



# HEC Montréal

Le bien-être psychologique et l'engagement de l'employé : une relation qui a du sens.

Par Marc-Antoine Gradito Dubord,

Département du management

Spécialisation Développement organisationnel

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

6 juillet 2018

© 2018. Marc-Antoine Gradito Dubord

## Résumé

L'objet de ce mémoire concerne la qualité de vie au travail et en particulier, des liens entre ses différents indicateurs. Parmi eux, nous avons exploré les associations possibles entre quatre critères reconnus par les chercheurs : le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Sur la base d'une recension exhaustive des écrits et de la logique, nous émettons l'hypothèse que le bien-être psychologique soit une variable médiatrice entre la relation du sens du travail et de deux types d'engagement, l'engagement au travail et de l'engagement affectif. Pour guider les analyses entre ces critères, dites variables latentes, nous proposons un modèle conceptuel qui sera perfectionné à la suite des analyses réalisées sur trois échantillons indépendants.

En effet, des analyses de corrélations et des équations structurelles ont été faites sur trois échantillons indépendants ayant tantôt des natures d'emploi différentes dans une même culture (échantillons de travailleurs canadiens pour l'étude 1 et 2), tantôt des natures d'emploi similaires dans des cultures différentes (échantillons de travailleurs canadiens et français des études 2 et 3). Le fait de tester nos hypothèses sur trois échantillons permet de vérifier la validité externe du modèle proposé.

Les résultats obtenus indiquent que le bien-être psychologique jouerait un rôle de médiation dans la relation entre le sens du travail et les deux types d'engagement, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Suivant la méthode *bootstrap* décrite par Preacher et Hayes (2008), nous avons obtenu un effet de médiation partielle entre ces variables. Comme toutes recherches, celle-ci comporte des limites, mais aussi elle offre des pistes de développement théorique et des applications pratiques pour la promotion de la qualité de vie au travail.

**Mots clés :** Le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail, l'engagement affectif

# Table des matières

Résumé.....	2
Table des matières.....	3
Liste des figures .....	7
Liste des tableaux.....	9
Avant-propos et remerciements .....	11
Introduction.....	14
De l'organisation du travail à la qualité de vie au travail .....	17
L'émergence du concept de la qualité de vie au travail.....	18
Qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? .....	21
Chapitre 1. Recension des écrits et modèle conceptuel .....	26
Les concepts de santé, de santé mentale et de bien-être psychologique.....	26
L'engagement des employés.....	31
L'engagement au travail .....	31
L'engagement affectif ( <i>affective organizational commitment</i> ).....	33
Le sens du travail .....	34
Synthèse .....	38
Le sens du travail et le bien-être psychologique.....	39
Le sens du travail, le bien-être psychologique et l'engagement des employés .....	40
Chapitre 2. La méthodologie.....	43
Description des échantillons .....	43

Étude 1 : Description des participants à l'enquête : l'organisme communautaire de conseils juridiques (OCCJ) .....	44
Étude 2 : Description des participants à l'enquête : la Station de ski québécoise (SSQ) .....	47
Étude 3 : Description des participants à l'enquête : Station de ski française (SSF) .	49
La stratégie de collecte de données et les instruments : les échelles, les analyses factorielles en axes principaux, les indices de consistance interne.....	52
Le sens du travail .....	53
Le bien-être psychologique.....	54
L'engagement au travail .....	54
L'engagement affectif.....	55
La stratégie d'analyse des données : les analyses factorielles, les statistiques descriptives, les corrélations, les équations structurelles.....	55
Les mesures aptes à assurer le respect des règles éthiques de la recherche.....	58
Chapitre 3. Analyse des résultats .....	59
Les analyses requises pour la méthode choisie.....	61
Le sens du travail .....	61
Le bien-être psychologique.....	62
L'engagement au travail .....	63
L'engagement affectif.....	64
Étude 1 : Analyses statistiques pour l'organisme communautaire de conseil juridique (OCCJ) : .....	65

Les statistiques descriptives .....	65
Analyse de corrélations entre les différentes variables.....	69
La modélisation par équations structurelles.....	70
Étude 2 : Analyses statistiques des données de la station de ski québécoise (SSQ).....	72
Les statistiques descriptives .....	72
Analyse de corrélations entre les différentes variables.....	75
La modélisation par équations structurelles.....	76
Étude 3 : Analyses statistiques de la station de ski française (SSF) .....	78
Les statistiques descriptives .....	78
Analyse de corrélations entre les variables construites.....	81
La modélisation par équations structurelles.....	82
Résultats finaux des analyses.....	83
Chapitre 4. Discussion .....	85
Les liens directs entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif. .....	86
Le sens du travail et l'engagement au travail.....	86
Le sens du travail et l'engagement affectif. ....	87
Les liens indirects entre le sens du travail, l'engagement affectif et l'engagement au travail : le rôle du bien-être psychologique.....	89
Le sens du travail et le bien-être psychologique. ....	89
L'effet de médiation du bien-être psychologique. ....	91

