'impact économique de la santé mentale sur la société canadienne met en lumière une sombre réalité. Il est en effet estimé que les coûts associés à la santé mentale coûtent à la société plus de 51 milliards de dollars par année (Lim *et al.*, 2008; Smetanin *et al.*, 2017). Cette estimation prend en compte entre autres les coûts de soins de santé, la perte de productivité, et la perte de qualité de vie. Chaque semaine, il est estimé que plus de 500 000 Canadiens sont dans l'incapacité de se présenter au travail à cause de problèmes de santé mentale (Dewa, Chau et Dermer, 2010). Les réclamations pour congé de maladie mentale sont d'ailleurs deux fois plus nombreuses que les réclamations pour congé associé à une maladie physique (Dewa, Chau et Dermer, 2010).

L'état de la santé mentale en France n'est pas meilleur. En effet, il est estimé que le coût économique et social des troubles mentaux est évalué à 109 milliards d'euros, et ce à chaque année (Safon et Suhard, 2019). Les problèmes de santé mentale toucheraient plus

de 12 millions de Français sur une base annuelle (Bah et Gaillon, 2016 : 81). Ceci correspond à près de 18 % de la population française. La santé mentale a ainsi un impact non seulement sur la vie des personnes touchées ; elle influence l'économie, les organisations et représente d'importants coûts dans les deux instances (Corey, 2002 : 207). L'envergure de cette réalité ne se limite cependant pas seulement au Canada et à la France ; selon l'OMS, les maladies mentales représentent « 30 % des maladies non mortelles sur la planète », ayant un coût estimé de 16 milliards de dollars à l'économie mondiale entre 2010 et 2030 (ACSM, 2019a).

1.3.2 État de la santé mentale chez les cadres et chefs d'entreprises

Les petites et moyennes entreprises (« PME ») composent une grande majorité du total des entreprises, et ce autant au Canada qu'en France. En effet, les PME composent 99.8 % du total des entreprises françaises (Bah et Gaillon, 2016 : 81) et 99.75 % de la totalité des entreprises au Canada (ISDC, 2019). Autrement dit, la très grande majorité des citoyens français et canadiens travaillant en entreprise font partie d'une PME. Les cadres et chefs d'entreprise de ces PME sont ainsi responsables, indirectement, de la santé financière et économique de deux importants pays industrialisés. Malgré cette réalité, très peu d'études empiriques se sont intéressées à l'état de la santé mentale chez les cadres et chefs d'entreprise (Bah et Gaillon, 2016). En effet, si un intérêt grandissant a été accordé aux entrepreneurs dans les dernières années, celui-ci était majoritairement orienté sur la passion et la motivation des entrepreneurs, mais très peu sur l'état de leur santé mentale (ACSM, 2019b).

Or, les quelques rapports à ce sujet lèvent le voile sur une situation particulièrement alarmante. En effet, l'Association canadienne pour la santé mentale (« ACSM ») a publié son rapport « Y arriver seuls : la santé mentale et le bien-être des entrepreneurs » où l'on découvre l'étendue de la précarité de la santé mentale chez les entrepreneurs canadiens. Selon ce rapport, plus de « 62 % des propriétaires d'entreprise se sentent déprimés au moins une fois par semaine » (ACSM, 2019b). Près de la moitié ont rapporté se sentir fatigués mentalement et démoralisés au moins une fois par semaine. Le rapport confirme aussi que les entrepreneurs vivent de haut niveau de stress, majoritairement liés aux flux de trésorerie et à la conciliation travail-famille (ACSM, 2019b : 5). Ceci serait aligné avec

l'étude pionnière au sujet du bien-être des entrepreneurs menée par Boyd et Gumpert (1983), laquelle attribue le stress élevé des entrepreneurs d'une part à l'isolement social et professionnel, et d'autre part à la forte pression à la réussite. Plus encore, le stress chez les entrepreneurs aurait des répercussions allant au-delà de l'individu en question : « plus de la moitié (54 %) des entrepreneurs ont indiqué que leur stress avait une incidence sur leur niveau de concentration au travail [et que] une personne sur cinq (23 %) estimes que le stress relatif à l'entrepreneuriat a une incidence sur les relations professionnelles » (ACSM, 2019b : 5).

L'état de la santé mentale chez les entrepreneurs en France est d'autant plus préoccupant. En effet, il est estimé que tous les jours, deux chefs d'entreprise française s'enlèvent la vie (Bah et Gaillon, 2016). Bien que tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise soient touchés par la santé mentale (De la Vega, 2008 dans Bah et Gaillon, 2016), le suicide chez les cadres et chefs d'entreprise est une réalité particulièrement peu étudiée. Selon Bah et Gaillon (2016), trois écoles de pensées émergent pour expliquer la hausse du suicide en milieu de travail en France. La première propose que la détresse psychologique soit à l'origine d'un déséquilibre entre les ressources et les demandes au travail ; la deuxième propose que l'environnement de travail vienne exacerber une prédisposition chez l'employé en question ; et finalement, la troisième école de pensée propose que la « culture de rentabilité » soit davantage valorisée que le bien-être humain (: 83). Pour leur part, De Gaulejac et Mercier (2012) proposent une interrelation entre les prédispositions personnelles, les dysfonctionnements organisationnels et sociétaux ; une proposition ainsi davantage nuancée. En conclusion, l'état de la santé mentale chez les cadres et chefs d'entreprise est grave, et de porter une plus grande attention aux facteurs entourant cette situation bénéficierait non seulement les individus concernés, mais aussi la société dans son entièreté.

Bien que ce soit l'état psychologique des participants qui nous intéresse, il convient de débuter par la base. En effet, le stress est une réaction physiologique (Selye, 1977) et un facteur influent de la santé mentale. Le stress peut être une source de performance, voire contribuer au bien-être (Mark Le, Matheny et Kolt, 2003). Or, lorsque le stress est trop grand et prolongé, il peut faire des ravages sur la santé mentale (C. H. Maslach, Schaufeli

et Leiter, 2001; Christina Maslach et Leiter, 2008a; Sharma Radha et Cooper Sir, 2016). Plus encore, la santé mentale ne se résume pas à l'absence de maladie mentale, elle doit aussi comprendre la présence de bien-être (OMS, 2006). Le bien-être et la détresse sont en fait deux dimensions fortement corrélés mais distincts (Massé *et al.*, 1998). Ainsi, nous prendrons soin de définir en premier lieu la détresse et l'épuisement, puis le bien-être psychologique. Nous conclurons cette section par discuter de la détresse chez les cadres et les dirigeants et l'impact que cela a sur leur santé mentale et leur engagement.

1.3.3 La détresse psychologique et l'épuisement

Tous les stress ne sont pas égaux (Szabo, Tache et Somogyi, 2012). En effet, le « bon » stress, communément nommé eustress, est perçu comme un stress modéré et temporaire ayant des effets bénéfiques sur l'individu (Mark Le, Matheny et Kolt, 2003). En revanche, lorsque le stress (dans sa fréquence et/ou son intensité) surpasse la capacité de l'individu, celui-ci se transforme en détresse. Lorsque la détresse et la tension, qu'ils soient physiques, cognitifs ou émotifs (ou toutes ces réponses) sont maintenus à travers une période, la détresse se morphe en épuisement (Sharma Radha et Cooper Sir, 2016). Reichel et Neumann (1993) effectuent aussi une distinction entre l'épuisement physique et émotif (p.76).

Comme discuté plus tôt, plusieurs des mesures utilisées pour évaluer l'engagement, notamment le MBI et le OLBI, sont des outils originalement développés pour mesurer l'épuisement au travail. En se basant sur les trois critères d'évaluation du MBI, notamment l'épuisement émotif, la dépersonnalisation, et le sentiment d'être peu accompli au travail (Christina Maslach *et al.*, 1986), Jackson, Turner et Brief (1987) ont associé différentes conditions du travail qui mènent potentiellement à l'épuisement. Parmi ces conditions, la perception des demandes au travail, les conflits de rôles, le support du gestionnaire et le niveau de participation dans la prise de décisions étaient tous des facteurs ayant un impact significatif sur l'épuisement au travail.

Dompierre, Lavoie et Pérusse (1993) ont aussi étudié les différents facteurs de la détresse psychologique en milieu de travail, et ont soulevé des résultats similaires à ceux de Jackson, Turner et Brief (1987). En effet, les chercheurs ont découvert que l'exposition à

des stresseurs spécifiques tel la surcharge de travail, les conflits interpersonnels et l'ambiguïté des rôles exacerbaient le niveau de détresse psychologique en milieu de travail. Avoir un faible degré de latitude décisionnelle était aussi identifié comme un facteur organisationnel important dans le développement de la détresse. Finalement, la présence d'un patron de type « A » représentait un facteur individuel favorisant la détresse psychologique chez les employés.

Cependant, il est important de soulever que chaque pays est composé d'une culture de gestion spécifique composée des normes, des valeurs et de traditions culturelles propres à chacun (Hofstede, 1980). Les différentes mesures employées pour évaluer l'épuisement (ou l'engagement) ont obtenu, au fil des années, une forte popularité dans les pays anglo-saxons. La grande majorité a d'ailleurs été créée en pays anglophones.

Comme nous l'avons laissé entendre auparavant, pour Viktor Frankl, il ne fait pas de doute que le sens qu'une personne donne à son expérience l'aide à surmonter les épreuves, en renforçant sa résilience. Pour cette raison, une personne qui ne trouve pas de sens à sa vie est ainsi à risque de souffrir de détresse psychologique, puisque celui-ci n'est pas en mesure d'identifier son but dans la vie, sa raison d'être et ses valeurs qui l'inspirent (Estelle M. Morin, 2010). Il en serait ainsi pour le sens du travail et pour le sens au travail.

Nous pouvons dès lors formuler deux autres hypothèses : le sens du travail est négativement lié à la détresse psychologique **(H3)** tout comme le sens au travail **(H4)**. Or, la santé mentale ne correspond pas seulement à l'absence de problème, mais bien à la présence de bien-être (OMS, 2006). Il convient donc de présenter le bien-être, ce qui le compose, ses différentes formes et la place qu'occupe le sens dans le bien-être.

1.3.4 Le bien-être et la santé mentale

Le bien-être comprend trois principales composantes : affectif, subjectif et social (Corey, 2002 : 208). Le bien-être affectif est identifié par la satisfaction d'un individu avec la vie en général. Cinq critères sont employés pour mesurer le bien-être affectif : la présence d'affectivité positive, l'absence d'affectivité négative, le niveau de satisfaction avec la vie, et que celle-ci soit réalisée (*avowed)* et exprimée *(expressed)*.

Le bien-être subjectif fait référence aux réflexions intrapersonnelles sur sa vision et sa capacité d'adaptation à la vie. Le bien-être subjectif (ou psychologique) est mesuré en fonction du niveau d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, de son développement personnel, du sens qu'il attribue à sa vie, de la maîtrise de son environnement, et finalement de son niveau d'autonomie. En d'autres mots, le bien-être subjectif comprend des composantes cognitives et émotionnelles (Diener *et al.*, 1999).

La troisième et dernière forme de bien-être, le bien-être social, fait référence au degré de cohérence, d'actualisation, d'acceptation, de contribution et d'intégration sociale de l'individu dans son milieu de travail. Bien que chacun de ces types de bien-être soit distinct, ils sont certainement complémentaires et interdépendants afin d'atteindre un bien-être général (Corey, 2002). En effet, la santé mentale est un « état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 2006 : 1).

Par ailleurs, avoir la capacité de bien comprendre et de gérer ses émotions ainsi que celles des autres serait un important atout dans l'atteinte du bien-être. En effet, la méta-analyse effectuée par Martins, Ramalho et Morin (2010) révèlent une forte relation entre l'intelligence émotionnelle et la santé mentale. Ceci est cohérent avec les facteurs entourant le bien-être proposé par Corey (2002) dans la mesure où chacun des trois types de bien-être (subjectif, social et affectif) comporte une majorité de facteurs favorisant les individus ayant une bonne compréhension et gestion de leurs émotions (ainsi que celles des autres).

Si des prédispositions individuelles peuvent certainement avoir un impact sur le bien-être, une variété de facteurs externes et environnementaux peuvent avoir un impact significatif, et ce spécialement dans un contexte de travail. En effet, la théorie de l'autodétermination (Edward L Deci et Ryan, 1985; Edward L. Deci, Olafsen et Ryan, 2017) propose que trois besoins psychologiques fondamentaux — notamment les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation — doivent être accomplis chez l'employé afin de maintenir une santé mentale optimale. Dans le cas échéant, cela nuit à l'épanouissement de

l'employé dans son milieu de travail et ultimement sa performance (Edward L. Deci, Olafsen et Ryan, 2017).

Le sens serait un facteur très important dans l'atteinte du bien-être, et ce autant pour le bien-être personnel que le bien-être au travail (Estelle M. Morin, 2010). Divisé en deux catégories, le bien-être eudémonique et hédonique est souvent distingué dans la littérature sur le sens. Le bien-être eudémonique fait référence aux instances où l'individu réalise son plein potentiel (Waterman, 1993 dans Steger *et al.*, 2013a). Ryan, Huta et Deci (2008) postulent que le bien-être eudémonique serait le résultat de quatre processus motivationnels : la satisfaction des besoins psychologiques primaires (compétence, autonomie, affiliation), la poursuite de motivations intrinsèques, agir avec autonomie, et cultiver de la pleine conscience sur une base quotidienne. En revanche, le bien-être hédonique fait davantage référence au désir de vouloir maximiser son plaisir et éviter l'inconfort (Steger *et al.*, 2013b). Steger *et al.* (2013a) soutiennent cependant que le sens à la vie n'est « ni hédonique, ni eudémonique. Le sens est dérivé de l'art de balancer les deux » (: 161).

Dès lors, nous pouvons formuler deux autres hypothèses : le sens du travail est positivement lié au bien-être psychologique **(H5)** tout comme l'est aussi le sens au travail **(H6)**.

1.3.5 La détresse chez les cadres et les chefs d'entreprise et l'effet sur l'engagement

Les chercheurs ont longuement discuté de la détresse et de l'engagement chez les employés, mais seule une petite proportion se penche sur l'état psychologique des chefs et cadres, notamment du stress élevé qu'ils vivent sur une base quotidienne (ACSM, 2019b). Les opinions au sujet de la relation entre le stress élevé et l'engagement en milieu de travail demeurent contradictoires dans la littérature (Codo et Soparnot, 2012). En effet, quoique moins populaires, certains postulent qu'il n'y a pas de relation significative entre le stress et l'engagement (Lahmouz et Duyek, 2008 dans Codo et Soparnot, 2012). Certains proposent une corrélation négative significative (Siegrist, 1996 dans Codo et Soparnot, 2012; Mathieu et Zajac, 1990; John P. Meyer et Maltin, 2010). Finalement,

certains proposent que la crise du sens conduise au stress (Dejours, 1993; Estelle M. Morin, 2010).

Si la relation entre le stress et l'engagement reste un sujet controversé dans la littérature organisationnelle, le stress et la santé mentale en milieu de travail sont des sujets qui divisent moins les opinions des chercheurs (Forest *et al.*, 2010; Hobfoll *et al.*, 2018; Karasek, 1979). Le stress que vivent les cadres et les chefs d'entreprise entrainent des effets toxiques sur leur santé (St-Hilaire et Gilbert, 2019) pouvant se traduire par des problèmes de santé physique (McEwen et Stellar, 1993), de réactions comportementales (absentéisme) ou même des problèmes psychosomatiques (insomnie, problèmes de digestion, etc.). Selon St-Hilaire et Gilbert (2019), un cadre qui a de tels problèmes de santé n'est pas en mesure de donner une bonne performance au travail alors qu'à l'inverse, un cadre en santé est dans les bonnes dispositions pour pratiquer un management sain et de cultiver un environnement de travail adéquat pour ses employés (p.87). La psychologie industrielle et organisationnelle a ainsi grandement avantage à se pencher sur les facteurs permettant aux cadres et chefs d'entreprise d'être la meilleure version d'eux-mêmes.

Jusqu'ici, les informations collectées dans le cadre de cette recension des écrits nous permettent d'effectuer une variété de liens. Dans un premier temps, l'étendue de la recherche portant sur l'engagement est très étoffée. Or, une infime portion de cette recherche s'est intéressée aux cadres et aux chefs d'entreprise, si bien que nous n'en connaissons très peu sur l'engagement auprès de ces groupes. Ceci est d'autant plus surprenant en considérant les statistiques faisant état de la santé mentale des cadres et des chefs d'entreprise. Sachant que la plupart des études proposent une relation entre la santé psychologique et l'engagement, il est étonnant que si peu d'entre elles se soient penchées sur la situation des cadres et des chefs d'entreprise. Finalement, le sens du travail semble être étroitement lié au bien-être et à la santé psychologique. Le sens serait d'ailleurs aussi lié à l'engagement au travail (Steger, 2012) et n'aurait pas tendance à discriminer selon la position dans l'entreprise ou le genre (Sharabi, 2017). Chacune des variables d'intérêt est ainsi liée et propose des possibilités de recherches intéressantes, particulièrement au niveau de l'intervention potentielle de la santé psychologique sur la relation entre le sens et l'engagement.

La recension des écrits sur la santé mentale apporte un niveau de complexité additionnel aux hypothèses. En effet, plusieurs études suggèrent que la santé mentale a une influence sur l'engagement (Siegrist, 1996 dans Codo et Soparnot, 2012; Christina Maslach et Leiter, 2008a; Mathieu et Zajac, 1990; John P. Meyer et Maltin, 2010; Schaufeli, Taris et van Rhenen, 2008). Le potentiel d'interaction de la santé psychologique sur la relation entre le sens et l'engagement n'est cependant pas discuté dans la littérature.

Sachant cela, nous postulons qu'il est possible que l'état psychologique exerce un effet de médiation entre le sens du travail et l'engagement. Plus spécifiquement, nous avançons l'hypothèse **(H7)** que la détresse psychologique est un médiateur négatif sur la relation positive entre le sens du travail et l'engagement. À l'inverse, nous proposons **(H8)** que le bien-être psychologique vienne médier de façon positive la relation entre le sens du travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise.

Toujours en considérant le sens du travail et le sens au travail comme deux variables distinctes mais étroitement liées, nous effectuons les mêmes hypothèses relativement au sens au travail. Notamment, nous anticipons **(H9)** que la détresse a un effet médiateur négatif dans la relation entre le sens au travail et l'engagement. Inversement, nous anticipons **(H10)** que le bien-être a un effet de médiation positif sur la relation entre le sens au travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise.

1.4 Les variables de contrôle

1.4.1 L'affectivité

L'état affectif est composé d'émotions et d'humeurs (Forgas, 1995 dans Zhao, Li et Shields, 2019). L'affectivité peut être positive ou négative (Watson, Clark et Tellegen, 1988) ; nous avons tous une certaine propension à voir les choses du bon côté ou bien d'un œil pessimiste. C'est cette prédisposition qui vient essentiellement teinter nos décisions, nos comportements et nos réactions au courant de notre vie. L'affectivité positive est caractérisée par l'enthousiasme, l'attention et l'engagement. L'affectivité négative, en revanche, est caractérisée par l'anxiété et la tristesse (Watson, Clark et Tellegen, 1988; Zhao, Li et Shields, 2019). Bien que l'affectivité positive et l'affectivité négative puissent sembler indépendantes de l'une et l'autre, des études observant chaque

variable de façon isolée ont révélé que l'affectivité positive et l'affectivité négative sont davantage interreliées (Watson, Clark et Tellegen, 1988; Gruber et al., 2013; Neumann et al., 2011 dans Zhao, Li et Shields, 2019).