Apports de la recherche. ....	92
Apports théoriques. ....	93
Apports pratiques. ....	94
Limites et implications pour les recherches futures. ....	95
Les limites de la présente recherche. ....	95
Implications pour les recherches futures. ....	96
Annexes. ....	98
Annexe 1 : Les échelles de mesure utilisées. ....	98
Annexe 2 : Formulaire d’approbation éthique (2). ....	105
Références. ....	108

## Liste des figures

Figure 1. Lien possible entre le sens du travail et le bien-être psychologique .....	39
Figure 2. Lien possible entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif .....	40
Figure 3. Lien possible entre le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif .....	41
Figure 4. Modèle conceptuel à la base des analyses .....	42
Figure 5 Modèle conceptuel de l'étude.....	59
Figure 6 Distribution des fréquences pour la variable du sens au travail pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181).....	66
Figure 7 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181). .....	67
Figure 8 Distribution des scores de l'engagement au travail (n=181).....	68
Figure 9 Distribution des scores de l'engagement affectif (n=181). .....	69
Figure 10 Distribution des scores du sens du travail (n=654). .....	72
Figure 11 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique (N=654) .....	73
Figure 12 Distribution des fréquences pour la variable Engagement au travail (n=654). .	74
Figure 13 Distribution des fréquences pour la variable de l'engagement affectif (N=654) .....	75
Figure 14 Distribution des fréquences pour la variable sens du travail (N=301) .....	78

Figure 15 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique pour l'échantillon de la SSF (N=337). .....	79
Figure 16 Distribution des fréquences pour la variable Engagement au travail (N=337). 80	
Figure 17 Distribution des scores de l'engagement affectif (n=300). .....	81
Figure 18 La synthèse des résultats corrélacionnels pour les trois échantillons .....	84

## Liste des tableaux

Tableau 1. Les propriétés de l'emploi (source : Ketchum et Trist, 1979, p. 11) .....	23
Tableau 2 Effectifs et pourcentages des réponses au questionnaire, comparativement au cadre échantillonnal du OCCJ .....	44
Tableau 3 la distribution des effectifs par type de diplôme d'éducation .....	45
Tableau 4 Statistiques descriptives de l'expérience de travail, des années de service au OCCJ et des années de service dans le poste actuel .....	46
Tableau 5 Distribution des effectifs par statut du poste occupé .....	46
Tableau 6 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi.....	47
Tableau 7 Effectifs et pourcentages des réponses au questionnaire comparativement au cadre échantillonnal de la SSQ. ....	47
Tableau 8 Distribution des effectifs par type de diplôme .....	48
Tableau 9 Effectifs et pourcentages des statuts comparativement au cadre échantillonnal de la SSQ.....	48
Tableau 10 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi.....	49
Tableau 11 Effectifs et pourcentages des réponses comparativement au cadre échantillonnal de la SSF.....	49
Tableau 12 la distribution des effectifs par type de diplôme de l'éducation nationale.....	50
Tableau 13 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi.....	51
Tableau 14 Distribution des effectifs par catégorie de contrats d'emploi .....	51
Tableau 15 Effectifs et pourcentage des statuts aux deux parties du questionnaire, comparativement au cadre échantillonnal de la Société .....	52

Tableau 16 Indices de consistance interne : Le sens du travail .....	54
Tableau 17 Indices de consistance interne : Le bien-être psychologique .....	54
Tableau 18 Indices de consistance interne : L'engagement au travail.....	55
Tableau 19 Indices de consistance interne : L'engagement affectif .....	55
Tableau 20 Résultats de l'analyse factorielle pour la variable du sens du travail .....	61
Tableau 21 Résultats de l'analyse factorielle de la variable du bien-être psychologique .	62
Tableau 22 Résultats de l'analyse factorielle de la variable de l'engagement au travail ..	63
Tableau 23 Résultats de l'analyse factorielle de la variable de l'engagement affectif .....	65
Tableau 24 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181) .....	70
Tableau 25 Les indices de « fit » de l'étude 1 (OCCJ) .....	71
Tableau 26 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de la SSQ (n=654) .....	76
Tableau 27 Les indices de « fit » de l'étude 2 (SSQ).....	77
Tableau 28 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de la SSF (n=337).....	82
Tableau 29 Les indices de « fit » de l'étude 3 (SSF) .....	83
Tableau 30 Tableau synthèse des coefficients bootstrap pour les trois échantillons .....	84

## Avant-propos et remerciements

L'écriture de ce projet de recherche atteste et valide la passion que j'entretiens à l'égard de la psychologie du travail, notamment en ce qui concerne la santé mentale des travailleurs. En la matière, dès septembre prochain (2018), je commencerai un programme de troisième cycle. La rédaction de ce mémoire a eu indéniablement une influence majeure sur ma décision de continuer mon parcours académique. Il me semble primordial d'écrire quelques lignes pour remercier les gens qui ont directement ou indirectement contribué à ma résolution.