L'affectivité joue un rôle important dans la santé mentale (Larsen, 2000 dans Spindler *et al.*, 2016). En effet, l'affectivité négative est un critère central de plusieurs maladies mentales (APA, 2013 dans Spindler *et al.*, 2016). Les individus ayant un haut niveau d'affectivité négative (que celle-ci soit un état ou un trait de personnalité) seraient notamment plus vulnérables à souffrir de dépression (Watson, Clark et Tellegen, 1988). De plus, un faible niveau d'affectivité positive exposerait les individus à souffrir d'anxiété (Watson, Clark et Tellegen, 1988).

Les individus qui ont une affectivité positive auraient une meilleure satisfaction de vie, une plus grande capacité de résilience, et auraient aussi une plus longue espérance de vie (Spindler *et al.*, 2016). En milieu de travail, les employés démontrant de l'affectivité positive ont tendance à être plus engagés et à trouver une plus grande satisfaction dans leur travail (Steger *et al.*, 2013b). Puisque l'affectivité positive nous positionne de sorte à être ouverte d'esprit, Barbara Fredrickson (2000, 2004) — créatrice de la théorie du *Broaden and Build,* propose que l'affectivité positive serait un facteur crucial afin de parvenir à ouvrir ses horizons, augmenter sa perspective et ainsi évoluer en tant qu'individu. Certaines méthodes d'intervention en milieu de travail comme l'Enquête appréciative sont notamment basées sur de la prémisse que l'affectivité positive est le meilleur véhicule pour arriver à des solutions innovantes, tisser des liens et développer de la résilience (Barrett et Cooperrider, 1990; Ridley-Duff et Duncan, 2015; Tugade et Fredrickson, 2007).

L'utilisation du « *Ecological Momentary Assessment* » (EMA) est typiquement utilisée dans la mesure de l'affectivité. Bien que l'affectivité représente la couleur des lentilles à travers lesquelles on perçoit notre vie (qu'elles soient roses ou grises), l'état affectif lui est plus changeant. Le EMA fonctionne donc de façon à mesurer l'affectivité plusieurs fois par jour pendant une période de plusieurs jours, voire semaines. Ceci réduirait considérablement la possibilité de biais de rappel (*recall bias)*, une problématique

habituellement rencontrée auprès des autres mesures de l'affectivité qui mesurent ponctuellement l'état affectif (Ebner-Priemer et Trull, 2009).

Une seconde échelle populaire dans la mesure de l'affectivité est l'échelle PANAS (*Positive and Negative Affect Schedule)*, développée par Watson, Clark et Tellegen (1988). Les mesures d'affectivité disponibles à ce moment étaient laborieuses et longues ou bien peu fiables. Pour remédier à la situation, les auteurs ont développé une échelle de 10 items ayant une excellente consistance interne. Les analyses de validité suggèrent que l'échelle PANAS s'avère être une mesure exceptionnellement fiable, peu importe la population, l'intervalle ou la fenêtre de temps étudiée (Watson, Clark et Tellegen, 1988).

1.4.2 Le biais de conformité

Le biais de conformité, aussi connu sous le nom de désirabilité sociale, correspond à la tendance à modifier ses réponses ou ses comportements de sorte que ceux-ci soient alignés avec les normes sociétales et ainsi paraître sous un angle favorable (Krumpal, 2013). La désirabilité sociale vient souvent de pair avec le niveau de sensibilité d'une réponse ; plus la question est inconfortable ou tabou, plus nous aurons tendance à modifier notre réponse réelle afin de bien paraître. La désirabilité sociale est aussi un biais où nous avons tendance à nous surévaluer. Par exemple, nous avons généralement tendance à nous percevoir comme plus altruiste et plus généreux que nous le somme réellement (Chung et Monroe, 2003).

Depuis les années 30, l'intérêt par rapport à la désirabilité sociale ne cesse de croître (Ganster et al.,1983 dans Randall et Fernandes, 1991). Cette attention croissante au biais de conformité est causée notamment par la démocratisation des questionnaires d'auto-évaluation. En effet, si les questionnaires d'auto-évaluation permettent la collecte d'une plus grande quantité de données plus rapidement et à moindres coûts, le biais de désirabilité social est toutefois une importante limitation. En effet, la tendance à répondre au questionnaire selon les normes prescrites par la société pose problème dans la mesure où cela vient significativement teinter les résultats, et ainsi mettre en doute l'intégrité des statistiques collectées (Bernreuter, 1933; Humm et Humm, 1944 dans Randall et Fernandes, 1991).

Randall et Fernandes (1991) postulent que la désirabilité sociale est composée de deux branches indépendantes. La première catégorie est la désirabilité sociale comme trait de personnalité ; un désir de plaire inhérent à l'individu le motiverait à modifier ses réponses et ses comportements dans le but de stimuler l'approbation sociale (Crowne et Marlowe, 1960). La deuxième catégorie compose la désirabilité sociale comme caractéristique d'un élément ; les activités ou les attitudes sont alors évaluées sur un spectre de respectabilité et jugées comme étant socialement acceptables ou non (Groves, 1989 dans Randall et Fernandes, 1991).

Krumpal (2013) propose cependant une importante considération à la notion de désirabilité sociale. En effet, puisque le biais de conformité est largement basé sur des notions culturelles et sociétales, les schémas normatifs qui nous guident peuvent varier d'une culture à l'autre. Outre les différences culturelles, Chung et Monroe (2003) démontrent dans leur ouvrage portant sur l'exploration du biais de désirabilité sociale une variation dans la démonstration de biais de conformité selon le genre. En effet, les femmes seraient plus enclines à se plier au biais de conformité que les hommes.

L'échelle la plus fréquemment employée dans la mesure du biais de conformité est l'échelle de Marlowe-Crowne (« MC-S ») (Crowne et Marlowe, 1960). La désirabilité sociale faisait auparavant partie d'une échelle mesurant la déviance sociale. Or, Crowne et Marlowe proposaient que des individus sains puissent eux aussi céder au biais de désirabilité. Toutefois, mesurer des sujets ne souffrant pas de psychopathologies avec l'outil de mesure de déviance sociale s'avérait compliqué et apportait un niveau d'ambiguïté inutile. Cette situation a ainsi motivé les chercheurs à produire l'échelle MC-S.

Paulhus (1984) a cependant critiqué l'échelle de MC-S stipulant que celui-ci ne faisait pas une distinction adéquate entre l'aveuglement (*self-deception)* et la gestion des perceptions (*impression management)*. L'auteur a donc produit l'échelle de l'Inventaire équilibré des réponses souhaitables (Paulhus, 1984). Peu importe le choix de mesure, plusieurs scientifiques affirment que de ne pas utiliser le biais de conformité comme variable

contrôle porterait atteinte à la validité des données collectées (Kim, 1982; Nyaw et Ng, 1994; Paulhus, 1991 dans Kim et Kim, 2016).

1.5 Modèle conceptuel

À la lumière de la recension des écrits orientée sur les différentes variables de la question de recherche, nous sommes en moyen d'adopter les différents modèles, définitions et théories en support à cette recherche. Notre question de départ: « Quelles sont les relations entre le sens que les cadres supérieurs et dirigeants donnent au travail, leur état psychologique et leur engagement? », a d'ailleurs évoluée en dix hypothèses orientées sur le sens du travail, le sens au travail, l'état psychologique et l'engagement.

Pour ce qui est de la variable dépendante, l'engagement, nous ferons usage de la définition de l'équipe d'Utrecht. Ainsi, l'engagement sera évalué selon les critères de vigueur, l'identification au travail, et l'absorption (Schaufeli *et al.*, 2002). Les données secondaires dont nous ferons usage afin d'effectuer cette recherche ont d'ailleurs utilisé le UWES-3 items afin de mesurer l'engagement (Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020). Dans un deuxième temps, la définition de la santé psychologique selon l'échelle du Questionnaire général de la santé proposée par Goldberg *et al.* (1997) sera employée. Finalement, le sens du travail sera ainsi référé au rôle et au contenu du travail alors que le sens au travail fera référence à l'appartenance au travail et aux relations qui y habitent. L'échelle utilisée afin de mesurer le sens du travail et le sens au travail est l'échelle mise sur pied par Estelle M. Morin *et al.* (2008), laquelle s'appuie sur l'échelle élaborée par May, Gilson et Harter (2004). Nous explorerons toutefois plus en détail ces divers éléments au prochain chapitre.

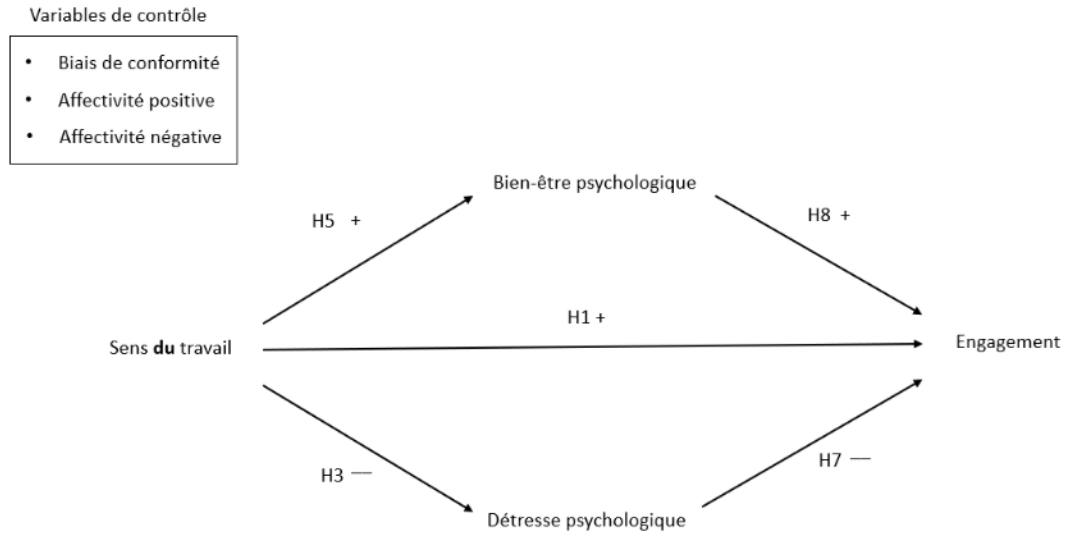

Figure 2. Hypothèses 1, 3, 5, 7, et 8. Effet de médiation partielle

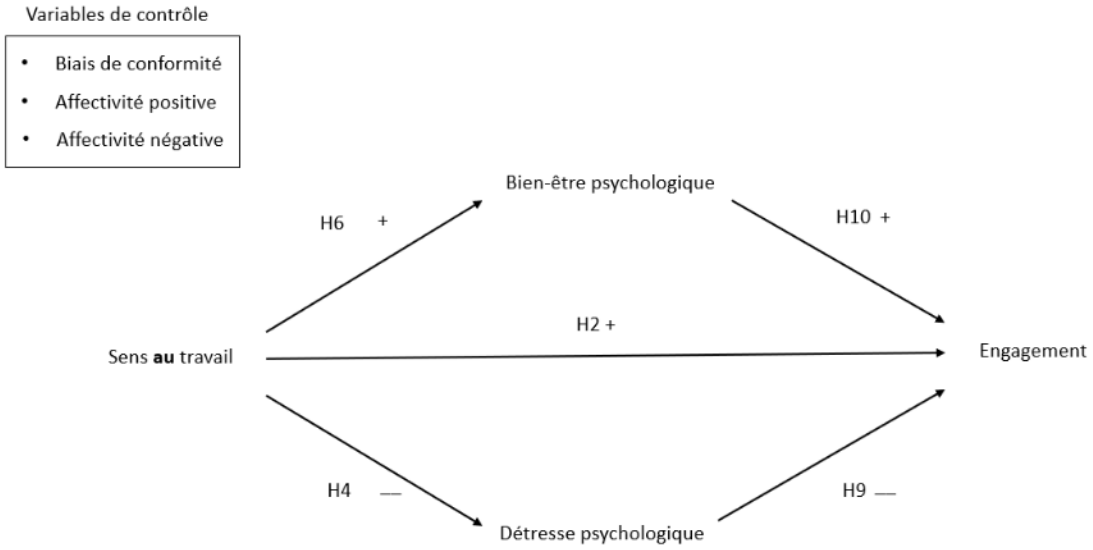

Figure 3. Hypothèses 2, 4, 6, 9 et 10. Effet de médiation partielle

Dix hypothèses sont formulées en guise de réponse à nos questions de recherche :

Dans un premier temps, nous avons vu que les individus qui trouvent du sens dans leur travail ont plus d'effets bénéfiques sur leur engagement (Kahn, 1990; Estelle M. Morin et Forest, 2007; Steger, 2012; Steger *et al.*, 2013b). Nous émettons ainsi l'hypothèse que les chefs d'entreprise et les cadres qui trouvent du sens dans leur travail sont plus engagés dans leur travail.

Hypothèse 1 : Avoir un travail qui a du sens a un effet positif sur l'engagement au travail.

La recension des écrits portant sur le sens nous a permis d'en apprendre considérablement sur le sens du travail et le sens, plus particulièrement le sens du travail et sa relation sur l'engagement. En revanche, peu d'information est offerte sur le sens au travail et l'engagement. Cela dit, le sens au travail et le sens du travail, bien que deux variables distinctes, sont fortement liés. De fait, nous effectuons l'hypothèse que les chefs d'entreprise et les cadres qui trouvent du sens dans les relations qu'ils entretiennent au travail sont plus engagés dans leur travail.

Hypothèse 2 : Avoir du sens au travail a un effet positif sur l'engagement au travail.

Toujours selon la logique de cohérence entre les valeurs fondamentales de l'individu et le sens qu'il attribue à sa vie et à son travail, la santé mentale serait étroitement liée au sens (Estelle M. Morin, 2010). Une crise du sens serait en fait liée à la détresse psychologique (Dejours, 1993). De fait, nous postulons que le manque de sens dans son travail ainsi que dans ses relations au travail provoque de la détresse psychologique.

Hypothèse 3 : Avoir un travail qui manque de sens engendre de la détresse.

Hypothèse 4 : Trouver peu de sens dans ses relations au travail engendre de la détresse.

Trouver du sens dans son travail permettrait en revanche à l'individu de faire preuve d'une plus grande résilience et de surmonter les épreuves de la vie (Längle et Sykes, 2006). Nous avons aussi vu que les individus qui trouvent du sens dans leurs relations au travail sont plus susceptibles d'avoir une vision positive d'eux-mêmes (Pratt et Ashforth, 2003;

Watson, Clark et Tellegen, 1988). Cela dit, nous proposons que de trouver du sens dans son travail ainsi que dans ses relations au travail favorise le bien-être psychologique.

Hypothèse 5 : Avoir un travail qui a du sens favorise le bien-être.

Hypothèse 6 : Trouver du sens dans ses relations au travail favorise le bien-être.

Nous avons vu que l'état psychologique a une grande influence sur une variété de facteurs personnels et organisationnels (Avey *et al.*, 2011; Arnold B. Bakker *et al.*, 2008; Borg et Riding, 1993; Christina Maslach et Leiter, 2008b). De fait, nous postulons que la détresse psychologique vient partiellement médier de façon négative la relation positive entre le sens du travail et l'engagement.

Hypothèse 7 : La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est négatif.

Plusieurs études mises de l'avant dans la revue de la littérature suggèrent que l'état psychologique est lié à l'engagement (Siegrist, 1996 dans Codo et Soparnot, 2012; Christina Maslach et Leiter, 2008a; Mathieu et Zajac, 1990; John P. Meyer et Maltin, 2010; Schaufeli, Taris et van Rhenen, 2008). Sachant cela, nous postulons qu'il est possible que l'état psychologique exerce un effet de médiation partiel entre le sens du travail et l'engagement. Plus spécifiquement, nous avançons l'hypothèse que le bien-être psychologique vient partiellement médier de façon positive la relation entre le sens du travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise

Hypothèse 8 : le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est positif.

Toujours selon la prémisse que le sens du travail et le sens au travail sont étroitement liés, faute de recherches portant sur le sens au travail, nous anticipons une que la détresse a un effet médiateur négatif dans la relation entre le sens au travail et l'engagement.

Hypothèse 9 : La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement au travail et cet effet est négatif.

Finalement, nous anticipons une dynamique inverse, notamment que le bien-être a un effet de médiation positif sur la relation entre le sens au travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise.

Hypothèse 10 : Le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement au travail et cet effet est positif.

Chapitre 2
Méthodologie

Comme le modèle conceptuel le démontre, notre question de départ se scinde en deux. La première question est relative au sens du travail, à l'engagement et au rôle médiateur de la santé psychologique : **l'état psychologique influence-t-il la relation entre le sens du travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise ?** Nous émettons l'hypothèse que plus un cadre ou un chef d'entreprise trouve du sens dans son travail, plus celui-ci se sent bien psychologiquement, ce qui favorise son engagement au travail. À l'inverse, nous prévoyons que lorsqu'un cadre ou un chef d'entreprise n'est pas en mesure de trouver du sens dans son travail, celui-ci sera plus enclin à ressentir de la détresse, laquelle est conséquente d'une diminution dans l'engagement au travail.

La deuxième question de recherche concerne le sens au travail, l'engagement et le rôle médiateur de la santé psychologique : **l'état psychologique influence-t-il la relation entre le sens au travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise ?** Nous proposons que la présence de sens dans les relations au travail favorise un bien-être psychologique, lequel améliore l'engagement au travail. En revanche, nous pensons que dans l'éventualité où un cadre ou un chef d'entreprise ne trouve pas de sens dans ses relations au travail, celui-ci se sentira moins bien, ce qui diminuera le niveau d'engagement au travail.

2.1 Échantillon

Afin de tester ces hypothèses, nous nous appuierons sur les données collectées par la Chaire Sens et travail de l'Icam — site de Lille, située en France métropolitaine, dans le cadre de l'Enquête sur le sens et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées menée par Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020). L'échantillon compte 1 427 participants (dirigeants, cadres, collaborateurs et salariés). Les informations ont été collectées auprès d'entreprises françaises privées de plus de 50 salariés, lesquelles proviennent d'un ensemble d'industries variées (excluant les secteurs

de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche, de l'administration publique, de la santé ainsi que de l'action sociale). C'est l'Institut de sondage BVA qui a été mandaté d'effectuer la quête de données, et ce par le biais d'un questionnaire en ligne. Le questionnaire était divisé en trois sections ; la première comprenait des questions et des échelles ayant pour but d'évaluer quatorze variables spécifiques (: 32), la deuxième section correspondait à l'évaluation des caractéristiques descriptives des participants, et la troisième question — celle-ci optionnelle — visait à en apprendre davantage sur la vie personnelle des participants ainsi que sur des événements de vie significatifs. À noter que cette troisième section n'était pas disponible pour les chefs d'entreprise afin de les encourager à compléter l'entièreté du questionnaire. Les variables de contrôle concernent donc principalement les cadres supérieurs ainsi que les cadres intermédiaires.

L'enquête vise un large éventail de variables, c'est pourquoi nous effectuerons une sélection des échelles et des variables pertinentes à cette étude. Puisque nos questions de recherche concernent les cadres et les chefs d'entreprise, nous sélectionnerons les réponses des participants de trois niveaux hiérarchiques : les chefs d'entreprise (n= 143), les cadres supérieurs (n=145), et les cadres intermédiaires (n=361). Par conséquent, l'échantillon pertinent à cette recherche sera composé de 649 participants.

Échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Chefs d'entreprise	143	22,0	22,0	22,0
	Cadres supérieurs	145	22,3	22,3	44,4
	Cadres intermédiaires	361	55,6	55,6	100,0
	Total	649	100,0	100,0	

Tableau 2. Échantillon sélectionné à partir des données secondaires de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020)

Pour ce qui est de la catégorie des chefs d'entreprise, celle-ci comprend les participants occupant un poste de direction ou qui s'identifie comme entrepreneurs. Ainsi, des 143 participants correspondants à la catégorie des chefs d'entreprise, 61 participants (42.4 %) sont des entrepreneurs, et 82 participants (57.3 %) occupent un poste de direction (Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020 : 40). L'âge moyen des chefs d'entreprise est de 39 ans et composé à 39.2 % de femmes et 60.8 % d'hommes. Dans la catégorie des cadres supérieurs (n=145), l'âge moyen est de 47 ans avec une proportion de femmes de 36.6 % ainsi que 63.4 % d'hommes. Finalement, l'âge moyen chez les cadres intermédiaires (n= 361) est de 45 ans, où 38.2 % sont des femmes, et 61.8 % sont des hommes. En somme, plus de la moitié des participants sont des hommes (57.7 %), et l'âge moyen de l'échantillon total est de 44 ans.

Les détails des différentes catégories étudiées sont plus amplement décrits dans le Tableau 3.

	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires
Participants	649	143	145	361
Femmes	247 (38,1%)	56 (39,2%)	53 (36,6%)	138 (38,2%)
Hommes	402 (61,9%)	87 (60,8%)	92 (63,4%)	223 (61,8%)
Nombre (%)				
Âge				
Moyenne	44	39,34	46,53	44,83
Écart type	10,371	11,55	9,939	9,463
Années travaillées				
Moyene	21,23	16,55	22,75	22,47
Écart type	10,756	11,161	10,518	10,182
Années dans l'entreprise				
Moyenne	12,86	9,66	12,72	12,86
Écart type	9,688	7,644	9,701	9,688
Années dans le poste actuel				
Moyenne	7,53	7,63	6,45	7,92
Écart type	6,561	5,907	5,426	7,164

Tableau 3. Statistiques démographiques des participants

2.2 Échelles

Les questions de recherche sont centrées autour de quatre variables spécifiques ; l'engagement, le sens du travail et le sens au travail et la santé psychologique. Les échelles sélectionnées sont ainsi choisies de façon à mesurer adéquatement ces variables. Les analyses présentées ci-dessous sont celles qui ont été publiées dans le rapport de recherche de Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020).

Une analyse de consistance interne ainsi qu'une analyse en axes principaux ont été effectuées pour chacune de ces échelles. La mesure de consistance interne a été mesurée au moyen de l'alpha de Cronbach et permet d'évaluer la fidélité de l'échelle et de ses énoncés. L'indice varie entre 0 et 1 : un indice en deçà de 0,65 est jugé indésirable, entre 0,65 et 0,70 minimalement acceptable, entre 0,70 et 0,80 respectable, entre 0,80 et 0,90 très bien, et au-delà de 0,90 le nombre d'énoncés dans l'échelle pourrait être réduit (Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020 : 39).

L'analyse des axes principaux est aussi une méthode fréquemment employée. Dans un premier temps, elle permet de déterminer quels énoncés seront utiles à la mesure de la variable que l'on désire mesurer (Anastasi, 1995; Price 2017 dans Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020). Dans un deuxième temps, l'analyse des axes principaux permet d'évaluer la qualité de la structure factorielle, laquelle isole les construits latents et offrent une vue d'ensemble sur chaque construit que l'on a l'intention d'employer. Sachant ces deux informations importantes dans l'évaluation de la fiabilité d'une échelle, nous prendrons soin de les énoncer pour chacune des échelles que l'on entend faire usage.

2.2.1 L'échelle ultra-courte de l'engagement au travail

Dans le cadre de cette recherche, nous adopterons la définition de l'engagement de l'équipe d'Utrecht (Schaufeli *et al.*, 2002), qualifiant l'engagement de la combinaison de la vigueur, de l'identification et de l'absorption. C'est l'échelle « ultra-courte » de l'engagement au travail (*« Work Engagement Scale »*) développé par Schaufeli *et al.* (2019) qui a été choisie. L'échelle est aussi courte que trois énoncés puisque la constance interne est extrêmement puissante avec un alpha de Cronbach de α=.978.

Chacun des énoncés mesure une des trois composantes de l'engagement selon l'équipe d'Utrecht : (1) « Au travail, je me sens rempli(e) d'énergie » mesure la vigueur (2) « Je suis enthousiaste à propos de mon travail » mesure l'implication, et (3) « Je suis absorbé(e) dans mon travail » mesure bien entendu l'absorption (Schaufeli *et al.*, 2019).

	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Engagement au travail	3	0,978

Tableau 4. Indice de consistance interne pour l'échelle « ultra-courte » de l'engagement au travail. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p. 88

2.2.2 L'échelle sur le sens du travail et les relations au travail

L'échelle sur le sens du travail et le sens au travail a été développée par Estelle M. Morin *et al.* (2008), à partir des travaux de May, Gilson et Harter (2004) ainsi que de Pratt et Ashforth (2003). Cinq énoncés mesurent le sens du travail, et cinq énoncés mesurent le sens au travail, tous évalué sur une échelle de six points allant de « Tout à fait d'accord » jusqu`à « Tout à fait en désaccord ». L'exercice de consistance interne révèle des alphas de Cronbach de α=.910 pour le sens du travail, et α=.907 pour le sens au travail.

	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Sens du travail	5	0,910
Sens au travail	5	0,907

Tableau 5. Sens du travail et sens au travail. Indice de consistance interne. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.85.

Le Tableau 6 montre la structure factorielle des énoncés. À noter que le terme « MOW » fait référence à *Meaning of Work* (Sens du travail) et « MAW » fait référence à *Meaning at Work* (Sens au travail) :

Le sens du travail et des relations au travail	MOW	MAW
Q9r4 Le travail que je fais en vaut la peine.	0,797	
Q9r7 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.	0,794	
Q9r9 Je fais un travail qui a du sens.	0,748	
Q9r6 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.	0,735	
Q9r1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	0,540	
Q9r5 Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.		0,751
Q9r2 Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.		0,744
Q9r10 Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.		0,717
Q9r8 Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.		0,716
Q9r3 Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.		0,655

Tableau 6. Sens du travail et sens au travail. Analyse des axes principaux. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.85.

2.2.3 Questionnaire général de la santé

Le Questionnaire général de la santé (« *General Health Questionnaire* »), développé par David Goldberg et coll. (1997) a permis d'évaluer le bien-être et la détresse psychologique. Les participants répondent aux énoncés en fonction de leurs états psychologiques ressentis au courant des 4 dernières semaines. Les participants sont appelés à répondre selon une échelle de 4 points, allant de « Rarement, voire aucune fois » à « Presque tout le temps » (Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord, 2020). Une analyse de consistance interne des énoncés de cet outil démontre un alpha de Cronbach de α=.786 pour les énoncés de bien-être psychologique ainsi qu'un alpha de Cronbach de

α=.851 pour les énoncés de détresse psychologique, lesquels sont qualifiés comme très satisfaisants.

Le Tableau 7 présente la structure factorielle pour le questionnaire de l'état général de la santé. À noter que le terme « DP » correspond à la détresse psychologique, et « BEP » correspond au bien-être psychologique :

État général de la santé	DP	BEP
Q14r7 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e) ?	0,791	
Q14r8 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ?	0,698	
Q14r12 : Depuis un mois, vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance ?	0,693	
Q14r11 : Depuis un mois, avez-vous perdu confiance en vous-même ?	0,684	
Q14r6 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression ?	0,636	
Q14r2 : Depuis un mois, avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ?	0,614	
Q14r4 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?		0,647
Q14r5 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) bien dans votre peau, en forme ?		0,637
Q14r10 : Depuis un mois, avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?		0,635
Q14r3 : Depuis un mois, avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ?		0,593
Q14r9 : Depuis un mois, avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes ?		0,581
Q14r1 : Depuis un mois, avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?		0,531

.

Tableau 7. État général de la santé. Analyse des axes principaux. Extrait du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.59

2.2.4 L'échelle de l'affectivité positive et de l'affectivité négative

Afin d'obtenir un portrait complet des participants, deux échelles ont été sélectionnées comme variables de contrôle. Premièrement, l'échelle de l'affectivité positive et l'affectivité négative (*Positive Affect and Negative Affect Scale*) de Watson, Clark et Tellegen (1988) a été sélectionnée, laquelle nous permet de prendre en compte l'affectivité dans l'évaluation de l'état psychologique. Cette échelle mesure dix émotions relatives à l'affectivité : l'enthousiasme, l'animation, l'intérêt, la fierté, l'inspiration, la nervosité, l'énervement, l'inquiétude, l'irritabilité et la honte. Les participants évaluent les dix émotions selon une échelle sur 5 points, allant de « Très peu, voire pas du tout » à « Beaucoup ». Une analyse de consistance interne révèle un alpha de Cronbach de α=.922

pour les cinq énoncés de l'affectivité positive ainsi qu'un alpha de Cronbach de α=.850 pour les cinq énoncés de l'affectivité négative.

Le Tableau 8 présente la structure factorielle de l'échelle d'affectivité positive et négative :

Émotion	Émotions positives	Émotions négatives
Enthousiaste	0,894	
Animé(e)	0,888	
Intéressé(e)	0,853	
Fier(ère)	0,798	
Inspiré(e)	0,742	
Nerveux (se)		0,871
Énervé(e)		0,823
Inquiet (ète)		0,783
Irritable		0,729
Honteux (se)		0,391

Tableau 8. Échelle de l'affectivité positive et négative. Analyse des axes principaux. Extrait tiré du rapport d'enquête de Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020), p.94

Il est cependant à noter que l'énoncé mesurant la honte a obtenu un poids factoriel faible (.391). L'explication présentée dans l'enquête de Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020) propose que, contrairement aux autres émotions mesurées, la honte fasse référence aux schémas moraux de l'individu, « une émotion morale qui est de l'ordre de la conscience de soi » (: 94). L'identification de la honte peut ainsi largement varier d'une personne à l'autre.

2.2.5 L'échelle de biais de conformité

L'échelle de mesure de biais de conformité de Crowne et Marlowe (1960) est responsable de mesurer la désirabilité sociale, notre deuxième variable de contrôle. L'indice de consistance interne s'élève à α=.88 et est donc très bon (Crowne et Marlowe, 1960). Les participants doivent répondre à dix énoncés en répondant simplement « Vrai » ou « Faux ». Les résultats sont présentés sous forme d'échelle allant de 0 à 100 : un score de

0 correspond à un individu étant très peu enclin à se conformer, et 100 correspond au niveau de conformité maximale.

2.2.6 Analyses, éthique et préservation des données

Les données utiles seront analysées à l'aide de SPSS. Des analyses de régression linéaire serviront à tester l'effet de médiation de l'état psychologique sur la relation entre le sens du/au travail et l'engagement. De plus, afin de conserver l'intégrité des données et de respecter l'éthique selon les recommandations du Comité d'éthique et de recherche, les données secondaires analysées sont entièrement anonymes. Le fichier transmis sous format Excel a été conservé sur un ordinateur portable le temps d'effectuer les analyses nécessaires, puis détruit lorsque celles-ci furent complétées.

2.3 Analyses statistiques

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des données se fait à l'aide d'analyses corrélationnelles et d'analyses de régression sur SPSS. Cette section explique pourquoi nous avons choisi de procéder avec ces méthodes statistiques spécifiques.

2.3.1 Corrélations

Dans un premier temps, les analyses de corrélations ont pour but d'identifier s'il y a (ou non) une relation linéaire significative entre les variables construites. La mesure de cette relation linéaire se fait à l'aide du coefficient de corrélation de Pearson (r). Le coefficient de corrélation nous permet d'identifier deux caractéristiques sur la relation entre les variables qui nous intéressent : la direction de la relation (si elle est positive ou négative) et la force de la relation (entre -1 et 1) (Gravetter et Wallnau, 2015).

De fait, les analyses de corrélations entre les variables constituent l'étape préliminaire aux analyses de régression visant à mesurer les effets de médiation. Elles ont pour objectif de déterminer la force des relations qui pourraient exister entre-elles. En effet, il serait inutile de procéder à l'analyse de régression de variables qui ne sont pas liées.

2.3.2 Régressions linéaires

En débutant avec la prémisse qu'il y a une relation entre les variables qui nous intéressent (identifiée précédemment dans nos analyses corrélationnelles), une régression linéaire vise à « trouver la ligne droite la plus juste dans un ensemble de données […] » [Traduction libre] (Gravetter et Wallnau, 2015 : 533). Pour chaque ensemble de données, il est possible de tracer une multitude de lignes suivant l'équation $Y=mX+b$, où m (la pente) et b (l'interception avec Y) sont des constantes. Ces constantes sont uniques à chaque ligne tracée, ce qui rend la prédiction d'une variable connut à partir d'une seconde une tâche assez complexe. La régression linéaire vient essentiellement tracer *une* ligne reliant chaque équation linéaire dans un ajustement optimal, nous permettant ainsi d'évaluer une variable en fonction d'une autre. C'est grâce aux régressions linéaires que nous serons en mesure d'évaluer le R^2 (pourcentage de la variance totale qui est expliqué par le modèle) ainsi que le poids Beta (la force de la relation entre la VD et la VI).

Maintenant, puisque nos hypothèses supposent des dynamiques de médiation, nos analyses de régression devront être faites selon une séquence et une méthodologie précise. Il convient donc de discuter de la méthode que l'on entend employer.

2.3.3 La méthode de Baron et Kenny

Une variable est dite médiatrice lorsqu'elle permet d'expliquer au moins partiellement la relation entre une variable indépendante sur une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Une variable peut être considérée médiatrice seulement si elle rencontre les critères suivants: (1) la variable médiatrice succède à la variable indépendante dans le temps, et celle-ci représente possiblement un effet de causalité (2) la variable médiatrice est influencée par un changement dans la variable indépendante (3) qu'un changement dans la variable médiatrice influence la variable dépendante, et (4) que la variable indépendante est liée à la variable dépendante (Shrout et Bolger, 2002).

Afin de mesurer nos hypothèses de médiation, nous utilisons de la méthode de Baron et Kenny (1986). Cette méthode décompose essentiellement l'analyse de médiation en quatre étapes.

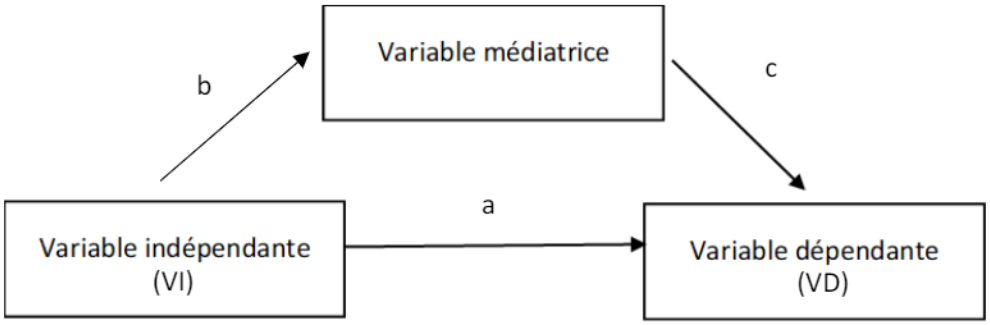

Figure 4. Méthode de Baron et Kenny (1986) dans l'analyse de régression d'une variable médiatrice

La première étape consiste à évaluer le poids beta de la variable indépendante sur la variable dépendante (a).

La deuxième étape consiste à déterminer le poids beta de la variable indépendante sur la variable médiatrice. La variable potentiellement médiatrice agit ici à titre de variable dépendante pour cette régression simple (b).

La troisième étape consiste à déterminer le poids beta de la variable potentiellement médiatrice sur la variable dépendante. La variable médiatrice agit ici à titre de variable indépendante pour cette régression simple (c).

Finalement, la variable indépendante suivie de la variable médiatrice est insérée dans la quatrième analyse, ici une de régression multiple. Nous pourrons à ce stade évaluer l'effet de la variable médiatrice sur l'hypothèse générale. Si le poids beta de la quatrième régression est plus petit que le poids beta de la régression simple de la variable indépendante (a), nous pouvons confirmer l'effet de médiation, qu'elle soit totale (b=0) ou partielle (b>0).

Les raisons pour lesquelles nous avons choisi la méthode de Baron et Kenny sont nombreuses. Premièrement, leur modèle est encore aujourd'hui une des méthodes les plus populaires dans le calcul de régression et a été très influent dans le domaine des sciences sociales (Shrout et Bolger, 2002). La popularité de leur méthode vient notamment de la performance au point de vue statistique du modèle. MacKinnon *et al.* (2002) ont d'ailleurs comparé quatorze méthodes de calcul de médiation, et deux méthodes ont été

sélectionnées comme faisant partie du groupe le plus performant : celle de Baron et Kenny (1986) et de Judd et Kenny (1981).

Le deuxième critère qui justifie notre choix est en fait une des critiques à l'égard de leur modèle, notamment que leur modèle présuppose une médiation partielle (Shrout et Bolger, 2002). Les auteurs défendent cette décision en avançant que, dans le contexte des sciences sociales, une variable médiatrice serait rarement entièrement responsable d'expliquer la relation entre la variable indépendante et dépendante (MacKinnon *et al.*, 2002). Puisque nos hypothèses anticipent des médiations partielles d'emblée, cela représente pour nous un avantage.

La troisième et dernière raison est relative à la taille de notre échantillon. En effet, plusieurs des méthodes plus anciennes, incluant la méthode de Baron et Kenny (1986), fonctionnent beaucoup mieux en tenant compte d'échantillons de grande taille. Bollen et Stine (1990) ont été les premiers à proposer la méthode du *Bootstrap*, une addition dans la méthodologie qui vient pallier aux difficultés anciennement connues pour les petits échantillons (Shrout et Bolger, 2002). La méthode du *Bootstrap* est bénéfique pour les petits échantillons, car elle procède essentiellement à un rééchantillonnage spéculatif utilisant l'échantillon de base. Notre échantillon, cependant, est largement suffisant pour procéder à une utilisation optimale de la méthode de Baron et Kenny (1986). De fait, la performance statistique de l'outil, la médiation partielle intégrée ainsi que la taille de notre échantillon sont les trois principales raisons qui nous ont motivés à sélectionner la méthode de Baron et Kenny (1986) plutôt qu'une autre.

Chapitre 3
Résultats

Ce chapitre couvre l'étendue des résultats des analyses descriptives, corrélationnelles et de régression. Dans un premier temps, nous présenterons les statistiques descriptives des variables construites. Cette section correspond à la première tranche de l'analyse, nous permettant ainsi d'effectuer un survol rapide sur chacune des variables d'intérêt ainsi que des liens qui les unissent. Dans un deuxième temps, nous discuterons des différentes corrélations liant nos variables construites. Parmi celles-ci, nous avons identifié des variables de contrôle ; cette section nous permettra d'évaluer la pertinence de l'utilisation de telles variables dans nos analyses. Une fois cet exercice terminé, nous procéderons à la troisième et dernière section de ce chapitre, soit les analyses de régression. Suivant la méthode de Baron et Kenny (1986), l'analyse de ces résultats nous permettra de tester les hypothèses proposées plus tôt dans le modèle conceptuel.

3.1 Statistiques descriptives des variables construites

La première étape correspond donc à un survol des statistiques descriptives de nos variables construites. Puisque les données secondaires de l'enquête de Estelle M. Morin, Falque et Gradito-Dubord (2020) comprennent un échantillon incluant les non-encadrants, nous avons tout d'abord sélectionné les réponses des chefs d'entreprise et des cadres, seulement. Comme discuté plus tôt dans la méthodologie, cet échantillon s'élève à 649 participants. Parmi les variables construites, l'engagement représente la variable dépendante, le bien-être et la détresse psychologique, les variables médiatrices, et finalement le sens du travail et le sens au travail représentent les variables indépendantes. Finalement, l'affectivité positive, l'affectivité négative et le biais de conformité sont les variables de contrôle.