Je tiens à remercier, tout d'abord, mes parents, Claudette et Francesco. À vous deux, merci de m'avoir toujours encouragé à poursuivre mes rêves. Vous êtes ma principale source de motivation et d'inspiration, depuis ma première journée d'école. J'espère que vous prendrez plaisir à lire mon mémoire, car c'est en partie grâce à vous que cette réalisation fut possible.

Ensuite, ce projet fut également possible grâce à une personne extraordinaire, ma directrice de mémoire. Estelle, je ne serais jamais assez reconnaissant pour ce que tu as fait pour moi. Merci d'avoir cru en moi depuis le début, et, surtout, dans les moments où même moi je n'y croyais plus. Grâce à ton support, j'ai pris conscience de mon potentiel et j'ai pu reprendre confiance en mes capacités.

Merci à mon bon ami, Alexis. Grâce à ton support, mon vieux, j'ai énormément amélioré la qualité de mon écriture. C'est un apprentissage qui me sera utile tout au long de ma carrière.

Merci également à tous les professeurs qui furent présents sur mon chemin académique. Merci à vous qui avez cru en moi et qui m'avez permis de sortir de ma zone de confort. Vous avez certainement stimulé la motivation intrinsèque inébranlable qui m'anime encore aujourd'hui. Ce mémoire est en partie pour vous.

Enfin, à tous mes amis, si vous lisez ces lignes, j'espère que vous comprendrez mieux les raisons qui m'ont incité à sacrifier le temps passé en votre compagnie pour me consacrer à

la production de ce mémoire. Il représente le permis d'accéder aux études dont j'ai toujours rêvé : un Ph.D. en psychologie du travail et des organisations.

Tous les jours je pense à toi, Tony. Je sais que tu veilles sur moi de là-haut. Je dédie ce mémoire à la personne merveilleuse que tu étais. Tu me manques. Je t'aime.

Ton petit frère,

Marc-Antoine.

« Whether you think you can, or you think you can't, you're right. »

Henry Ford

## Introduction

La santé au travail et en particulier, la santé mentale, est un sujet qui fait régulièrement l'objet de la presse et des médias. Les journalistes rapportent de plus en plus souvent des plaintes de harcèlement psychologique, d'intimidation et de violence dont les employés sont victimes. Ils dénoncent aussi l'injustice que vivent des personnes en congé de maladie pour cause d'épuisement professionnel. Malheureusement, ce sujet ne date pas d'hier. Dès 1845, Friedrich Engels publiait déjà l'ouvrage « *The Condition of the Working Class in England* » dans lequel il décrivait les troubles physiques et mentaux causés par le travail et son environnement. Il arguait que ces problèmes étaient causés par des facteurs de l'organisation du travail et par association, de l'environnement physique et social (Barling and Griffiths 2003).

Pour prévenir les accidents et les maladies associées au travail, divers organismes, à échelle nationale et internationale, ont vu le jour. En 1950, un comité mixte de la main-d'œuvre internationale et l'Organisation mondiale de la santé ont mis de l'avant un programme préconisant des initiatives visant la promotion et le maintien du plus haut niveau de bien-être physique, psychologique et social au travail, la prévention des départs volontaires des travailleurs en raison de leurs conditions de travail, la protection des travailleurs face au risque de leur emploi résultant des facteurs toxiques pour la santé, et la mise en place d'un environnement adaptés aux travailleurs selon sa condition physique et psychologique (Machabe and Indermun 2013).

L'Établissement national de la sécurité et de la santé au travail des États-Unis (NIOSH) a été mandaté par une loi fédérale pour faire de la recherche sur les conditions de travail potentiellement dangereuses pour le bien-être psychologique ou physique des employés. Cet organisme a reçu pour mandat de faire des recommandations et de diffuser les connaissances relatives à la prévention des blessures au travail (Barling et Griffiths, 2003).

Le NIOSH est reconnu pour avoir joué un rôle important pour la promotion de la santé au travail depuis le début des années 1990. Il a d'ailleurs été à l'origine de la psychologie de la santé au travail (*Organizational Health Psychology*). Selon Tetrick et Quick (2011), le

but de la psychologie de la santé au travail est de développer, maintenir et promouvoir la santé des employés directement et la santé de leur famille. C'est une discipline qui adopte plusieurs approches : industrielle et organisationnelle, psychosociale, clinique, les sciences de la santé, la médecine préventive et le génie industriel. Les interventions qu'elle développe sont de nature organisationnelle plutôt qu'individuelle (Tetrick et Quick, 2011).

Bien que ce sujet ne soit pas récent, il a fallu attendre les années 2000 pour commencer à s'y intéresser sérieusement. Même si beaucoup de progrès ont été faits, il demeure encore beaucoup de choses à faire pour prévenir la maladie et promouvoir la santé au travail (McLellan, Cabán-Martinez et al. 2015, Kunyk, Craig-Broadwith et al. 2016). À l'aube de 2020, l'enjeu est toujours d'actualité.