Le Tableau 9 présente un survol des statistiques descriptives. Notons que, toutes catégories confondues de l'échantillon sélectionné, une moyenne de 438 participants

(69%) se disent engagés dans leur travail. De plus, la moyenne du bien-être psychologique s'élève à 65 %, soit 391 participants. Plus encore, 205 participants (près de 35%) démontrent des signes de détresse psychologique. En revanche, en moyenne 444 participants rapportent trouver dans l'ensemble du sens dans leur travail et 442 participants rapportent trouver du sens dans leurs relations au travail, ce qui représente une moyenne de près de 70% dans les deux instances. En moyenne 283 participants (57 %) présentent de l'affectivité positive, alors que 163 participants (33 %) présentent en moyenne de l'affectivité négative. Finalement, en moyenne 353 participants (60 %) semblent avoir répondu de sorte à plaire aux normes sociales.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Engagement au travail	634	0,00	100,00	69,1903	21,06044
Bien-être psychologique	586	5,56	100,00	64,9981	18,22725
Détresse psychologigue	584	0,00	100,00	34,7412	23,68058
Sens du travail	633	0,00	100,00	69,8578	19,21725
Sens au travail	631	0,00	100,00	70,6307	17,52137
Biais de conformité	588	0,00	100,00	59,9490	19,63459
Affectivité positive	495	0,00	100,00	57,3899	22,29594
Affectivité négative	493	0,00	100,00	32,5842	21,72817
N valide (liste)	282				

Tableau 9. Statistiques descriptives des variables construites

Une présentation de ces statistiques descriptives selon la position dans l'entreprise nous permet de peindre un portrait plus précis de chaque catégorie. En effet, les données du Tableau 10 proposent que, des trois groupes de notre échantillon, les cadres supérieurs soient dans l'ensemble les grands gagnants dans la hiérarchie des cadres.

Statistiques descriptives par catégorie

Position dans l'entreprise		Engagement au travail	Bien-être psychologique	Détresse psychologigue	Sens du travail	Sens au travail	Biais de conformité	Affectivité positive	Affectivité négative
Chefs d'entreprise	N	138	132	131	142	140	128		
	Moyenne	68,6957	65,4040	44,7413	70,8451	71,4857	52,4219		
	Ecart type	23,01815	20,37014	23,98275	17,77770	17,77132	16,63627		
Cadres supérieurs	N	143	131	131	142	142	133	140	142
	Moyenne	74,8718	69,8473	30,6616	74,7606	73,8873	63,9850	64,8000	31,6901
	Ecart type	15,61854	16,36523	23,15716	15,61366	14,54126	19,99772	18,98852	22,28926
Cadres intermédiaires	N	353	323	322	349	349	327	355	351
	Moyenne	67,0822	62,8655	32,3326	67,4613	68,9628	61,2538	54,4676	32,9459
	Ecart type	21,80211	17,67642	22,69223	20,68557	18,34507	19,84495	22,84400	21,51876
Total	N	634	586	584	633	631	588	495	493
	Moyenne	69,1903	64,9981	34,7412	69,8578	70,6307	59,9490	57,3899	32,5842
	Ecart type	21,06044	18,22725	23,68058	19,21725	17,52137	19,63459	22,29594	21,72817

Tableau 10. Statistiques descriptives catégorisées selon la position dans l'entreprise

En effet, les cadres supérieurs obtiennent un score moyen de 75 % d'engagement dans leur travail, une avance de 6 % sur les chefs d'entreprise et 7 % sur les cadres intermédiaires. Dans la catégorie de l'engagement au travail, les cadres supérieurs ont aussi le plus petit écart type, ce qui indique une moins grande dispersion des scores et donc une certaine cohésion dans le niveau d'engagement rapporté. Rappelons-nous que les chefs d'entreprise n'ont pas été appelés à répondre à la troisième section du questionnaire, laquelle comprenait entre autres les mesures pour l'affectivité. Ceci explique pourquoi aucune donnée n'est disponible pour l'affectivité des chefs d'entreprise.

Plus encore, les cadres supérieurs sont les participants ayant le score de bien-être psychologique le plus élevé (70 %) ainsi que le plus bas score de détresse psychologique (31 %). Ces statistiques contrastent avec le score de détresse psychologique enregistré par les chefs d'entreprise qui est près de 45 % ; un delta de 15 % avec les cadres supérieurs !

Finalement, les cadres supérieurs sont les participants trouvant le plus de sens dans leur travail (74 %) ainsi que dans leurs relations (69 %). Autrement dit, les cadres supérieurs trouvent du sens dans leur travail et leurs relations, ils ont un meilleur état de bien-être et ils sont plus engagés que ne le sont les deux autres groupes.

Enfin, l'analyse de variance ANOVA a permis de tester ces différences. Une analyse de variance ANOVA est essentiellement un test de comparaison des moyennes qui nous

permet d'examiner l'effet d'une variable indépendante ayant plusieurs niveaux sur la variable dépendante. L'ANOVA est un test global (omnibus) de l'hypothèse nulle stipulant que toutes les moyennes sont égales. Plus le F est grand, plus on peut avoir confiance que le modèle est un meilleur prédicteur que la moyenne globale. Ainsi, l'analyse ANOVA nous a permis de tester les différences de moyenne entre les variables construites et la position dans l'entreprise. Les résultats de l'analyse révèlent que l'engagement au travail et la position dans l'entreprise, F (2, 631)= 7.146, *p*=.001, le bien-être psychologique, F(2,583) = 7.021, *p*=.001, la détresse psychologique, F(2, 581) = 16.081, *p*=.000, le sens du travail, F(2, 630) = 7.681, *p*=.001, le sens au travail, F(2, 628) = 4.244, *p*= .015, le biais de conformité, F(2, 585) = 13.488, *p*=.000, ainsi que l'affectivité positive, F(1, 493)= 22.50, *p*=.000, sont significativement un meilleur prédicteur que la moyenne globale par rapport à la position dans l'entreprise. Seule l'affectivité négative n'est pas un meilleur prédicteur que la moyenne globale, F(1, 491)= .337, *p*=n.s. Les détails de l'analyse se trouvent au Tableau 11.

Tableau ANOVA[a,b]

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Engagement au travail * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	6218,549	2	3109,275	7,146	0,001
		Linéarité	1092,751	1	1092,751	2,512	0,114
		Ecart par rapport à la linéarité	5125,799	1	5125,799	11,781	0,001
	Intra-groupes		274543,596	631	435,093		
	Total		280762,145	633			
Bien-être psychologique * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	4571,221	2	2285,611	7,021	0,001
		Linéarité	1403,404	1	1403,404	4,311	0,038
		Ecart par rapport à la linéarité	3167,817	1	3167,817	9,731	0,002
	Intra-groupes		189784,949	583	325,532		
	Total		194356,171	585			
Détresse psychologique * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	17148,522	2	8574,261	16,081	0,000
		Linéarité	11137,708	1	11137,708	20,889	0,000
		Ecart par rapport à la linéarité	6010,814	1	6010,814	11,273	0,001
	Intra-groupes		309780,279	581	533,185		
	Total		326928,801	583			
Sens du travail * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	5556,025	2	2778,013	7,681	0,001
		Linéarité	2252,937	1	2252,937	6,230	0,013
		Ecart par rapport à la linéarité	3303,088	1	3303,088	9,133	0,003
	Intra-groupes		227843,178	630	361,656		
	Total		233399,204	632			
Sens au travail * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	2579,279	2	1289,640	4,244	0,015
		Linéarité	1173,389	1	1173,389	3,861	0,050
		Ecart par rapport à la linéarité	1405,890	1	1405,890	4,627	0,032
	Intra-groupes		190829,684	628	303,869		
	Total		193408,964	630			
Biais de conformité * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	9975,348	2	4987,674	13,488	0,000
		Linéarité	4985,215	1	4985,215	13,481	0,000
		Ecart par rapport à la linéarité	4990,133	1	4990,133	13,495	0,000
	Intra-groupes		216323,121	585	369,783		
	Total		226298,469	587			
Affectivité positive * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	10718,972	1	10718,972	22,501	0,000
	Intra-groupes		234852,777	493	476,375		
	Total		245571,749	494			
Affectivité négative * Position dans l'entreprise	Entre groupes	(Combinée)	159,419	1	159,419	0,337	0,562
	Intra-groupes		232120,338	491	472,750		
	Total		232279,757	492			

a. Avec moins de trois groupes, les mesures de linéarité pour Affectivité positive * Position dans l'entreprise ne peuvent pas être calculées.

b. Avec moins de trois groupes, les mesures de linéarité pour Affectivité négative * Position dans l'entreprise ne peuvent pas être calculées.

Tableau 11. Analyse ANOVA entre les variables construites et la position dans l'entreprise

Nous avons à ce point-ci une meilleure connaissance des participants qui composent notre échantillon, des statistiques de ces participants selon les différentes catégories de nos variables construites, ainsi que la différence des moyennes entre chaque catégorie. Sachant cela, nous pouvons maintenant évaluer s'il y a une relation significative entre nos différentes variables construites.

3.2 Analyses corrélationnelles

Comme mentionné plus tôt, les analyses corrélationnelles correspondent à la première étape de nos analyses statistiques. Elles visent essentiellement à établir s'il y a une relation linéaire entre deux variables données, et dans un deuxième temps identifier le poids du coefficient de corrélation. Les analyses de corrélations sont divisées en quatre sections, de sorte que chaque variable construite soit évaluée selon la séquence adéquate de nos hypothèses. Ainsi, la première analyse de corrélation portera sur le sens et l'engagement, la deuxième sera sur le sens l'état psychologique, la troisième sur l'engagement et l'état psychologique, et la quatrième sera sur les variables de contrôles. À titre de rappel, l'engagement correspond à la variable dépendante, le sens du travail et le sens au travail sont les variables indépendantes alors que le bien-être et la détresse psychologique correspondent aux variables médiatrices. Le biais de conformité, l'affectivité positive et l'affectivité négative sont les variables de contrôle.

3.2.1 Le sens et l'engagement

Corrélations

		Sens du travail	Sens au travail	Engagement au travail
Sens du travail	Corrélation de Pearson	α=,910		
	Sig. (bilatérale)			
	N	633		
Sens au travail	Corrélation de Pearson	,799**	α=,907	
	Sig. (bilatérale)	0,000		
	N	631	631	
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,657**	,546**	α=,978
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	619	617	634

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 12. Corrélations le sens du travail, le sens au travail et l'engagement

La première information qui se démarque est au sujet du sens du travail et du sens au travail. En effet, le coefficient de corrélation entre les deux variables est très fort avec un r=.799. Lorsque le coefficient de corrélation est au-delà de r=.70, nous pouvons considérer les deux variables comme étant très fortement liées. Cela signifie que le sens du travail et le sens au travail sont deux dimensions du sens qu'a le travail pour quelqu'un.

Il y a une très grande corrélation entre le sens du travail et l'engagement au travail : avec un coefficient de r=.657, il ne fait aucun doute que ces deux attitudes sont intimement associées. Il y a aussi une très grande corrélation entre le sens au travail et l'engagement, bien que le coefficient soit un peu plus petit avec un r=.546. Ces résultats permettent déjà d'entrevoir que le sens qu'on donne à son travail a une influence considérable sur son engagement.

3.2.2 Le sens et l'état psychologique

Corrélations

		Sens du travail	Sens au travail	Détresse psychologigue	Bien-être psychologique
Sens du travail	Corrélation de Pearson	α=,910			
	Sig. (bilatérale)				
	N	633			
Sens au travail	Corrélation de Pearson	,799**	α=,907		
	Sig. (bilatérale)	0,000			
	N	631	631		
Détresse psychologigue	Corrélation de Pearson	-,210**	-,194**	α=,851	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		
	N	571	569	584	
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,499**	,437**	-,371**	α=,786
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	
	N	573	571	584	586

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 13. Corrélations entre le sens du travail, le sens au travail et l'état psychologique

Le sens du travail et le sens au travail agissent en tant que variables indépendantes alors que les variables de bien-être et de détresse psychologique agissent à titre de variables médiatrices. Si les résultats des corrélations précédentes révèlent une corrélation entre le sens du/au travail et l'engagement, nous pouvons aussi constater une forte relation entre le sens du/au travail et l'état psychologique. En effet, les résultats affichent un coefficient de corrélation de r=.499 entre le sens du travail et le bien-être psychologique, ainsi qu'une corrélation négative de r= -.210 pour la détresse psychologique.

En d'autres mots, plus un individu trouve du sens dans son travail, plus il risque de se sentir bien. À l'inverse, un individu ne trouvant pas de sens dans son travail se porte

davantage à risque de présenter des symptômes de détresse psychologique. Comme anticipé, cette dynamique se trouve aussi avec le sens au travail avec des coefficients de corrélations de r=.437 pour le bien-être et r= -.194 pour la détresse. Comme nous avons pu le constater dans les corrélations précédentes, le biais de conformité ainsi que l'affectivité (positive et négative) sont tous des variables de contrôle pertinentes dans la mesure de la relation entre le sens du/au travail et la santé psychologique (à l'exception de l'affectivité positive pour la détresse). De fait, nous favoriserons dans les analyses de régressions l'utilisation de l'affectivité positive et le biais de conformité pour la mesure du bien-être, ainsi que l'affectivité négative et le biais de conformité pour la mesure de la détresse.

3.2.3 L'engagement et l'état psychologique

Corrélations

		Engagement au travail	Détresse psychologigue	Bien-être psychologique
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	α= ,978		
	Sig. (bilatérale)			
	N	634		
Détresse psychologigue	Corrélation de Pearson	-,306**	α=,851	
	Sig. (bilatérale)	0,000		
	N	571	584	
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,564**	-,371**	α=,786
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	
	N	573	584	586

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 14. Corrélations entre l'engagement et l'état psychologique

Le coefficient de corrélation entre le bien-être psychologique et l'engagement est de r=.564. La détresse psychologique, en revanche, est négativement corrélée avec l'engagement avec un coefficient de r= -.306 ; une corrélation tout de même significative, mais dont l'effet n'est pas aussi grand que celui du bien-être. Qu'est-ce qui explique que la détresse psychologique a un coefficient de corrélation plus faible que celui du bien-être psychologique ? Probablement parce qu'il y a des facteurs qui vont atténuer la proportion de variances expliquées par la détresse psychologique sur l'engagement.

En somme, nous pouvons conclure que le bien-être psychologique est fortement lié à l'engagement au travail. La détresse psychologique est aussi significativement négativement reliée à l'engagement au travail.

3.2.4 L'effet des variables de contrôle

Corrélations

		Engagement au travail	Sens du travail	Sens au travail	Détresse psychologigue	Bien-être psychologique	Affectivité positive	Affectivité négative	Biais de conformité
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	α=,978							
	Sig. (bilatérale)								
	N	634							
Sens du travail	Corrélation de Pearson	,657**	α=,910						
	Sig. (bilatérale)	0,000							
	N	619	633						
Sens au travail	Corrélation de Pearson	,546**	,799**	α=,907					
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000						
	N	617	631	631					
Détresse psychologigue	Corrélation de Pearson	-,306**	-,210**	-,194**	α=,851				
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000					
	N	571	571	569	584				
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,564**	,499**	,437**	-,371**	α=,786			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	573	573	571	584	586			
Affectivité positive	Corrélation de Pearson	,667**	,692**	,617**	-,264**	,474**	α=,922		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	486	481	481	443	444	495		
Affectivité négative	Corrélation de Pearson	-,337**	-,306**	-,309**	,583**	-,343**	-,279**	α=,850	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	484	480	480	441	442	484	493	
Biais de conformité	Corrélation de Pearson	,234**	,216**	,227**	-,368**	,243**	,173**	-,315**	α=,880
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	578	574	573	570	572	450	449	588

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 15. Corrélations entre l'engagement, le sens du travail, le sens au travail, l'état psychologique et les variables de contrôle

On sait qu'il y a un lien très fort entre l'affectivité et l'humeur (Spindler *et al.*, 2016), il n'est donc pas étonnant que le coefficient de corrélation entre l'affectivité positive et le bien-être psychologique soit très élevé avec r=.474. Ainsi, plus l'affectivité positive d'un individu est élevée, plus fortes sont les chances que celui-ci se portera bien et aura une bonne humeur, et plus faible sera le risque qu'il ait des symptômes de détresse psychologique. Plus encore, la corrélation entre l'affectivité positive et l'engagement s'élève à un coefficient de r=.667, ce qui suggère une importante relation entre l'humeur et l'engagement. À l'inverse, l'affectivité négative est négativement liée à l'engagement avec un coefficient de r= -.337.

Notons aussi une corrélation négative entre la détresse psychologique et l'affectivité positive avec r= -.264, une relation moins élevée que le bien-être psychologique, mais

tout de même significative. Ceci suggère néanmoins que des éléments interviennent et atténuent les effets positifs de l'affectivité positive, et ce autant pour la détresse que l'engagement.

Les statistiques indiquent que l'affectivité négative est très fortement liée à la détresse psychologique. En effet, avec un coefficient de corrélation de r=.583, approximativement 34 % (r^2=.339) de la variance de la détresse psychologique serait expliquée par l'affectivité négative. En d'autres mots, plus du tiers de l'état psychologique actuel est influencé par la disposition d'un participant à ressentir des émotions négatives.

L'affectivité négative est aussi négativement corrélée avec le bien-être psychologique avec un coefficient de r= -.343, une corrélation moins importante que chez la détresse, mais toutefois significative. De fait, l'affectivité positive et l'affectivité négative sont des variables à prendre en considération dans la construction de régressions entre l'engagement, la détresse ou du bien-être.

Le biais de conformité représente la mesure de désirabilité sociale. Plus le biais de conformité est élevé, plus l'individu est sensible à l'opinion des autres, plus il a tendance à donner la réponse qui lui apparaît la plus désirable. Notons en effet que le biais de conformité a un coefficient de corrélation de r= -.368 avec la détresse psychologique. En d'autres mots, plus l'individu est sensible à la désirabilité sociale, moins celui-ci sera enclin à rapporter des symptômes de détresse psychologique.

Le biais de conformité ainsi que l'affectivité positive et négative s'avèrent ainsi des variables de contrôle utiles, autant sur la variable dépendante que les variables indépendantes.

3.3 Analyses de régressions

Les analyses corrélationnelles nous ont permis d'explorer, dans un premier temps, les différents liens unissant nos variables construites. Ceci nous a ainsi permis d'établir avec confiance la pertinence des différentes variables de contrôle selon les différentes hypothèses. Sachant cela, nous pouvons maintenant procéder à l'analyse des régressions linéaires, lesquelles nous permettront de répondre à nos questions de recherche.

Pour fins pratiques, le modèle conceptuel correspondant à chacun des deux groupes d'hypothèse est affiché à titre de référence.

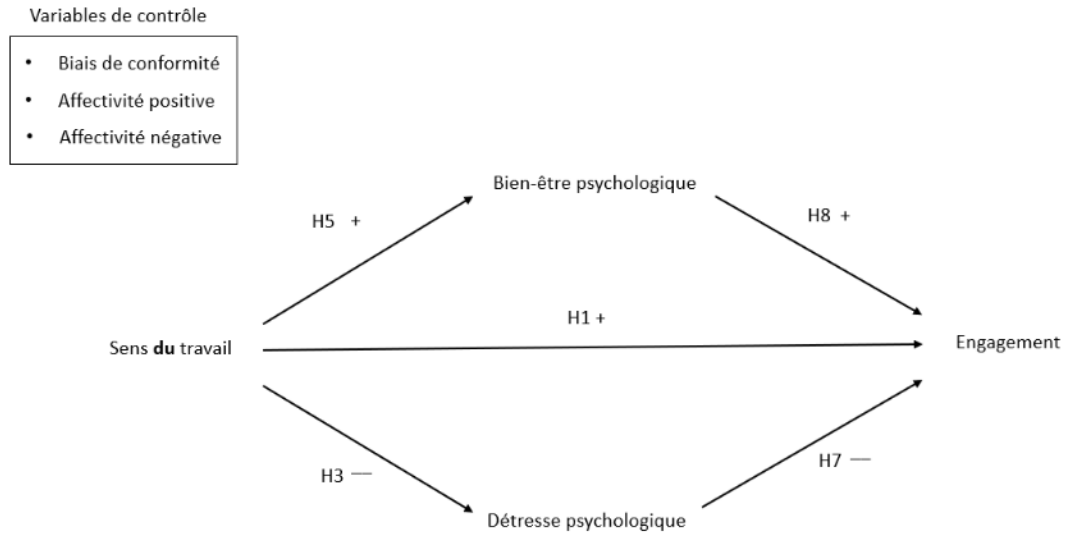

Figure 5. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 1, 3, 5, 7, et 8

3.3.1 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 1

Nous avons calculé la régression en vue de tester l'Hypothèse 1 sans variable de contrôle, puisque la première étape des régressions subséquentes nous offrira les résultats incluant les différentes variables de contrôles. Ainsi, l'analyse de régression sans variable de contrôle nous sert en quelque sorte de base sur laquelle nous pourrons comparer les résultats des régressions qui, elles, en tiennent compte.

Ainsi, les résultats de cette première (et unique) étape suggèrent que 47.1 % de la variance de l'engagement au travail est expliquée par le sens du travail. Avec un poids Beta de b= .766, p<.05, ces statistiques nous indiquent que le sens du travail serait un important agent déterminant — près de 50 % ! — de l'engagement au travail. Ceci nous permet donc de retenir l'Hypothèse 1, comme quoi les cadres et les chefs d'entreprise qui trouvent du sens dans leur travail sont plus engagés.

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Engagement, variable dépendante								
Sens du travail	**0,471**	1214,861	0,000	0,766	0,022	**0,686**	34,855	0,000

Tableau 16. Analyse de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 1

3.3.2 Régressions en vue de tester les Hypothèses 3 et 7

Toujours suivant les étapes prescrites par Baron et Kenny (1986), nous procédons aux analyses de régression afin de répondre aux Hypothèses 3 et 7, notamment à savoir si la détresse et le sens du travail sont négativement liés, et si la détresse a un effet de médiation négatif sur la relation entre le sens du travail et l'engagement.

La première étape de l'analyse de régression suggère que 48% de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens du travail, et cet effet est significatif. Le poids Beta est de b= .664, p<.05. Notons par ailleurs que si l'on compare cette régression (R^2=.480) aux résultats de la régression évaluant l'Hypothèse 1 (R^2=.471), les variables de contrôles n'ont fait que très légèrement augmenter le R^2.

La deuxième étape de l'analyse de régression suggère que 35% de la variance de la détresse psychologique peut être expliquée par le sens que l'on trouve dans son travail. Cette variance est significative, et le poids Beta est de b= -.111, p=.023.

La troisième étape de l'analyse de régression suggère que 14.1% de la variance de l'engagement peut être expliquée par la détresse, laquelle agit à titre de variable indépendante dans cette étape-ci. Le poids Beta de b= -.177, p<.05.

La quatrième étape correspond à l'analyse de régression multiple incluant la variable indépendante et la variable médiatrice. Le poids Beta pour le sens du travail a diminué de b= .664, p<.05, à b= .650, p<.05, ce qui signifie que la détresse psychologique agit médiateur partiel dans la relation entre le sens du travail et l'engagement. En revanche, le biais de conformité et l'affectivité négative ne sont pas significatifs.

Toutefois, dans la mesure où 48.5 % de la variance de l'engagement au travail est expliquée par le sens du travail et la détresse psychologique, l'effet de médiation est donc

très petit avec un delta entre le sens du travail et l'engagement de 0.5 % entre le 48 % de variance original et le 48.5 % final (voir Tableau 17).

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Première étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,119	28,805	0,000	0,051	0,038	0,050	1,348	0,178
Affectivité négative				-0,087	0,035	-0,094	-2,467	0,014
Sens du travail	0,480	131,179	0,000	0,664	3,807	0,642	17,210	0,000
Deuxième étape : Détresse Psychologique, variable dépendante								
Biais de conformité	0,347	111,314	0,000	-0,156	0,048	-0,139	-3,293	0,001
Affectivité négative				0,516	0,043	0,501	11,877	0,000
Sens du travail	0,355	76,705	0,000	-0,111	0,048	-0,095	-2,288	0,023
Troisième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,115	27,63	0,000	0,134	0,049	0,133	2,746	0,006
Affectivité négative				-0,130	0,050	-0,143	-2,570	0,000
Détresse psychologique	0,141	23,21	0,000	-0,177	0,049	-0,200	-3,582	0,000
Quatrième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,116	26,978	0,000	0,031	0,039	0,030	0,787	0,432
Affectivité négative				-0,037	0,040	-0,400	-0,914	0,361
Sens du travail	0,485	96,930	0,000	0,650	0,039	0,625	16,499	0,000
Détresse psychologique				-0,112	0,039	-0,126	-2,851	0,005

Tableau 17. Analyses de régression linéaire en vue de tester les Hypothèses 3 et 7

En somme, les résultats suggèrent que les cadres et les chefs d'entreprise qui trouvent du sens dans leur travail sont davantage engagés (H1). En revanche, les participants qui ne trouvent pas beaucoup de sens dans leur travail ont tendance à moins bien se sentir et démontrent des signes de détresse psychologique (H3), ce qui a un impact négatif sur leur niveau d'engagement au travail (H7). Les résultats des régressions proposent cependant que cet effet de médiation soit partiel et relativement faible.

3.3.3 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 5 et 8

La prochaine analyse de régression cible les Hypothèses 5 et 8 (sens du travail, bien-être et engagement), notamment sur la relation positive entre le sens du travail et le bien-être ainsi que l'effet de médiation positif du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement. Suivant toujours la méthode de Baron et Kenny (1986), nous avons effectué les quatre étapes d'analyse de régression afin de mesurer ces hypothèses.

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Première étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,456	179,325	0,000	0,074	0,035	0,072	2,120	0,035
Affectivité positive				0,336	0,042	0,367	8,006	0,000
Sens du travail	0,537	165,219	0,000	0,418	0,048	0,450	8,660	0,000
Deuxième étape : Bien-être psychologique, variable dépendante								
Biais de conformité	0,251	70,235	0,000	0,128	0,039	0,143	3,310	0,001
Affectivité positive				0,244	0,046	0,302	5,282	0,000
Sens du travail	0,273	52,385	0,000	0,191	0,054	0,209	3,571	0,00
Troisième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,449	173,688	0,000	0,088	0,036	0,087	2,461	0,014
Affectivité				0,473	0,035	0,518	13,387	0,000
Bien-être psychologique	0,501	142,693	0,000	0,299	0,045	0,265	6,704	0,000
Quatrième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,451	170,241	0,000	0,041	0,034	0,040	1,182	0,238
Affectivité positive				0,282	0,048	0,356	7,754	0,000
Sens du travail	0,568	135,507	0,000	0,369	0,048	0,356	7,754	0,000
Bien-être psychologique				0,244	0,043	0,217	5,692	0,000

Tableau 18. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 5 et 8

La première étape de l'analyse de régression suggère que 53.7 % de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens du travail. Cette variance est significative et a un poids Beta de b=.418, p<.05. Notons que dans cette analyse de régression, la variable de contrôle est l'affectivité *positive,* ce qui explique l'augmentation du pourcentage de variance par rapport aux analyses de régressions précédentes (R^2=.480) tel que décrit au Tableau 17. Cette variance est aussi plus élevée que la régression de l'Hypothèse 1 (R^2=.471), laquelle rappelons-nous mesurait la relation entre le sens du travail et l'engagement sans variable de contrôle.

La deuxième étape de l'analyse de régression propose que 27.3% de la variance du bien-être psychologique soit expliquée par le sens du travail. L'analyse de variance étant significative, et le poids Beta étant de b=.191, p<.05 et aussi significatif nous permet de conserver l'Hypothèse 5 proposant une relation positive entre le sens du travail et le bien-être psychologique.

La troisième étape de l'analyse de régression suggère que 50.1% de la variance de l'engagement peut être expliquée par le bien-être, lequel agit à titre de variable indépendante dans cette étape-ci. Le poids Beta de b=.299, p<.05.

La quatrième étape correspond à l'analyse de régression multiple incluant la variable indépendante et la variable médiatrice. Le poids Beta pour le sens du travail a diminué de b= .418, p<.05 à b= .369, p<.05, ce qui signifie que le bien-être psychologique agit partiellement comme médiateur dans la relation entre le sens du travail et l'engagement. De plus, 56.8 % de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens du travail et le bien-être psychologique. Nous pouvons ainsi retenir l'Hypothèse 8 proposant l'effet de médiation partiel du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement.

Ainsi, nous pouvons retenir les Hypothèses 5 et 8 : lorsque les participants trouvent du sens dans leur travail, ils se sentent bien et épanouis, ce qui augmente leur engagement au travail. Le sens du travail stimule l'engagement parce que cela instigue un sentiment de bien-être chez l'individu. En d'autres mots, le sens du travail contribue au bien-être psychologique. Notons par ailleurs que l'effet de médiation pour le bien-être psychologique est significativement plus fort que la détresse psychologique sur la relation entre le sens du travail et l'engagement.

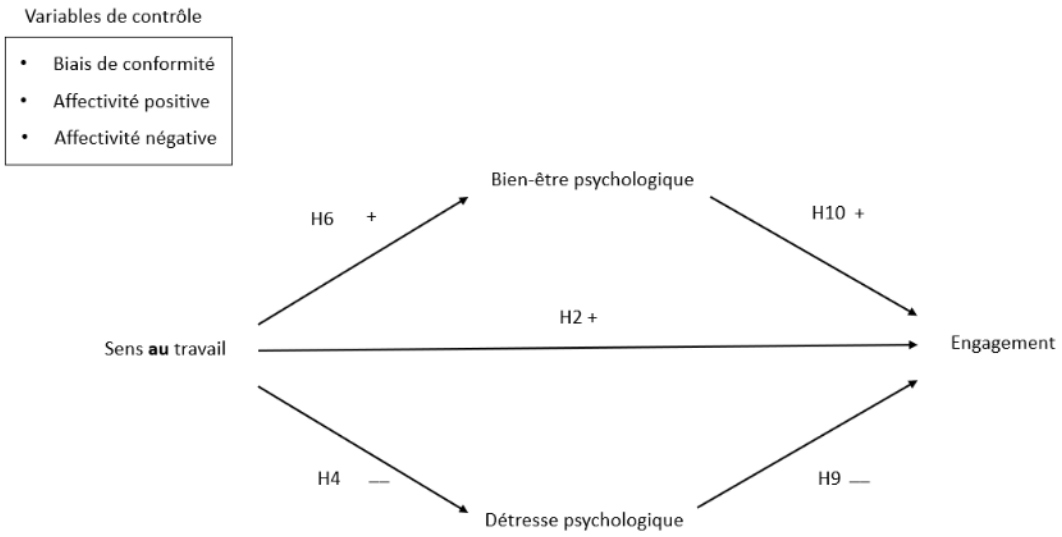

Figure 6. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 2, 4, 6, 9, et 10

3.3.4 Régression en vue de tester l'Hypothèse 2

Par souci de cohérence, l'Hypothèse 2 est calculée en omettant les variables de contrôles, tout comme nous avons procédé pour l'Hypothèse 1. Ainsi, la relation entre le sens au travail et l'engagement est calculée seule, mais les résultats contenant les différentes variables de contrôles seront tout de même calculés comme première étape des régressions subséquentes.

De fait, la première et unique étape de l'analyse de régression entre le sens au travail et l'engagement propose que 33 % de la variance de l'engagement soit expliquée par le sens au travail, et cette variance est significative. Le poids Beta est de b= .663, p<.05 et significatif. Nous pouvons donc conserver l'Hypothèse 2 postulant que le sens au travail est lié à l'engagement au travail. En d'autres mots, les chefs et les cadres qui trouvent du sens dans les relations qu'ils entretiennent au travail sont davantage engagés au travail. Notons cependant que si l'on compare les résultats des régressions du sens du travail de l'Hypothèse 1 (R^2= .471, voir Tableau 16) et la régression actuelle du sens au travail (R^2= .330), nous pouvons constater que les participants qui trouvent du sens dans leur travail

semblent être considérablement plus engagés que ceux qui trouvent du sens dans leurs relations au travail. Ceci laisse donc présager que la nature du travail a un plus grand impact sur l'engagement que la qualité des relations au travail.

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Engagement, variable dépendante								
Sens au travail	0,330	672,948	0,000	0,663	0,026	0,575	25,941	0,000

Tableau 19. Analyse de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 2

3.3.5 Régressions en vue de tester les Hypothèses 4 et 9

Toujours suivant la méthode de Baron et Kenny (1986), l'analyse de régression observant les Hypothèses 4 et 9 comprend les variables de l'engagement, la détresse psychologique et le sens au travail. La première étape révèle que 32.7% de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens au travail, et cette variance est significative. Le poids Beta est pour sa part de b=.560, p<.05. Le poids Beta pour le biais de conformité n'est cependant pas significatif avec un b=.076, p=n.s. Si l'on compare la variance de 32.7% avec la variance à l'Hypothèse 2 sans variable de contrôle (R^2=.330), la différence est très petite. L'affectivité négative apporte ainsi un degré additionnel de profondeur, mais n'altère toutefois pas énormément les résultats.

La deuxième étape de l'analyse de régression entre le sens du travail et la détresse psychologique révèle que, bien que la variance du sens du travail soit significative, la variance du poids Beta ne l'est cependant pas avec un b=-.029, p= n.s. Nous devons donc déduire qu'il n'y a pas d'effet de médiation entre la détresse psychologique et la relation entre le sens au travail et l'engagement. Les Hypothèses 4 et 9 ne sont donc pas retenues.

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Première étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,119	28,805	0,000	0,076	0,043	0,075	1,770	0,078
Affectivité négative				-0,125	0,040	-0,135	-3,120	0,002
Sens au travail	0,327	69,298	0,000	0,560	0,049	0,488	11,514	0,000
Deuxième étape :Détresse psychologique, variable dépendante								
Biais de conformité	0,347	111,314	0,000	-0,172	0,048	-0,153	-3,604	0,000
Affectivité négative				0,532	0,044	0,517	12,167	0,000
Sens au travail	0,347	74,181	0,000	-0,029	0,054	-0,023	-0,540	0,589
Troisième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,115	27,630	0,000	0,134	0,049	0,133	2,746	0,006
Affectivité négative				-0,130	0,050	-0,143	-2,570	0,011
Détresse psychologique	0.141	23,210	0,000	-0,177	0,049	-0,200	-3,582	0,000
Quatrième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,116	26,978	0,000	0,039	0,044	0,039	0,892	0,373
Affectivité négative				-0,038	0,046	-0,042	-0,837	0,403
Sens au travail	0,349	55,036	0,000	0,558	0,049	0,481	11,353	0,000
Détresse psychologique				-0,174	0,044	-0,196	-3,975	0,000

Tableau 20. Analyses de régression linéaire en vue de tester les Hypothèses 4 et 9

3.3.6 Régressions en vue de tester l'Hypothèse 6 et 10

La dernière analyse de régression vise à explorer les Hypothèses 6 et 10 (sens au travail, bien-être et engagement), proposant que de trouver du sens dans ses relations au travail augmente le bien-être, et que le bien-être psychologique influence positivement la relation entre le sens au travail et l'engagement. La première étape de l'analyse de régression révèle que 48.2 % de la variance de l'engagement au travail peut être expliquée par le sens au travail. Cette variance est significative et a un poids Beta de b= .241, p<.05, aussi significatif. Ceci est une nette augmentation comparativement à la régression de l'Hypothèse 1 excluant les variables de contrôle (R^2= .330) ainsi que la première étape de l'analyse de régression visant à mesurer les Hypothèses 4 et 9 (R^2= .327). Tout comme dans le cas des analyses portant sur le sens du travail, on remarque que l'affectivité positive a une plus grande influence que l'affectivité négative sur les résultats.

La deuxième étape de l'analyse de régression révèle que 25.8% de la variance du bien-être psychologique est expliquée par le sens au travail. Le Beta étant de b=.111, p=.044, nous pouvons ainsi conserver l'Hypothèse 6 proposant que si un individu trouve du sens dans ses relations au travail ceci favorise significativement son bien-être psychologique.

La troisième étape de l'analyse de régression suggère que 50.1% de la variance de l'engagement peut être expliquée par le bien-être, lequel agit à titre de variable indépendante dans cette étape-ci. Le poids Beta de b=.299, p<.05.

La quatrième étape correspond à l'analyse de régression multiple incluant la variable indépendante et la variable médiatrice. Le poids Beta pour le sens au travail a diminué de b= .241, p<.05 à b= .215, p<.05, ce qui signifie que le bien-être psychologique agit partiellement comme médiateur dans la relation entre le sens au travail et l'engagement. De plus, 52.6 % de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens du travail et le bien-être psychologique, un delta de 4.4 % par rapport à la première étape.

Pour ce qui est des variables de contrôle, le poids Beta pour le biais de conformité est de b= .056, p= n.s. L'affectivité positive, en revanche, a un poids Beta de b= .384, p<.05. La relation directe entre le sens au travail et l'engagement est ainsi diminué lorsque l'on contrôle pour le bien-être, ce qui confirme l'effet de médiation partielle.

Variable	R^2	F	*p*	*b*	SE	β	*t*	*p*
Première étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,456	179,325	0,000	0,098	0,037	0,096	2,665	0,008
Affectivité positive				0,472	0,040	0,516	11,696	0,000
Sens au travail	0,482	132,688	0,000	0,241	0,052	0,211	4,680	0,000
Deuxième étape :Bien-être psychologique, variable dépendante								
Biais de conformité	0,251	70,235	0,000	0,140	0,039	0,157	3,594	0,000
Affectivité positive				0,305	0,043	0,377	7,114	0,000
Sens au travail	0,258	48,528	0,000	0,111	0,055	0,110	2,021	0,044
Troisième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,449	173,688	0,000	0,088	0,036	0,087	2,461	0,014
Affectivité positive				0,473	0,035	0,518	13,387	0,000
Bien-être psychologique	0,501	142,693	0,000	0,299	0,045	0,265	6,704	0,000
Quatrième étape : Engagement, variable dépendante								
Biais de conformité	0,451	170,241	0,000	0,056	0,036	0,055	1,540	0,124
Affectivité positive				0,384	0,041	0,419	9,325	0,000
Sens au travail	0,526	114,336	0,000	0,215	0,050	0,186	4,268	0,000
Bien-être psychologique				0,284	0,044	0,252	6,402	0,000

Tableau 21. Analyses de régression linéaire en vue de tester l'Hypothèse 6 et 10

Ceci vient donc confirmer l'Hypothèse 10 : le sens dans les relations au travail stimule le bien-être psychologique, ce qui contribue à l'engagement au travail. Dans le cas du sens

au travail comme le sens du travail, le bien-être psychologique était un agent médiateur notablement plus important que la détresse psychologique.

Le Tableau 22 présente un récapitulatif des résultats.