Les nombreux changements organisationnels, économiques et techniques de notre ère post-révolution industrielle ont des répercussions importantes sur la santé mentale des employés. En ce sens, au Royaume-Uni, on estime que 15 à 30 % des travailleurs ont des problèmes de santé mentale au cours de leur vie active. Aux États-Unis, on estime que plus de 40 millions de personnes ont un trouble de santé mentale, et de ce nombre, 4 à 5 millions d'adultes sont considérés comme gravement malades (WHO, 2000). Au Canada, des statistiques présentées par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST, 2018) révèlent qu'un Canadien sur cinq souffre d'un problème de santé psychologique et que les problèmes de santé psychologique seront bientôt la principale cause d'invalidité au Canada. Par ailleurs, les problèmes de santé psychologique coûtent à l'économie canadienne environ 51 milliards de dollars par année, et 20 milliards de dollars proviennent de causes liées au travail. Ces statistiques illustrent que la situation des travailleurs occidentaux, en matière de santé mentale, est alarmante.

La relation entre les problèmes de santé mentale et le travail ne fait pas de doute. Dans plusieurs cas, le travail peut être une importante source de stress plaçant à risque la santé mentale des personnes (Dewa, Lin et al. 2007, Hilton, Whiteford et al. 2008, Wang, Lesage et al. 2008, Nieuwenhuijsen, Bruinvels et al. 2010, Corbière, Negrini et al. 2013, Szeto and Dobson 2013). Selon une étude nationale canadienne analysant les résultats de 22 000 répondants, environ un tiers des travailleurs subissent du stress chronique au travail (Dewa,

Lin et al. 2007). Ce stress provient généralement des facteurs psychosociaux liés au contenu, au contexte, ainsi qu'aux relations sociales qui gravitent autour du travail (Theorell and Hasselhorn 2005, Corbière, Negrini et al. 2013). Si les problèmes de santé mentale au travail associés au stress ne sont pas considérés sérieusement, ils peuvent éventuellement dégénérer en troubles mentaux. En plus d'engendrer de la détresse psychologique (Hilton, Whiteford et al. 2008), le stress peut entraîner divers troubles (Nieuwenhuijsen, Bruinvels et al. 2010), notamment les troubles anxieux (Wang, Lesage et al. 2008, Szeto and Dobson 2013) et la dépression (Dewa and Lin 2000, Wang 2005, Wang, Lesage et al. 2008). Plus précisément, Szeto et Dobson rapportent une relation linéaire entre le stress vécu au travail et le risque d'avoir un trouble de santé mentale au cours des 12 derniers mois (Szeto and Dobson 2013).

Les troubles mentaux sont répandus dans la population active (Dewa, Lesage et al. 2004). Ces derniers se distinguent des problèmes de santé physique. De plus, les employés souffrant de troubles mentaux sont plus susceptibles d'aller au travail au lieu de prendre un congé de maladie parce qu'ils sont physiquement capables de le faire. Cela entraîne des problèmes de présentéisme, ce qui affecte leur niveau de productivité (Dewa and Lin 2000, Dewa, Chau et al. 2010, Corbière, Negrini et al. 2013). En la matière, le trouble mental le plus nuisible et le plus répandu serait la dépression (Sanderson and Andrews 2006). D'ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé avait déjà anticipé en 1996 que la dépression serait la principale cause d'invalidité d'ici 2020 dans le monde.

Au Canada, la situation est également inquiétante. Des études recensées de la population canadienne indiquent que le taux de prévalence annuel de la dépression est de 4,7 %, et que le taux de prévalence au cours de la vie est de 11,2 % (Knoll and MacLennan 2017). Il y a une différence des taux de prévalence de la dépression entre les genres, les femmes étant deux fois plus susceptibles que les hommes de souffrir de la dépression au cours de leur vie (Wang, Lesage et al. 2008, Knoll and MacLennan 2017). En somme, les caractéristiques du travail d'une personne peuvent engendrer du stress, ce qui peut dégénérer en trouble mental. Ceci explique en partie le taux de prévalence élevé des différents troubles mentaux dans la population active.

Cette brève présentation de la situation de la santé mentale associée au travail nous encourage à examiner sérieusement la manière d'organiser le travail en accordant une attention particulière à son contexte. En s'appuyant sur les travaux d'Engels rapportés par Barling et Griffith (2003), il convient d'envisager l'organisation du travail et les conditions de travail comme facteurs explicatifs de la santé mentale. Dans la prochaine section, nous traiterons de l'organisation du travail et de la qualité de vie au travail. Nous retracerons brièvement l'évolution des méthodes de l'organisation du travail de notre ère moderne.

## De l'organisation du travail à la qualité de vie au travail

Il semble que c'est en 1776 (Smith 2000) que fut publiée une première façon de concevoir l'organisation du travail. Dans la « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », Adam Smith explique le principe de la division du travail. Si les travaux de Smith sur la conduite des entreprises ont marqué les débuts de la pensée administrative, ce sont ceux de Frédéric Taylor, un ingénieur mécanique, qui ont largement influencé les méthodes d'organisation du travail.

En 1911, Frédéric Taylor eut l'idée d'utiliser ses connaissances du génie et des mathématiques pour déterminer la manière optimale d'organiser et de répartir le travail. En effet, selon Taylor (1911, P. 18), il existe toujours « une méthode et un outil qui est plus rapide et meilleur que les autres » parmi les différentes méthodes et les outils utilisés pour faire chaque métier. Cette meilleure façon de faire (« one best way ») ne peut être découverte que dans « le cadre d'une étude scientifique et d'une analyse de tous les méthodes et outils utilisés ». En publiant le livre « *Principles of Scientific Management* », les sciences administratives prirent de l'envergure. Le taylorisme s'installa dans la majorité des pays industrialisés, en fut à l'origine d'une nouvelle classe d'employés : la classe managériale. Cela a sans doute inspiré un Français, ingénieur civil des Mines, Henri Fayol, pour la rédaction d'un ouvrage qui sert encore de référence en administration : *L'Administration industrielle et générale*. Cet ouvrage qu'il a publié en 1917 définit en détail les fonctions administratives classiques : P (planifier), O (organiser), D (diriger) et C (contrôler).

Plusieurs dirigeants se sont basés sur les principes de Taylor en assimilant les employés à des ressources humaines que l'on peut capitaliser, transformer et utiliser sur différents postes de travail voire en disposer quand c'est nécessaire pour des impératifs financiers. Cette vision du travailleur objet se lisait dans les premiers écrits de Taylor. Celui-ci ne disait-il pas : « l'une des premières exigences pour un homme qui est apte à manipuler la fonte comme une occupation régulière, c'est qu'il sera si stupide et si flegmatique (...) Le travailleur qui est le mieux adapté à la manipulation de la fonte ne peut pas comprendre la vraie science » (Taylor, 1911. P. 59). Selon Friedmann (1946), une telle attitude, dite tayloriste, a conduit à l'aliénation du travail, en le vidant de tout son sens, à l'augmentation des troubles physiques et mentaux et à l'accroissement des tensions sociales et politiques.

Le taylorisme a pris différentes formes depuis 1911, au travers des modes managériales issues de l'ingénierie de gestion comme la qualité totale, le 6 sigma, le *lean manufacturing* (ou toyotisme) et le *lean management*.

C'est dans le contexte de l'après-guerre, dans les années 50, que s'est formée une autre approche de l'organisation du travail : l'approche sociotechnique, avec ses principaux instigateurs : Albert B. Cherns, Louis E. Davis, Michael Maccoby, Eric Trist et Frederick E. Emery.

## L'émergence du concept de la qualité de vie au travail

Le concept de la qualité de vie au travail est issu de l'approche sociotechnique, apparue en Angleterre en 1949. Le pays se relevait alors des conséquences de la Deuxième Guerre mondiale. Les membres de l'Institut de recherche de Tavistock étudiaient les relations humaines dans l'industrie minière britannique du charbon. À l'époque, le travail était organisé selon les principes tayloristes. Les tâches étaient simplifiées au maximum et organisées de la manière la plus efficiente possible. Les employés se voyaient attribuer une tâche simple et répétitive. Le charbon était la principale source d'énergie. La reconstruction industrielle de l'Angleterre dépendait d'un approvisionnement de charbon abondant et bon marché. Néanmoins, cette industrie nouvellement nationalisée fonctionnait difficilement. La productivité était à la baisse en dépit de l'augmentation de la mécanisation, les blessures

étaient fréquentes et les taux d'absentéisme et de rotation du personnel étaient élevés. À l'écoute des travailleurs, Ketchum (1979) et Trist (1981) conclurent que les raisons de leur insatisfaction ne concernaient pas les salaires qu'ils recevaient, mais l'organisation de leur travail. Or, toutes les mines anglaises ne fonctionnaient pas de la même manière. Les résultats étaient meilleurs en présence de groupes de travailleurs multiquifiés qui accomplissaient ensemble toutes les tâches durant le même quart de travail et qui échangeaient leurs rôles et les quarts de travail de manière spontanée. Leur productivité était supérieure à celles découlant d'une organisation purement tayloriste du travail. L'absentéisme des travailleurs était presque nul, les accidents étaient deux fois moins fréquents et leur chiffre d'affaires était plus élevé. Ces observations ont conduit ces auteurs à proposer un paradigme différent de celui de l'organisation scientifique du travail : l'approche des systèmes sociotechniques. Cette approche est empreinte des valeurs humanistes, car elle a été conçue par des spécialistes du comportement humain, de la dynamique des groupes et des organisations sociales et de la santé. Sept principes sont à la base de cette approche :

1. Le travail est un système : pour l'organiser de manière humaine et efficace, il faut tenir compte de ses aspects sociaux et techniques.
2. Le travail se fait généralement en équipe : il faut donc considérer le groupe comme l'unité centrale de l'organisation.
3. La régulation du travail (le système) est effectuée par le groupe lui-même plutôt que par des procédures externes données par les superviseurs.
4. Il faut encourager la tendance à accroître le nombre de fonctions que peut exercer par un travailleur — ce qui suppose le développement de connaissances et de compétences — plutôt que le nombre de pièces qu'il peut produire.
5. Il faut valoriser l'exercice du jugement et l'autonomie des travailleurs pour accomplir leurs tâches plutôt que la soumission à des directives et la dépendance aux approbations hiérarchiques.
6. Les travailleurs sont des êtres doués d'intelligence et de créativité, qui utilisent des technologies pour faire leur travail ; ils ne sont pas des appendices aux machines ni des extensions.