	Hypothèse	**Conclusion**
1	Avoir un travail qui a du sens a un effet positif sur l'engagement au travail	Non rejetée
2	Avoir du sens au travail a un effet positif sur l'engagement au travail	Non rejetée
3	Avoir un travail qui manque de sens engendre de la détresse	Non rejetée
4	Trouver peu de sens dans ses relations au travail engendre de la détresse	Rejetée
5	Avoir un travail qui a du sens favorise le bien-être	Non rejetée
6	Trouver du sens dans ses relations au travail favorise le bien-être	Non rejetée
7	La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est négatif	Non rejetée
8	Le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est positif	Non rejetée
9	La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement et cet effet est négatif	Rejetée
10	Le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement au travail et cet effet est positif	Non rejetée

Tableau 22. Récapitulatif des résultats

Chapitre 4
Discussion

L'intention principale de cette recherche était de décrire les relations entre le sens, la santé mentale et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise. Plus spécifiquement, nous nous posions la question suivante : l'état psychologique influence-t-il la relation entre le sens au travail et l'engagement chez les cadres et les chefs d'entreprise? Afin de répondre à cette question, dix hypothèses de recherche ont été formulées :

Hypothèse 1 : Avoir un travail qui a du sens a un effet positif sur l'engagement au travail.

Hypothèse 2 : Avoir du sens au travail a un effet positif sur l'engagement au travail.

Hypothèse 3 : Avoir un travail qui manque de sens engendre de la détresse.

Hypothèse 4 : Trouver peu de sens dans ses relations au travail engendre de la détresse.

Hypothèse 5 : Avoir un travail qui a du sens favorise le bien-être.

Hypothèse 6 : Trouver du sens dans ses relations au travail favorise le bien-être.

Hypothèse 7 : La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est négatif.

Hypothèse 8 : Le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail et cet effet est positif.

Hypothèse 9 : La détresse psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement au travail et cet effet est négatif.

Hypothèse 10 : Le bien-être psychologique a un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens au travail et l'engagement au travail et cet effet est positif.

Ce dernier chapitre sera divisé en cinq sections. Nous débuterons dans un premier temps par effectuer un survol des résultats décrits au chapitre précédent. Nous interpréterons dans un deuxième temps ces résultats à la lumière des différentes études discutées dans la recension des écrits. Nous proposerons ensuite des modifications au modèle conceptuel initialement proposé, lequel sera une itération reflétant nos découvertes. Après avoir présenté le modèle conceptuel révisé, nous discuterons dans la quatrième sous-section des implications théoriques et pratiques de nos découvertes, les contributions que celles-ci apportent à la littérature sur le sens, et plus largement au domaine du développement organisationnel. Nous conclurons le tout en identifiant les limites de cette étude.

4.1 Retour sur les résultats (corrélations)

Avant de plonger dans les résultats des différentes analyses de régressions, un petit détour par les résultats des analyses corrélationnelles est de mise. En effet, quelques observations importantes doivent être soulignées. Rappelons-nous dans un premier temps le présupposé effectué dans nos hypothèses, soit que le sens du travail et le sens au travail sont étroitement liés et font en quelque sorte partie de la même famille. Ce présupposé a été fait en raison du manque de recherches portant sur le sens au travail, ce qui rendait un support académique adéquat à nos hypothèses sur le sens au travail difficile. Comme le Tableau 12 l'indique, les analyses corrélationnelles suggèrent que le sens du travail et le sens au travail feraient effectivement partie d'un même groupe avec un coefficient qui s'élève à r=.799.

4.1.1 Le sens du travail, le sens au travail et l'engagement

Les analyses de corrélations nous indiquent aussi en amont une forte relation entre le sens du travail et l'engagement avec un r=.657. Ceci est cohérent avec plusieurs recherches proposant aussi une relation entre le sens du travail et l'engagement (Kahn, 1990; Estelle M. Morin *et al.*, 2008; Steger, 2012; Steger *et al.*, 2013b). Le sens au travail est aussi lié, quoique dans une moindre mesure, à l'engagement avec un coefficient de r=.546. Par ailleurs, Arnold B. Bakker et Demerouti (2017) notent que la qualité des relations entre collègues au travail correspond à un type de Ressource. Le sens que l'on trouve dans ses

relations au travail pourrait donc être perçu comme une ressource, venant ainsi favoriser l'engagement.

4.1.2 L'état psychologique et l'engagement

Les corrélations ont aussi donné le ton aux relations que l'on pouvait anticiper entre l'état psychologique et l'engagement. Dans une première mesure, les analyses corrélationnelles ont révélé que le bien-être psychologique était fortement lié à l'engagement au travail avec un r=.564. Ceci est cohérent avec les propositions de plusieurs chercheurs (Abdelmoteleb, 2019; Avey *et al.*, 2011; Kahn, 1990, 1992) comme quoi une personne qui se porte bien aura tendance à être plus engagée dans son travail. D'autre part, les corrélations suggèrent que la détresse soit négativement liée à l'engagement avec un r=-.306. Ce résultat est d'ailleurs aligné avec la proposition de Schaufeli, Taris et van Rhenen (2008), lesquels proposent que la relation entre l'engagement au travail et l'épuisement soit généralement négative avec des coefficients de corrélation oscillant entre -.30 et -.65 (: 176).

Ces résultats sont aussi en cohérence avec la théorie de Demandes-Ressources. En effet, un individu qui se porte bien sera en moyen d'entretenir ainsi que de bâtir des ressources au travail, ce qui favorise la motivation et l'engagement au travail. Inversement, un individu qui ne se porte pas bien aura plus de difficulté à créer et gérer ses ressources, ce qui par ricochet risque d'affecter négativement sa capacité à gérer les demandes au travail, exacerbant ainsi le risque d'épuisement (Arnold B. Bakker et Demerouti, 2017) . Notons toutefois que la corrélation, quoique significative dans les deux instances, est considérablement plus faible pour la détresse psychologique que le bien-être psychologique. Nous pouvons en déduire que le bien-être serait un état plus influent que la détresse relativement à l'engagement au travail.

4.1.3 Le sens du travail, le sens au travail et l'état psychologique

La tendance s'est avérée similaire pour les relations entre le sens du travail, le sens au travail et l'état psychologique. En effet, le sens du travail est positivement lié au bien-être avec un r=.499 et négativement lié à la détresse avec un r= -.210. Une dynamique

similaire se présente pour les corrélations avec le sens au travail avec des coefficients de r=.437 pour le bien-être et r= -.194 pour la détresse. Ces données sont aussi cohérentes avec ce que les études sur le sens et la santé mentale proposent, notamment que de trouver du sens dans sa vie (Steger et Dik, 2009; Yeoman *et al.*, 2019), dans son travail ainsi que ses relations favorise le bien-être, alors que l'inverse engendre de la détresse (J Richard Hackman, 1980; Estelle M. Morin, 2010; Estelle M. Morin *et al.*, 2008; Pratt et Ashforth, 2003).

4.1.4 Les variables de contrôle

Les analyses corrélationnelles nous ont aussi permis de confirmer la pertinence de nos variables de contrôles, notamment l'affectivité et le biais de conformité. Les corrélations révèlent par ailleurs que l'affectivité positive est une excellente variable de contrôle pour le bien-être psychologique avec r=.474). Ceci est de fait aligné avec la littérature portant sur l'affectivité, laquelle propose que les individus prédisposés à avoir une affectivité positive se portent bien, alors que ceux qui ont davantage d'affectivité négative sont plus susceptibles de vivre des difficultés avec leur santé mentale (Pressman, Jenkins et Moskowitz, 2019; Spindler *et al.*, 2016; Zhao, Li et Shields, 2019). À cet égard, il s'avère que l'affectivité négative est aussi une excellente variable de contrôle pour la détresse psychologique avec un coefficient de r=.583. Autrement dit, plus du tiers de l'état psychologique actuel serait influencé par la disposition du participant à ressentir des émotions positives ou négatives (r^2=.339).

Pour sa part, le biais de conformité s'est avéré être une variable de contrôle pertinente dans la mesure du biais de désirabilité sociale. Les résultats des analyses de régression pourront davantage nous éclairer sur la valeur ajoutée de ces deux variables de contrôle dans nos analyses.

D'emblée, les analyses de corrélations supportent la notion que le sens du travail et le sens au travail sont étroitement liés. Elles nous suggèrent aussi que le sens du travail et le sens au travail seraient, tout comme l'état psychologique, fortement liés à l'engagement au travail. Finalement, les analyses de corrélations nous ont permis de débuter celles de régression en ayant confiance que nos variables de contrôles choisis étaient adéquates.

4.2 Retour sur les résultats (régressions)

4.2.1 Le sens du travail, l'état psychologique et l'engagement

Les analyses de régression portant sur le sens du travail, l'état psychologique et l'engagement ont été menées dans le but de répondre aux hypothèses suivantes : H1 (le sens du travail est positivement lié à l'engagement), H3 (un manque de sens dans son travail engendre de la détresse), H5 (trouver du sens dans son travail engendre du bien-être) , H7 (effet de médiation partiel et négatif de la détresse sur la relation entre le sens du travail et l'engagement), et H8 (effet de médiation partiel et positif du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement).

Voici le modèle conceptuel regroupant ces différentes hypothèses :

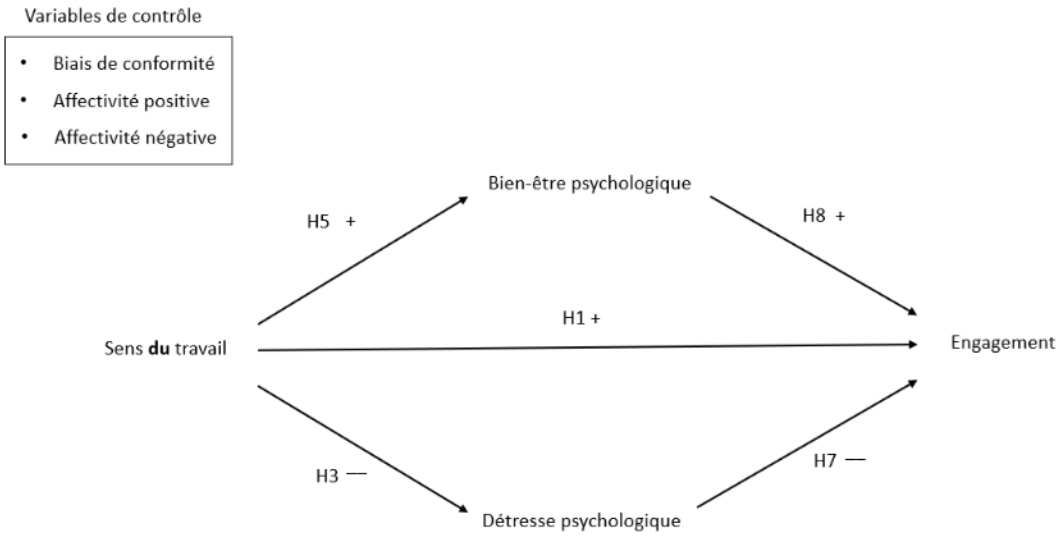

Figure 7. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 1, 3, 5, 7 et 8

L'analyse de régression visant à répondre à l'Hypothèse 1 révèle que 47.1 % de la variance de l'engagement au travail serait expliquée par le sens du travail (voir Tableau 16) avec un poids Beta de b=.766, p<.05. En tenant compte des variables de contrôle, la variance s'élève à 48 % et un poids Beta de b=.664, p<.05. En d'autres mots,

près de 50 % du niveau d'engagement des cadres et des dirigeants d'entreprise pourrait être expliqué par le degré de sens qu'ils trouvent dans leur travail. Nous conservons ainsi l'Hypothèse 1.

Pour ce qui est de l'Hypothèse 3, l'analyse de variance révèle que 35.5 % de la variance de la détresse psychologique serait expliquée par le sens du travail avec un poids Beta de b=-.111, p=.023 (voir Tableau 17). Autrement dit, ne pas être en moyen de trouver du sens dans son travail serait en partie responsable de la détresse psychologique vécue chez les cadres et les dirigeants. Nous conservons donc l'Hypothèse 3.

Les analyses de régression en vue de tester l'Hypothèse 7 révèlent un effet de médiation partiel entre de la détresse sur la relation entre le sens du travail et l'engagement. Cet effet de médiation est cependant très petit. En effet, la quatrième étape de l'analyse comprenant la détresse comme variable médiatrice propose que 48.5 % de la variance de l'engagement soit expliquée par le sens du travail et l'engagement avec un poids Beta de b=.650, p<.05. En revanche, la première étape de l'analyse de régression suggère que 48 % de la variance de l'engagement peut être expliquée par le sens du travail avec un b=.664, p<.05 (voir Tableau 17). Il y a donc un effet de médiation partielle de la détresse sur la relation entre le sens du travail et l'engagement, nous conservons donc l'Hypothèse 7. Cet effet est toutefois très faible.

L'Hypothèse 5 observe la relation entre le sens du travail et le bien-être psychologique, une relation que l'on anticipe positive. L'analyse de régression propose effectivement que 27.3 % de la variance du bien-être puisse être expliquée par le sens du travail avec un poids Beta de b=.191, p<.05 (voir Tableau 18). En somme, une partie du bien-être psychologique chez les cadres et les chefs d'entreprise peut être expliquée par le sens qu'ils trouvent dans leur travail. Nous conservons donc l'Hypothèse 5.

La dernière hypothèse portant sur le sens du travail, l'Hypothèse 8, propose un effet de médiation partiel et positif du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement. Les analyses de régression proposent en effet que 56.8 % de la variance de l'engagement puisse être expliquée par le sens du travail et le bien-être psychologique avec un poids Beta de b=.369, p<.05 (voir Tableau 18). Comparativement à une variance

de 53.7 % pour le sens du travail et l'engagement (rappelons-nous que la variable de contrôle est l'affectivité *positive*, ce qui explique la différence du résultat obtenu à la première étape de l'analyse de régression de l'Hypothèse 7) avec un poids Beta de b=.418, p<.05, nous pouvons conserver l'Hypothèse 8.

À la lumière des résultats des analyses de régression, il convient de proposer quelques observations. Dans un premier temps, les analyses visant à répondre aux Hypothèses 3 et 5 proposent que la relation entre le sens du travail et la détresse semblent être légèrement plus fortes que la relation entre le sens du travail et le bien-être. Cependant, les analyses de régression visant à évaluer les Hypothèses 7 et 8 proposent que le bien-être psychologique soit en fait une variable médiatrice plus influente que la détresse psychologique. L'état psychologique joue donc un rôle de médiation partiel sur le sens du travail et l'engagement, mais le bien-être s'avère être plus influent que la détresse. Les analyses de régression mettent aussi l'emphase sur la forte relation entre le sens du travail et l'engagement; malgré les variances légèrement changeantes selon le type de variable de contrôle utilisé, les variances oscillaient toutes autour de 50 %.

4.2.2 Le sens au travail, l'état psychologique et l'engagement

Les analyses de régression portant sur le sens au travail, l'état psychologique et l'engagement ont été menées dans le but de répondre aux hypothèses suivantes : H2 (le sens au travail est positivement lié à l'engagement), H4 (un manque de sens dans ses relations au travail engendre de la détresse), H6 (trouver du sens dans ses relations engendre du bien-être) , H9 (effet de médiation partiel et négatif de la détresse sur la relation entre le sens au travail et l'engagement), et H10 (effet de médiation partiel et positif du bien-être sur la relation entre le sens au travail et l'engagement).

Voici le modèle conceptuel regroupant ces différentes hypothèses :

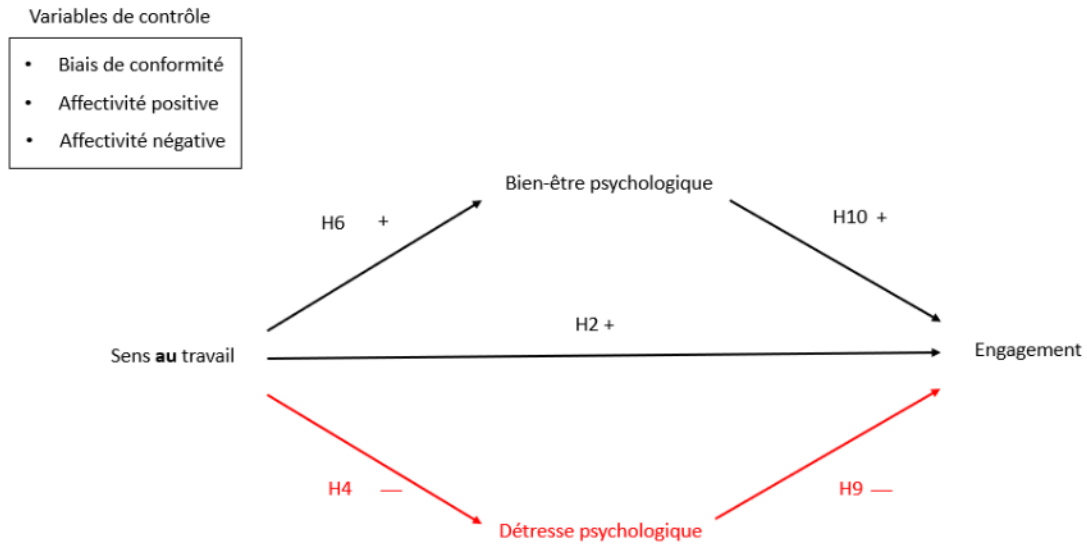

Figure 8. Modèle conceptuel pour les Hypothèses 2, 4, 6, 9, 10

L'analyse de régression visant à répondre à l'Hypothèse 2 révèle que 33 % de la variance de l'engagement peut être expliquée par les relations que les cadres et les dirigeants entretiennent au travail avec un poids Beta de b=.663, p<.05 (voir Tableau 19). Nous pouvons donc conserver l'Hypothèse 2. Si l'on compare ces résultats à la relation entre le sens du travail et l'engagement (H1), il semblerait que le la *nature* du travail ai une plus grande influence sur l'engagement que les *relations* au travail pour les cadres et les chefs d'entreprise.

Les résultats des régressions en vue de tester les Hypothèses 4 nous indiquent que la relation négative entre le sens au travail et la détresse n'est pas significative avec b=-.029, p= n.s (voir Tableau 20). Compte tenu de ce résultat, la détresse psychologique ne peut pas dans ce contexte être une variable médiatrice significative sur la relation entre le sens au travail et l'engagement. Par conséquent, l'Hypothèse 9 est aussi rejetée.

Pour ce qui est de l'analyse de régression analysant les Hypothèses 6 et 10, la première étape de l'analyse révèle que 25.8 % de la variance du bien-être peut être expliquée par le

sens au travail avec un poids Beta de b=.111, p=.044 (voir Tableau 21). Donc, plus du quart de la variance du bien-être chez les cadres et les chefs d'entreprise peut être expliqué par le sens qu'ils trouvent dans leurs relations au travail. De plus, la quatrième étape de l'analyse propose que 52.6 % de la variance de l'engagement au travail soit expliquée par le sens au travail et le bien-être avec un poids Beta de b=.215, p<.05, une hausse de 4.4 % par rapport à la variance de la première étape de 48.2 % avec un poids Beta de b=.241, p<.05. Il y a donc un effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens au travail et l'engagement. Nous pouvons donc conserver les Hypothèses 6 et 10.

Nous pouvons donc déduire que dans la dynamique initialement proposée dans le modèle conceptuel, un cadre ou dirigeant qui trouve du sens dans ses relations au travail aura tendance à se sentir mieux, ce qui aura une influence positive sur son engagement au travail. On ne peut cependant pas effectuer la proposition inverse, suggérant qu'un manque de sens au travail mettra la personne à risque de vivre de la détresse, ce qui aura un impact négatif sur son engagement. En d'autres mots, les résultats suggèrent que, pour les cadres et les dirigeants, trouver du sens dans leurs relations au travail aura un effet bénéfique sur leur état psychologique, lequel est conséquent d'une hausse de leur engagement au travail.