7. Le développement de l'organisation suppose une augmentation de la variété et de la complexité, tant pour les personnes qui travaillent que pour l'ensemble du système organisationnel.

L'approche des systèmes sociotechniques représente un changement majeur pour les dirigeants et les cadres des entreprises, car les principes qu'elle préconise remettent en question le paradigme des sciences de l'administration de l'époque et la conception de la supervision. Elle suppose aussi une vision de la nature humaine différente : un être humain est doté d'intelligence et d'affectivité, il est capable de ressentir, de penser et de raisonner pour prendre de bonnes décisions et pour s'adapter aux circonstances, il est aussi animé par des besoins de relations et d'appartenance, car c'est ce qui lui procure la sécurité dont il a besoin pour développer ses potentialités. Il faut bien l'admettre, tous les dirigeants et tous les cadres n'ont pas cette conception de la nature humaine, même s'ils peuvent souvent leur arriver d'affirmer le contraire.

C'est dans cette croisée des chemins entre le social et le technique qu'est apparu le concept de la qualité de vie au travail (QVT). En fait, il s'agissait du titre de la première conférence internationale organisée par Louis E. Davis et Albert B. Cherns, tenue à Arden House, dans l'état de New York, en 1972 : *International Conference on the Quality of Working Life*. Le succès de cette conférence encouragea les professeurs et les chercheurs à se lancer dans ce domaine pour faire avancer les connaissances sur l'organisation du travail, dans l'intérêt général des populations.

La qualité de vie au travail constitue un champ d'étude et de recherche important à HEC Montréal. On peut remonter à l'automne 1975, alors que Maurice Boisvert réunissait des professeurs pour former un groupe d'étude sur la qualité de vie au travail (QVT). Ils s'étaient donné pour mandat de faire le recensement des expériences menées par des entreprises québécoises visant l'amélioration de la QVT. En 1977, Maurice Boisvert et ses collaborateurs ont organisé le premier colloque sur la QVT à HEC Montréal (Boisvert 1977). Ce colloque a donné l'impulsion à plusieurs activités de recherche et de publication, dont un livre publié en 1981, intitulé « La qualité de vie au travail. Regard sur l'expérience québécoise. » (Boisvert and Brunelle 1981). Ces travaux ont été largement reconnus par

les fondateurs de ce champ de recherche. À ce sujet, Eric Trist, un pilier de ce mouvement, écrivait (p. 58):

*“The business school in the French University in Montreal has taken a lead in stimulating developments in Quebec. Some Canadian projects are of an advanced kind and represent the state of the art in QWL. Some are enduring innovations and have been going on for several years in companies such as Alcan and Steinberg.”*

## Qu’est-ce que la qualité de vie au travail ?

C’est en 1977 que Davis a proposé une définition de la QVT : elle « devrait s’appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement, et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l’organisation du travail, aussi bien du facteur humain, si souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques » (Davis, 1977, p. 16).

En 2013, l’Accord national interprofessionnel (ANI) propose une définition qui va dans le même sens : « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l’amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d’autant plus quand leurs organisations se transforment. » (ANI, 2013, p. 22).

Dans les faits, le concept de qualité de vie au travail est inspiré de celui de la qualité de vie dans une société. En 1994, l’Organisation mondiale de la santé a proposé une définition de la qualité de vie qui réfère au bien-être des personnes dans une société (Group 1994). C’est sur la base de cette définition que Morin (2008) a proposé cette définition de la qualité de vie au travail : l’état général de bien-être des personnes quand elles travaillent.

S’il est facile de s’entendre sur l’importance de la qualité de vie au travail pour assurer la performance des employés, il est beaucoup plus difficile de s’entendre sur ses indicateurs. À ses origines, plusieurs s’en sont tenus à la satisfaction au travail (*job satisfaction*). Or, les fondateurs de la QVT insistent vivement sur la différence entre le concept de satisfaction et celui de la qualité de vie au travail. En l’occurrence, Taylor (1977) critique ouvertement l’usage de cette mesure en sciences sociales.

La satisfaction au travail a été proposée dans les années 30 pour évaluer le niveau de satisfaction qu'un employé percevait de son travail, et pour améliorer l'expérience de l'emploi (Taylor, 1977). Cependant, Taylor explique que les enquêtes auprès des employés états-uniens continuent de montrer des pourcentages extrêmement élevés en matière de « satisfaction », alors que l'effet de la réduction du nombre de travailleurs a été exprimé par l'augmentation de l'absentéisme.

L'un des principaux enjeux de la satisfaction au travail concerne l'ambiguïté de sa définition. Selon Schwab et Cummings (1970), il faut distinguer entre la satisfaction définie comme étant l'accomplissement des « besoins » par rapport à l'accomplissement des « désirs » exprimés comme une attitude envers le travail, et dont l'objet est défini par la société. Le modèle de l'accomplissement des besoins est le plus sollicité des deux. En général, la mesure de la satisfaction suppose que le travail peut tout à fait combler des besoins humains tels que ceux déterminés par Maslow (1957). Pour Taylor (1977), et pour Maslow d'ailleurs, on ne peut pas s'attendre que le travail et les conditions de travail arrivent à satisfaire pleinement les travailleurs. À vrai dire, c'est impossible. À ce titre, Maslow (1971) s'exprimait de la façon suivante :

*« Tout ce qui précède donne fortement à penser que l'être humain ne cessera jamais de se plaindre. Le jardin d'Éden, le paradis terrestre, n'existe pas ; on ne peut goûter le bonheur parfait que pendant de brefs moments. On pourrait croire que tout individu devrait se contenter des satisfactions que lui procure l'existence, quelles qu'elles soient. Pareille attitude nierait cependant les aspirations les plus profondes de l'être humain, puisqu'elle sous-entend qu'un individu ne peut améliorer son sort, ce qui est évidemment ridicule. Un million d'années ne suffiraient pas pour atteindre la perfection. L'être humain saura toujours faire sien le bonheur qui se présente à lui. Il en tirera quelque temps un plaisir absolu, puis il l'oubliera dès qu'il y sera habitué ; il se mettra alors en quête de bienfaits encore plus grands, mû par la conviction que son existence pourrait être encore plus satisfaisante. Ceci m'apparaît comme un processus qui se poursuivra sans fin. » (Maslow, 1971).*

Peu importe la définition donnée à la satisfaction au travail et le nombre de catégories que nous utilisons pour l'évaluer, il demeure que nous évaluons toujours les perceptions des employés. Ces dernières sont d'ailleurs figées au moment où elles sont exprimées, elles sont influencées par leurs états émotionnels et leurs attitudes envers leurs employeurs. Ainsi, un travailleur peut se déclarer satisfait parce qu'il a ajusté ses attentes aux conditions de son emploi, indépendamment de la qualité réelle de ce travail ou de leur vie professionnelle. Il pourrait aussi se déclarer insatisfait pour des raisons stratégiques.

Si l'on exclut la satisfaction au travail, quels indicateurs seraient les plus cohérents avec le concept de QVT ? Ketchum et Trist (1979) s'en réfèrent aux propriétés des emplois qu'ils ont trouvés dans les entreprises réputées pour leur qualité de vie au travail. Ils ont établi une liste de propriétés décrivant les conditions de travail et le travail lui-même. Le tableau 1 les présente.

Les conditions de l'emploi	Le travail lui-même
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une rémunération juste et équitable</li> <li>• La sécurité de l'emploi</li> <li>• Des avantages sociaux</li> <li>• La sécurité</li> <li>• La santé</li> <li>• Des procédures justes et transparentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La variété et des défis</li> <li>• La continuité des apprentissages</li> <li>• L'autonomie, l'exercice du jugement</li> <li>• La reconnaissance et le soutien</li> <li>• Une contribution sociale significative</li> <li>• Un avenir désirable</li> </ul>

Tableau 1. Les propriétés de l'emploi (source : Ketchum et Trist, 1979, p. 11)

En nous basant sur ces propriétés, nous pourrions retenir des indicateurs comme la santé et la sécurité au travail, la sécurité du revenu, l'équité et la justice, le soutien et la reconnaissance, l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement, la valeur de la contribution sociale et la perception d'un avenir désirable. Toutes ces propriétés ne relèvent pas cependant du même niveau, certaines étant clairement des résultats (*output*) et d'autres, davantage des facteurs de QVT ou des antécédents (par exemple, les occasions d'apprentissage et de développement). En fait, il faudrait effectuer un effort de

classification pour ne retenir que celles qui sont véritablement le produit d'une saine gestion de l'organisation du travail. A priori, nous proposons de retenir la santé et la sécurité des employés comme des indicateurs de la QVT. En effet, les chercheurs qui ont adopté cette approche examinent attentivement les liens entre l'expérience vécue au travail, leur sentiment de sécurité et leur état de santé.

Cela dit, Ketchum et Trist (1979) estiment que l'engagement au travail est un indicateur essentiel de la QVT :

*« L'approche des systèmes sociotechniques reconnaît que l'engagement au travail est conditionnel à l'expérience du travail. » (Ketchum et Trist, 1979, p. 28).*

Ils ajoutent également le sens du travail comme un indicateur de la QVT, ce dernier étant caractéristique de l'expérience des employés qui travaillent dans un environnement où règne la QVT.

Proposée comme une solution de rechange à l'organisation scientifique du travail, l'approche sociotechnique se propose de créer des synergies entre les compétences personnelles, sociales et les avancées technologiques, pour favoriser la qualité de vie au travail des personnes et la performance de l'organisation. Cette approche met en évidence la nécessité de tenir compte aussi bien du facteur humain que des facteurs techniques et économiques.