4.3 Interprétation des résultats

Les résultats des analyses de corrélation et de régression nous ont permis de nous positionner par rapport aux hypothèses générées plus tôt dans cette recherche. À la lumière de ces informations, il convient maintenant d'aller plus loin et d'interpréter ce que ces résultats signifient, et dans quelle mesure ils sont liés à notre cadre théorique.

4.3.1 Le sens et l'engagement

Le sens du travail est un facteur significatif pour l'engagement des cadres et des dirigeants (May, Gilson et Harter, 2004; Steger, 2012; Steger et Dik, 2009). Les résultats des analyses suggèrent en effet que la relation positive anticipée entre le sens du travail sur l'engagement est significative. Ces résultats seraient ainsi complémentaires aux multiples études ayant trouvé des résultats similaires, venant par le fait même renforcer la

proposition que le sens du travail est un facteur important de l'engagement au travail, et ce autant pour les employés que les cadres et les dirigeants.

Par ailleurs, les résultats suggèrent que le sens au travail est aussi une variable ayant un impact significatif sur l'engagement, une opinion soutenue par Pratt et Ashforth (2003) et Cameron, Dutton et Quinn (2003). Toutefois, il s'avère que la variance pour le sens du travail est près de 17 % plus élevée que le sens au travail. Sachant cela, nous pouvons comprendre que, bien que les cadres et les dirigeants ressentent les effets positifs de trouver du sens dans leurs relations au travail, la nature du travail qu'ils font est un facteur considérablement plus influent sur leur engagement. Le volume de recherche portant exclusivement sur le sens au travail est considérablement moins grand que la recherche portant sur le sens du travail, cette trouvaille est donc tout de même un apport important à la littérature sur le sens au travail.

Maintenant, si les résultats proposent que le sens et l'engagement soient fortement liés, les résultats par rapport au sens et l'état psychologique sont légèrement plus nuancés.

4.3.2 Le sens et l'état psychologique

Trouver du sens dans son travail comme dans ses relations favorise le bien-être psychologique (Estelle M. Morin, 2010; Estelle M. Morin et Forest, 2007). Les analyses de régression suggèrent en effet que près du tiers de la variance du bien-être psychologique des cadres et des dirigeants peut être expliquée par la nature de leur travail ainsi que les relations qu'ils entretiennent au travail. Selon Estelle M. Morin et Forest (2007), trouver du sens dans son travail contribuerait au bien-être dans la mesure où il viendrait agrémenter l'identité personnelle de l'individu et hausserait l'estime de soi.

De plus, les résultats suggèrent à l'inverse qu'un manque de sens dans son travail mène à de la détresse psychologique. Edward L. Deci, Olafsen et Ryan (2017) ont démontré que la nature du travail peut être néfaste pour la santé mentale des employés. En effet, occuper un travail qui ne permet pas à l'individu d'être autonome, d'exercer son plein potentiel en faisant un travail qui est aligné à ses forces et cohérent à ses valeurs, et d'entretenir des relations positives avec ses collègues peut engendrer d'importantes conséquences sur sa santé mentale.

Toutefois, nos résultats ne se sont pas équivalents pour le sens au travail. Dans un premier temps, la relation positive entre le sens au travail et le bien-être s'est avérée significative. Dutton et Heaphy (2003) soutiennent que les interrelations sont au cœur de toute organisation, et que de trouver du sens dans les relations que l'on entretient dans son travail favorise non seulement le développement personnel, mais favorise aussi une performance organisationnelle optimale (Cameron, Dutton et Quinn, 2003). Plus encore, Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003) suggèrent que l'identité sociale d'un individu serait en partie le produit de l'expérience au travail et des relations qu'ils y entretiennent.

Dans un deuxième temps, la relation négative entre le sens au travail et la détresse ne s'est pas avérée significative. De fait, seulement la présence de sens au travail favoriserait le bien-être chez les cadres et les chefs d'entreprise. Ce résultat est intéressant dans la mesure où l'on note rarement une disparité entre les effets du sens du travail et le sens au travail, puisque les deux sont habituellement étudiés en paire; moins souvent sont-ils comparés.

Maintenant que nous avons abordé séparément les résultats des différents liens de notre modèle conceptuel, nous interpréterons les résultats des deux dynamiques de médiations proposées.

4.3.3 L'effet de médiation de l'état psychologique sur la relation entre le sens et l'engagement

Le sens du travail. Dans un premier temps, le bien-être et la détresse psychologique ont tous deux un effet de médiation partiel sur la relation entre le sens du travail et l'engagement. Dans son étude portant sur le sens du travail, la santé mentale et l'engagement organisationnel, Estelle M. Morin *et al.* (2008) a aussi trouvé que le bien-être et la détresse pouvaient avoir un rôle de médiation entre le sens du travail et l'engagement affectif. Les effets de médiation que nous avons obtenus dans le cadre de notre recherche ne sont toutefois pas similaires. En effet, la médiation partielle du bien-être présentait une augmentation de 3.1 % dans la variance, alors que l'effet de médiation partiel pour la détresse avait seulement 0.5 % de plus de variances comparativement à la première étape de l'analyse de régression.

Comme discuté dans la recension des écrits, l'état de la santé mentale des cadres et des dirigeants est extrêmement précaire. Rappelons-nous que 62 % des dirigeants d'entreprise

rapportent se sentir déprimés au moins une fois par semaine (ACSM, 2019b), et il est estimé que deux entrepreneurs français s'enlèvent la vie tous les jours (Bah et Gaillon, 2016). Plus encore, les PMEs composent la très grande majorité des entreprises, et ce autant en France (Bah et Gaillon, 2016) qu'au Canada (ISDC, 2019). Autrement dit, les cadres et les dirigeants des entreprises, lesquels portent nos cultures et nos économies sur leurs épaules, vivent une détresse importante. Nous avons aussi vu dans la section précédente que le sens du travail est un important facteur dans l'état psychologique des individus et qu'un manque de sens dans son travail pouvait conduire à de sérieuses conséquences sur la santé psychologique.

Cela étant dit, nos résultats révèlent une histoire légèrement différente. En fait, l'effet de médiation partiel de la détresse sur la relation entre le sens du travail et l'engagement, quoique significatif, est extrêmement petit. Plus précisément, on note une hausse de 0.5 % dans la variance expliquée entre la première et la quatrième étape de l'analyse de régression. Lorsque les cadres et les chefs d'entreprise ne trouvent pas beaucoup de sens dans leur travail, cela ne vient pas exacerber leur détresse psychologique à un point tel où leur engagement au travail en souffre. Il est donc possible que la détresse psychologique des cadres et des dirigeants soit causée par autre chose que le sens du travail. Dans son rapport portant sur la santé mentale et le bien-être des entrepreneurs canadiens, l'Association canadienne pour la santé mentale propose quelques pistes expliquant les causes potentielles de la précarité de la santé mentale des dirigeants. Parmi celles-ci, ils nomment entre autres l'insécurité financière, l'isolement, la prise de nombreuses décisions lourdes de conséquences, la charge de travail élevée, et la conciliation travail-vie personnelle (ACSM, 2019b : 12).

Le sens au travail. Le bien-être a un effet de médiation partiel sur la relation entre le sens au travail et l'engagement. En effet, la médiation du bien-être sur la relation entre le sens au travail et l'engagement présente une augmentation de 4.4 % de la variance. Notons par ailleurs que cette augmentation est la plus élevée des trois analyses de médiations significatives. L'effet de médiation avec la détresse était toutefois non-significative. Ceci vient bien complémenter l'étude de Estelle M. Morin *et al.* (2008), laquelle se penchait sur la santé mentale, l'engagement et le sens du travail exclusivement. Les résultats de

cette étude nous permettent ainsi de proposer que le sens au travail et le sens du travail, quoique similaire, n'aient pas des effets identiques. Nous pouvons maintenant supporter l'idée que tout comme le sens du travail, le sens au travail est lié au bien-être psychologique, à l'engagement au travail, et que le bien-être a un effet de médiation sur cette relation.

En somme, le bien-être s'est avéré être une variable médiatrice nettement plus performante que la détresse, et ce autant pour le sens du travail que le sens au travail. Ainsi, lorsque les cadres et les dirigeants d'entreprise trouvent du sens dans leur travail et leurs relations, leurs niveaux de bien-être augmentent, ce qui engendre une augmentation dans leur engagement au travail.

4.4 Révision du modèle conceptuel

À la lumière de ces interprétations, nous sommes en moyen de réviser notre modèle conceptuel. Le modèle révisé propose essentiellement que le sens du travail soit un important facteur de l'engagement au travail. Le sens que l'on trouve dans nos relations au travail aurait aussi une influence sur notre engagement. De plus, la détresse psychologique atténuerait les effets bénéfiques du sens du travail sur l'engagement, mais le bien-être serait un excellent catalyseur dans la relation entre le sens du travail et l'engagement. Le bien-être serait aussi une variable médiatrice performante dans la relation entre le sens au travail et l'engagement.

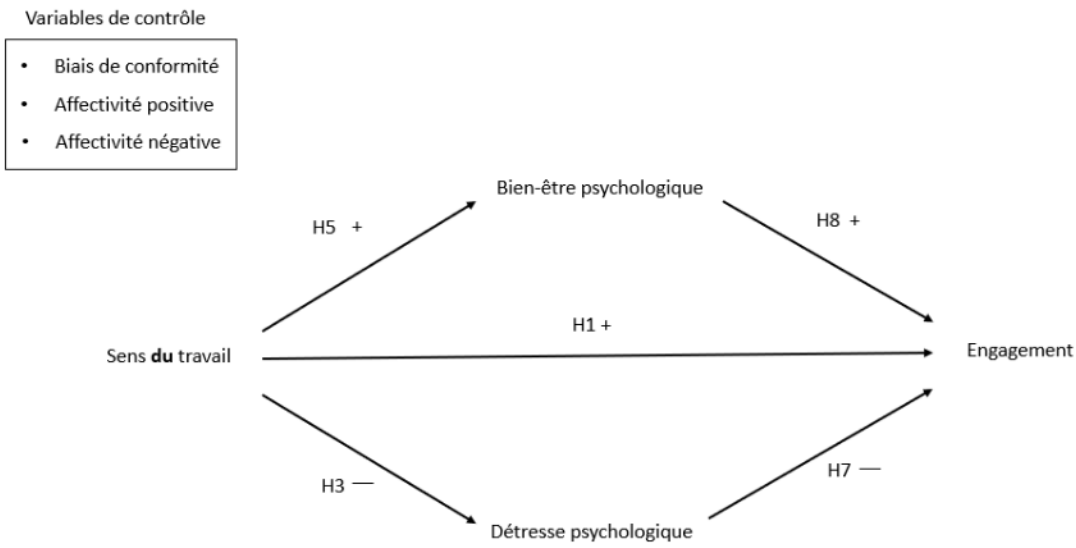

Figure 9. Modèle conceptuel révisé

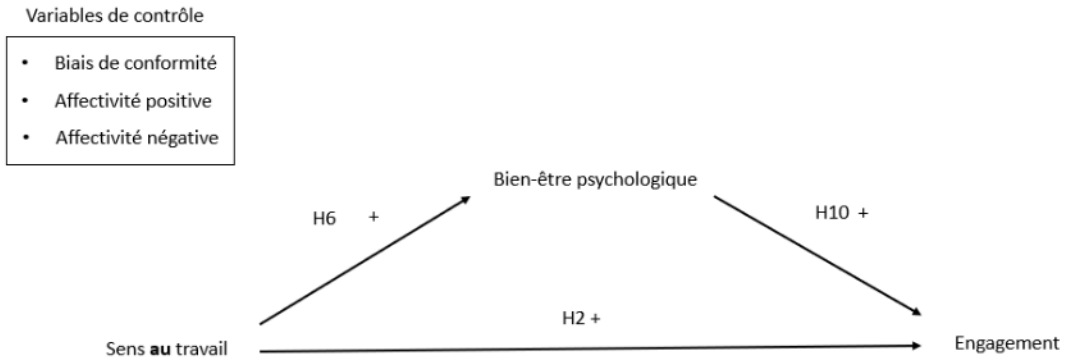

Figure 10. Modèle conceptuel révisé

4.5 Implications théoriques et pratiques

Ces interprétations se traduisent par trois principales contributions aux domaines du développement organisationnel et de la psychologie du travail et des organisations. Premièrement, les résultats de cette recherche renforcent la croyance que **le sens au travail stimule l'engagement**. Ceci est pertinent dans la mesure où les études portant sur le sens au travail exclusivement sont encore peu nombreuses, et bien que nos analyses corrélationnelles confirment que le sens du travail et le sens au travail sont fortement liés,

ces deux variables demeurent des concepts bien distincts. Nous sommes ainsi en moyen de contribuer une opinion additionnelle suggérant que de trouver du sens dans ses relations au travail a le potentiel d'augmenter l'engagement au travail.

Deuxièmement, les résultats de notre recherche proposent que **la détresse psychologique n'ait pas un effet important sur l'engagement lorsqu'un individu trouve du sens dans ce qu'il fait**. Ceci permet à l'intervenant d'orienter ses choix d'intervention de sorte qu'elles favorisent la recherche de sens dans le travail. En effet, quand cela vient aux cadres et aux chefs d'entreprises, déployer des efforts pour que ceux-ci trouvent du sens dans leur travail n'augmentera pas seulement leur bien-être psychologique et leur engagement au travail, cela minimisera aussi les effets de la détresse psychologique sur leur engagement. La quête de sens dans son travail ainsi que dans ses relations a donc de nombreux avantages qui bénéficient non seulement l'individu, mais aussi les non-encadrants ainsi que l'organisation dans son entièreté. Des dirigeants engagés, qui trouvent du sens dans leur travail et dans leurs relations, sont des dirigeants adéquatement outillés pour atteindre leur plein potentiel.

Troisièmement, nous avons pu constater que **le sens du travail et le sens au travail sont étroitement liés à l'engagement et au bien-être psychologique**. Les analyses révèlent toutefois que, dans le cas des cadres et des dirigeants, la nature du travail semble avoir une plus grande influence sur l'engagement que les relations que ceux-ci entretiennent au travail. Cela est une trouvaille qui va à l'encontre des croyances populaires; après tout, nous sommes des êtres intrinsèquement sociaux et plusieurs programmes visant à favoriser l'engagement au travail sont centrés sur la création de communautés et de relations positives au sein de l'entreprise. Nos résultats suggèrent cependant que ceci s'appliquerait moins pour les cadres et les dirigeants. Sachant cela, nous sommes cependant mieux outillés pour bâtir des interventions et orienter nos approches afin d'aider les cadres et les dirigeants à trouver du sens dans ce qu'ils font et ainsi augmenter leur engagement. Pratt et Ashforth (2003) proposent d'ailleurs une variété de pratiques qui favoriseraient le développement de sens dans son travail. Parmi les recommandations qui s'appliquent au contexte des cadres et des dirigeants, les auteurs proposent d'entretenir les vocations des individus, ainsi que de favoriser le

développement de leadership selon la méthode de *Path Goal Leadership*, une méthode qui vise essentiellement à définir le style de leadership et adopter des comportements de sorte qu'ils soient complémentaires aux besoins des employés ainsi qu'aux objectifs d'affaire.

Les résultats soulèvent des contributions, mais ils soulèvent aussi des questionnements additionnels. Notamment, l'échantillon utilise des données provenant de sujets français ; dans quelle mesure les résultats seraient-ils influencés si l'étude était répliquée dans un échantillon où la culture était diamétralement opposée à celle de la France ?

Un second questionnement est relatif aux variables de contrôles. Dans quelle mesure est-ce que celles-ci influençaient les dynamiques que l'on observait? Il aurait en effet été intéressant d'effectuer les mêmes analyses en omettant toutefois lesdites variables de contrôle pour toutes les hypothèses, comme nous avons procédé pour les Hypothèses 1 et 2. À ce moment nous aurions pu comparer l'impact des variables de contrôle sur l'entièreté des résultats.

Nous nous sommes aussi questionnés sur la valeur ajoutée à inclure la Visée du travail (*Job Orientation Scale)* de Wrzesniewski *et al.* (1997) comme variable. L'échelle de la Visée du travail permet de mieux comprendre l'orientation du travail des participants ; leur emploi correspond-il à une vocation, une carrière ou un emploi ? Cette distinction aurait le potentiel d'offrir un angle additionnel dans nos analyses, notamment; est-ce que l'orientation de carrière a un effet sur l'engagement des cadres et des chefs d'entreprise ? Dans quelle mesure est-ce que l'état psychologique a un effet de médiation sur cette relation ? Ces questionnements proposent des pistes d'explorations intéressantes pour des recherches subséquentes.

Finalement, les analyses de médiation de la détresse psychologique sur la relation entre les sens du travail et l'engagement révèlent un effet de médiation très faible. Sachant que le sens du travail n'est pas la principale cause de la détresse psychologique chez les cadres et les chefs d'entreprise, quelle est-elle? Nous pourrions explorer notamment les pistes proposées par l'Association pour la santé mentale (ACSM, 2019b), notamment les

préoccupations financières, la charge de travail élevée, l'isolement, la pression, ou la conciliation travail-vie personnelle.

4.6 Limites

Cette étude comprend une principale limitation, notamment le choix d'inclure les cadres intermédiaires dans notre échantillonnage. Certains pourraient débattre que la réalité des cadres intermédiaires est trop différente de celle des cadres supérieurs et des chefs d'entreprise pour faire partie de la même catégorie. En effet, les cadres supérieurs font le pont entre les salariés et la haute gestion, ils ont donc à eux seuls des difficultés et des circonstances qui leur sont propres. De plus, il est fréquent que les cadres intermédiaires soient des salariés promus à un poste de gestion, ce qui engendre une expérience vécue très différente de celle des cadres supérieurs. Essentiellement, il n'est pas inhabituel que les cadres intermédiaires soient moins bien outillés ou préparés à assumer un rôle de gestion, ce qui pourrait justifier de les diviser dans une catégorie à part. Ainsi, il serait intéressant d'effectuer la même étude en séparant les cadres supérieurs ; effectuer donc une étude incluant les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs (n= 188) et une étude analysant les cadres intermédiaires (n=361). À partir de cela, nous serions en mesure de constater si les circonstances vécues sont réellement différentes, et si oui, dans quelle mesure.

Index analytique

Annexe I — Approbation du Comité d'éthique de la recherche

HEC MONTRÉAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Bibliographie

ACSM (2019a). *Cohésion, collaboration, collectivité: Faire progresser la promotion de la santé mentale au canada* Association canadienne pour la santé mentale

ACSM (2019b). *Y arriver seuls: La santé mentale et le bien-être des entrepreneurs au canada*, Association canadienne pour la santé mentale Récupéré de https://cmha.ca/fr/news/etude-sur-la-sante-mentale-des-entrepreneurs

Allen, Natalie J et John P Meyer (1996). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity », *Journal of vocational behavior*, vol. 49, no 3, p. 252-276.

Anne-Kathrin, Kleine, Cort W. Rudolph et Hannes Zacher (2019). « Thriving at work: A meta-analysis », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 40, no 9-10, p. 973-999.

Ashforth, Blake E, Spencer H Harrison et Kevin G Corley (2008). « Identification in organizations: An examination of four fundamental questions », *Journal of management*, vol. 34, no 3, p. 325-374.

Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans et Ketan H. Mhatre (2011). « Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22, no 2, p. 127.

Bah, Thierno et Dany Gaillon (2016). « Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : État des lieux et mesures de prévention 1 », *Revue Management & Avenir*, no 85, p. 79.

Bakker, A. B., E. Evangelia Eva Demerouti et W. Verbeke (2004). « Using the job demands-resources model to predict burnout and performance », *Human Resource Management*, vol. 43, no 1, p. 83-104.

Bakker, Arnold B et Evangelia Demerouti (2008). « Towards a model of work engagement », *Career development international*.

Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2007). « The job demands-resources model: State of the art », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no 3, p. 309-328.

Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti (2017). « Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no 3, p. 273-285.

Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter et Toon W. Taris (2008). « Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology », *Work & Stress: Engagement at work: An Emerging Concept*, vol. 22, no 3, p. 187-200.

Bakker, Arnold, Evangelia Demerouti et Wilmar Schaufeli (2003). « Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands - resources model », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12, no 4, p. 393-417.

Bamberger, Peter, Michal Biron et Ilan Meshoulam (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*, 2e éd.e éd., New York, Routledge, Taylor & Francis Group.

Baron, Reuben M et David A Kenny (1986). « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, no 6, p. 1173.

Barrett, Frank J et David L Cooperrider (1990). « Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perception », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, no 2, p. 219-239.

Battista, John et Richard Almond (1973). « The development of meaning in life », *Psychiatry*, vol. 36, no 4, p. 409-427.

Baumeister, Roy F (1991). *Meanings of life*, Guilford Press.

Belghiti-Mahut, S et Alain Briole (2004). « L'implication organisationnelle et les femmes cadres: Une interrogation autour de la validation de l'échelle de allen et meyer (1996) », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 10, no 2, p. 145-164.

Blau, Gary, Allison Paul et Natalie St. John (1993). « On developing a general index of work commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, no 3, p. 298-314.

Borg, Mark G. et Richard J. Riding (1993). « Occupational stress and job satisfaction among school administrators », *Journal of Educational Administration*, vol. 31, no 1, p. 4.

Boyd, David P et David E Gumpert (1983). « Coping with entrepreneurial stress », *Harvard Business Review*, vol. 61, no 2, p. 44-&.

Brawer, Naftali (2014). « Speaking out: The meaning of work in the twenty-first century: A spiritual perspective », *Organisational and Social Dynamics*, vol. 14, no 1, p. 168-177,219.

Brief, Arthur P et Walter R Nord (1990). *Meanings of occupational work: A collection of essays*, Free Press.

Cameron, Kim S., Jane E. Dutton et Robert E. Quinn (2003). *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*, 1st ed.^{e} éd., San Francisco, CA, Berrett-Koehler.

Chalofsky, Neal (2003). « An emerging construct for meaningful work », *Human Resource Development International*, vol. 6, no 1, p. 69-83.

Chalofsky, Neal et Vijay Krishna (2009). « Meaningfulness, commitment, and engagement:The intersection of a deeper level of intrinsic motivation », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, no 2, p. 189.

Chung, Janne et Gary S. Monroe (2003). « Exploring social desirability bias: Jbe jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 44, no 4, p. 291-302.

Clausen, Thomas et Vilhelm Borg (2011). « Job demands, job resources and meaning at work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 26, no 8, p. 665-681.

Codo, Sylvie et Richard Soparnot (2012). « Le stress des managers intermédiaires territoriaux : Le rôle de l'engagement au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no 85, p. 20.

Cooper-Hakim, Amy et Chockalingam Viswesvaran (2005). « The construct of work commitment: Testing an integrative framework », *Psychological Bulletin*, vol. 131, no 2, p. 241-259.

Corey, L. M. Keyes (2002). « The mental health continuum: From languishing to flourishing in life », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 43, no 2, p. 207-222.

Costin, Vlad et Vivian L. Vignoles (2020). « Meaning is about mattering: Evaluating coherence, purpose, and existential mattering as precursors of meaning in life judgments », *Journal of personality and social psychology*, vol. 118, no 4, p. 864-884.

Crowne, Douglas P et David Marlowe (1960). « A new scale of social desirability independent of psychopathology », *Journal of consulting psychology*, vol. 24, no 4, p. 349.

De Gaulejac, Vincent et Antoine Mercier (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Desclée de Brouwer.

Deci, Edward L et Richard M Ryan (1985). « Self-determination and intrinsic motivation in human behavior », *EL Deci, RM Ryan.–1985*.

Deci, Edward L., Anja H. Olafsen et Richard M. Ryan (2017). « Self-determination theory in work organizations: The state of a science », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 4, no 1, p. 19-43.

Dejours, Christophe (1993). « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, vol. 16, no 2, p. 41-52.

Demerouti, E. Evangelia Eva, A. B. Bakker et J. R. B. Halbesleben (2015). « Productive and counterproductive job crafting : A daily diary study », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, no 4, p. 457-469.

Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Friedhelm Nachreiner et Wilmar B Schaufeli (2001). « The job demands-resources model of burnout », *Journal of Applied psychology*, vol. 86, no 3, p. 499.

Dewa, Carolyn S, Nancy Chau et Stanley Dermer (2010). « Examining the comparative incidence and costs of physical and mental health-related disabilities in an employed population », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 52, no 7, p. 758-762.

Diener, Ed, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas et Heidi L. Smith (1999). « Subjective well-being: Three decades of progress », *Psychological Bulletin*, vol. 125, no 2, p. 276-302.

Dompierre, Johanne, Francine Lavoie et Michel Pérusse (1993). « Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail », *Canadian Psychology*, vol. 34, no 4, p. 365-380.

Dutton, Jane E et Emily D Heaphy (2003). « The power of high-quality connections », *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, vol. 3, p. 263-278.

Ebner-Priemer, Ulrich W et Timothy J Trull (2009). « Ecological momentary assessment of mood disorders and mood dysregulation », *Psychological assessment*, vol. 21, no 4, p. 463.

Forest, Jacques, Véronique Dagenais-Desmarais, Laurence Crevier-Braud, Éliane Bergeron et Sarah Girouard (2010). « Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale », *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 20-26.

Fredrickson, Barbara L (2000). « Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model », *The Psychologist-Manager Journal*, vol. 4, no 2, p. 131.

Fredrickson, Barbara L (2004). « The broaden–and–build theory of positive emotions », *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, vol. 359, no 1449, p. 1367-1377.

Gagné, Marylène et Edward L. Deci (2005). « Self-determination theory and work motivation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 4, p. 331-362.

Gill, Flora (1999). « The meaning of work: Lessons from sociology, psychology, and political theory », *Journal of Socio - Economics*, vol. 28, no 6, p. 725-743.

Goldberg, David P, Richard Gater, Norman Sartorius, T Bedirhan Ustun, Marina Piccinelli, Oye Gureje*, et al.* (1997). « The validity of two versions of the ghq in the who study of mental illness in general health care », *Psychological medicine*, vol. 27, no 1, p. 191-197.

Gordon, Kimberley A., Jill N. Auten, Derek Gordon et Autumn Rook (2019). « Linking behavioral styles of leaders to organizational success: Using the disc model to grow behavioral awareness », *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, vol. 10, no 1, p. 40-59.

Gravetter, Frederick J et Larry B Wallnau (2015). *Statistics for the behavioral sciences*, 10e éd., Cengage Learning.

Hackman, J Richard (1980). « Work redesign and motivation », *Professional Psychology*, vol. 11, no 3, p. 445.

Hackman, J. Richard (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*, San Francisco, Jossey-Bass.

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.

Hallberg, Ulrika E et Wilmar B Schaufeli (2006). « “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? », *European psychologist*, vol. 11, no 2, p. 119-127.

Hobfoll, Stevan E., Jonathon Halbesleben, Jean-Pierre Neveu et Mina Westman (2018). « Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, no 1, p. 103-128.

Hofstede, Geert (1980). « Consequences, culture‘s: International differences in work-related values », *Beverly Hills, CA*.

Isaksen, Jesper (2000). « Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work », *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 40, no 3, p. 84-107.

ISDC (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa, ON, Innovation, Sciences et Développement économique Canada Récupéré de https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/KSBS_Nov-2019_Fr_Final_4.pdf/$file/KSBS_Nov-2019_Fr_Final_4.pdf

Jackson, Susan E, Jon A Turner et Arthur P Brief (1987). « Correlates of burnout among public service lawyers », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 8, no 4, p. 339-349.

Kahn, William A. (1990). « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *The Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.

Kahn, William A. (1992). « To be fully there: Psychological presence at work », *Human Relations*, vol. 45, no 4, p. 321-349.

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.

Kim, Seung Hyun et Sangmook Kim (2016). « National culture and social desirability bias in measuring public service motivation », *Administration & Society*, vol. 48, no 4, p. 444.

Krumpal, Ivar (2013). « Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review », *Quality and Quantity*, vol. 47, no 4, p. 2025-2047.

Laflamme, Roch (1998). *Mobilisation et efficacité au travail*, Presses Inter Universitaires; Ed. 2 continents; Lena Ed., coll. Association internationale de psychologie du travail de langue française. Congrès international de psychologie du travail et des organisations.

Längle, Alfried et Britt-Mari Sykes (2006). « Viktor frankl—advocate for humanity: On his 100th birthday », *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 46, no 1, p. 36-47.

Leiter, Michael P (1993). « Burnout as a developmental process: Consideration of models », *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, vol. 237, p. 250.

Lim, Kim-Lian, Philip Jacobs, Arto Ohinmaa, Donald Schopflocher et Carolyn S Dewa (2008). « A new population-based measure of the economic burden of mental illness in canada », *Chronic Dis Can*, vol. 28, no 3, p. 92-98.

MacKinnon, David P, Chondra M Lockwood, Jeanne M Hoffman, Stephen G West et Virgil Sheets (2002). « A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects », *Psychological methods*, vol. 7, no 1, p. 83.

Mark Le, Fevre, Jonathan Matheny et Gregory S. Kolt (2003). « Eustress, distress, and interpretation in occupational stress », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, no 7/8, p. 726-744.

Martela, Frank et Michael F. Steger (2016). « The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 11, no 5, p. 531-545.

Martins, Alexandra, Nelson Ramalho et Estelle Morin (2010). « A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health », *Personality and Individual Differences*, vol. 49, no 6, p. 554-564.

Maslach, C. H., W. B. Schaufeli et M. P. Leiter (2001). « Job burnout », *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no 1, p. 397-422.

Maslach, Christina, Susan E Jackson, Michael P Leiter, Wilmar B Schaufeli et Richard L Schwab (1986). *Maslach burnout inventory*, vol. 21, Consulting psychologists press Palo Alto, CA.

Maslach, Christina et Michael P. Leiter (2008a). « Early predictors of job burnout and engagement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 3, p. 498-512.

Maslach, Christina et Michael P. Leiter (2008b). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, John Wiley & Sons.

Maslow, Abraham Harold (1971). *Self-actualization*, Big Sur Recordings.

Massé, Raymond, Carole Poulin, Clément Dassa, Jean Lambert, Sylvie Bélair et Alex Battaglini (1998). « The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures », *Social indicators research*, vol. 45, no 1-3, p. 475-504.

Mathieu, John E et Dennis M Zajac (1990). « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment », *Psychological bulletin*, vol. 108, no 2, p. 171.

May, Douglas R., Richard L. Gilson et Lynn M. Harter (2004). « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, no 1, p. 11-37.

McEwen, Bruce S et Eliot Stellar (1993). « Stress and the individual: Mechanisms leading to disease », *Archives of internal medicine*, vol. 153, no 18, p. 2093-2101.

Meyer, John P et Natalie J Allen (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage.

MHCC (2013). « Fast facts about mental illness: Making the case for investing in mental health in canada », *Mental Health Commission of Canada,*.

Morin, EM (1995). « Organizational effectiveness and the meaning of work ».

Morin, Estelle M. (1994). *Le sens du travail chez les étudiants en administration*, Montréal, École des hautes études commerciales, Direction de la recherche, coll. Cahier de recherche, 0846-0647 ; no 94-21.

Morin, Estelle M. (2010). « La santé mentale au travail : Une question de gros bon sens », *Gestion*, vol. 35, no 3, p. 34-40.

Morin, Estelle M., Francisco Aranha, Fundação Getulio Vargas et Irsst (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel: Rapport*, vol. R-543;R-543.;, Montréal, IRSST, Direction des communications.

Morin, Estelle M., Laurent Falque et Marc-Antoine Gradito-Dubord (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées.* , Montréal, Canada Chaire Sens & Travail

Morin, Estelle M. et Jacques Forest (2007). « Promouvoir la santé mentale au travail : Donner un sens au travail », *Gestion*, vol. 32, no 2, p. 31-36.

Moynihan, Donald P. et Sanjay K. Pandey (2007). « Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment », *Administration & Society*, vol. 39, no 7, p. 803-816,818-832.

Neveu, Jean-Pierre, Maurice Thévenet et Roux Institut Vital (2002). *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

Odoardi, Carlo, Adalgisa Battistelli, Francesco Montani et José M. Peiró (2019). « Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: A multilevel investigation », *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 35, no 2, p. 103-113.

OMS (2006). « Constitution de l'oms », no 45iem édition des Documents fondamentaux.

Paulhus, Delroy L (1984). « Two-component models of socially desirable responding », *Journal of personality and social psychology*, vol. 46, no 3, p. 598.

Pool, Steven et Brian Pool (2007). « A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization », *Journal of Management Development*, vol. 26, no 4, p. 353-369.

Pratt, Michael G et Blake E Ashforth (2003). « Fostering meaningfulness in working and at work », *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, vol. 309, p. 327.

Pressman, Sarah D, Brooke N Jenkins et Judith T Moskowitz (2019). « Positive affect and health: What do we know and where next should we go? », *Annual Review of Psychology*.

Randall, Donna M. et Maria F. Fernandes (1991). « The social desirability response bias in ethics research: Jbe jbe », *Journal of Business Ethics*, vol. 10, no 11, p. 805.

Reichel, Arie et Yoram Neumann (1993). « Work stress, job burnout, and work outcomes in a turbulent environment », *International Studies of Management & Organization*, vol. 23, no 3, p. 75.

Reker, Gary T et Paul TP Wong (1988). « Aging as an individual process: Toward a theory of personal meaning ».

Ridley-Duff, Rory J. et Graham Duncan (2015). « What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry », *Human Relations*, vol. 68, no 10, p. 1579-1599.

Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas et Amy Wrzesniewski (2010). « On the meaning of work: A theoretical integration and review », *Research in Organizational Behavior*, vol. 30, p. 91-127.

Ryan, Richard M, Veronika Huta et Edward L Deci (2008). « Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia », *Journal of happiness studies*, vol. 9, no 1, p. 139-170.

Safon, Marie-Odile et Véronique Suhard (2019). « La santé mentale en france et dans les pays de l'ocde », *Institut de recherche et documentation en économie de la santé (IRDES)*.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Marisa Salanova (2006). « The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study », *Educational and Psychological Measurement*, vol. 66, no 4, p. 701-716.

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 B., Akihito Shimazu, Jari Hakanen, Marisa Salanova et Hans De Witte (2019). « An ultra-short measure for work engagement: The uwes-3 validation across five countries », *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 35, no 4, p. 577-591.

Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris et Willem van Rhenen (2008). « Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? », *Applied Psychology*, vol. 57, no 2, p. 173-203.

Selye, Hans (1977). « Stress without distress », *School Guidance Worker*, vol. 32, no 5, p. 5-13.

Seppälä, Piia, Saija Mauno, Taru Feldt, Jari Hakanen, Ulla Kinnunen, Asko Tolvanen*, et al.* (2009). « The construct validity of the utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence », *Journal of Happiness studies*, vol. 10, no 4, p. 459.

Sharabi, Moshe (2017). « The meaning of work dimensions according to organizational status: Does gender matter? », *Employee Relations*, vol. 39, no 5, p. 643-659.

Sharma Radha, R. et Cary Cooper Sir (2016). « Contribution of individual and organizational factors in burnout », dans *Executive burnout*, Emerald Group Publishing Limited, p. 17-62.

Shimazu, Akihito, Wilmar B. Schaufeli, Kimika Kamiyama et Norito Kawakami (2015). « Workaholism vs. Work engagement : The two different predictors of future well-being and performance », *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 22, no 1, p. 18-23.

Shrout, Patrick E et Niall Bolger (2002). « Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations », *Psychological methods*, vol. 7, no 4, p. 422.

Singh, Ajay et Bindu Gupta (2015). « Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity: A study of generational diversity », *Benchmarking*, vol. 22, no 6, p. 1192-1211.

Smetanin, P, D Stiff, C Briante, CE Adair, S Ahmad et M Khan (2017). « The life and economic impact of major mental illnesses in canada: 2011 to 2041.(2011) », *RiskAnalytica, on behalf of the Mental Health Commission of Canada*.

Spindler, Gabriela, Malte Stopsack, Maren Aldinger, Hans Jörgen Grabe et Sven Barnow (2016). « What about the "ups and downs" in our daily life? The influence of affective instability on mental health », *Motivation and Emotion*, vol. 40, no 1, p. 148-161.

St-Hilaire, France et Marie-Hélène Gilbert (2019). « What do leaders need to know about managers' mental health? », *Organizational Dynamics*, vol. 48, no 3, p. 85-92.

Steger, Michael F (2012). « Experiencing meaning in life: Optimal functioning at the nexus of spirituality, psychopathology, and well-being », *The human quest for meaning*, vol. 2, p. 165-184.

Steger, Michael F, Joo Yeon Shin, Yerin Shim et Arissa Fitch-Martin (2013a). « Is meaning in life a flagship indicator of well-being? ».

Steger, Michael F. et Bryan J. Dik (2009). « If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? », *Applied Psychology: Health and Well-Being*, vol. 1, no 3, p. 303-320.

Steger, Michael F., Hadassah Littman-Ovadia, Michal Miller, Lauren Menger et Sebastiaan Rothmann (2013b). « Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement », *Journal of Career Assessment*, vol. 21, no 2, p. 348-361.

Stum, David L. (2001). « Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid », *Strategy & Leadership*, vol. 29, no 4, p. 4-9.

Sun, Jonghun, Jeong Won Lee et Sohn Young Woo (2019). « Work context and turnover intention in social enterprises: The mediating role of meaning of work », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 34, no 1, p. 46-60.

Szabo, Sandor, Yvette Tache et Arpad Somogyi (2012). « The legacy of hans selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark brief "letter" to the editor# of nature », *Stress*, vol. 15, no 5, p. 472-478.

Thévenet, Maurice (2000). *Le plaisir de travailler: Favoriser l'implication des personnes*, Paris, Éditions d'organisation.

Tremblay, Michel (2005). « Introduction. La mobilisation des troupes : Quoi, pourquoi et comment? », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 35-36.

Tugade, Michele M. et Barbara L. Fredrickson (2007). « Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience », *Journal of Happiness Studies*, vol. 8, no 3, p. 311-333.

Watson, David, Lee Anna Clark et Auke Tellegen (1988). « Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The panas scales », *Journal of personality and social psychology*, vol. 54, no 6, p. 1063.

Wils, T (1986). « Les travailleurs seront-ils du 3e type », *La mobilisation des ressources humaines 'tendances et inpacts", Québec: PUL*.

Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton et Gelaye Debebe (2003). « Interpersonal sensemaking and the meaning of work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, p. 93-135.

Wrzesniewski, Amy, Clark McCauley, Paul Rozin et Barry Schwartz (1997). « Jobs, careers, and callings: People's relations to their work », *Journal of Research in Personality*, vol. 31, no 1, p. 21-33.

Yeoman, Ruth, Catherine Bailey, Adrian Madden, Marc Thompson et Press Oxford University (2019). *The oxford handbook of meaningful work*, Oxford, Oxford University Press.

Zhao, Jia-Lin, Xu-Hong Li et John Shields (2019). « Managing job burnout: The effects of emotion-regulation ability, emotional labor, and positive and negative affect at work », *International Journal of Stress Management*, vol. 26, no 3, p. 315.