En cohérence avec l'approche sociotechnique, nous proposons quatre critères pour évaluer la QVT : la sécurité, la santé, l'engagement et le sens du travail. Dans le cadre, de ce mémoire, nous voulons décrire la relation entre trois de ces indicateurs : la santé, l'engagement et le sens du travail. Notre question de départ est là suivante : quels sont les liens possibles entre les indicateurs de la QVT ? Les écrits sur le sujet sont pour le moins laconique, voire quasi inexistant, néanmoins il apparaît que trois indicateurs se distinguent parmi les autres : le sens du travail, le bien-être psychologique et l'engagement. En effet, ces derniers ont fait l'objet de nombreuses publications individuellement, tout en influençant chacun soit la santé, ou la performance. À notre connaissance, il existe peu ou

pas d'études publiées sur ce sujet. C'est pour pallier ce manque que nous avons entrepris le projet d'examiner les liens possibles entre ces trois variables.

Afin de répondre à cette question, une recension des écrits fut effectuée. Nous commencerons notre recension en présentant le concept de santé et plus précisément, celui du bien-être psychologique. Nous enchaînerons en présentant l'engagement envers le travail et l'organisation, et nous terminerons par le sens du travail. Les liens entre les différentes variables seront présentés au fur et à mesure que nous discuterons de ces dernières. Enfin, nous compléterons en proposant un modèle conceptuel qui servira pour l'analyse des données collectées sur trois échantillons indépendants, nous permettant ainsi de vérifier la validité externe de notre modèle. S'il s'avérait que le modèle s'ajuste aux données provenant de trois échantillons indépendants, cela nous inciterait à penser qu'il peut être généralisé et ainsi prétendre à un statut théorique.

## Chapitre 1. Recension des écrits et modèle conceptuel

Concernant les méthodes d'organisation du travail, le concept de la QVT semble populaire. Pour évaluer ce dernier, les auteurs présentent généralement quatre indicateurs particuliers. À ce jour, les liens entre ces derniers paraissent inconnus. L'objectif de ce mémoire est de mettre au jour les relations entre le bien-être psychologique, l'engagement au travail, l'engagement affectif et le sens du travail. Cela pourrait faire avancer les connaissances dans ce domaine, tout en encourageant la promotion de la santé au travail. Il convient ici de définir ces indicateurs et de rendre explicites les relations qu'ils pourraient avoir entre eux.

### Les concepts de santé, de santé mentale et de bien-être psychologique

L'Organisation mondiale de la santé (1946) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, 1946). Cet organisme humanitaire soutient que la santé est « une ressource pour la vie quotidienne, et non l'objet de la vie » (Tetrick et Quick, 2002). Le concept de « bien-être » est ainsi généralement représentatif de la santé. Toutefois, il semble que la santé est plus souvent étudiée à travers la dimension de ses atteintes, particulièrement en raison du stress, qu'à travers la dimension positive de bien-être.

Concernant la dimension négative de la santé, le stress associé au travail peut causer la maladie, comme la montré Bruce McEwen en proposant le concept de la charge allostatique. Ce concept se distingue d'une notion associée : l'homéostasie. Celle-ci fut élaborée par Cannon, en 1932, alors que celle de l'allostasie fut proposée par Sterling et Eyer, en 1988.

L'homéostasie se définit comme étant la capacité de l'organisme à maintenir son équilibre interne, malgré les contraintes extérieures (Cannon, 1932). Un système homéostatique veille à conserver son état autour d'une valeur de référence. Des effecteurs comme des réactions physiologiques ou des comportements sont activés pour ramener l'état interne à

cette valeur de consigne. Les systèmes homéostatiques sont les systèmes vitaux, par exemple, la thermorégulation, le pH sanguin et la saturation d'oxygène. L'allostasie réfère à la capacité de l'organisme de maintenir son équilibre interne (homéostasie) à travers le changement (Sterling and Eyer, 1988). Quatre systèmes sont généralement associés à l'allostasie : le cerveau, le système cardiovasculaire, le métabolisme et le système immunitaire. En réponse à une demande d'adaptation (causant du stress), les systèmes visés vont modifier leurs valeurs de référence le temps nécessaire pour s'adapter aux circonstances. Lorsque la situation retourne à la normale, les valeurs de référence de ces systèmes devraient se rétablir. Du moins c'est ce qui est attendu pour une personne dite en santé.

Le milieu du travail, à l'instar de tout autre milieu, génère un grand nombre de demandes d'adaptation. À force de s'ajuster à ces changements d'organisation ou d'environnement de travail, les systèmes adaptatifs sont soumis à un phénomène de résistance et d'usure que McEwen appelle la charge allostatique. Celle-ci empêche les valeurs de référence des systèmes impliqués de revenir à la normale, ce qui cause des dysfonctions à l'origine de la maladie. Ainsi, la charge allostatique peut être vue comme « le prix » que le cerveau et le corps paient à force de s'adapter à des changements de son environnement ou à cause d'un dysfonctionnement des systèmes adaptatifs (McEwen 1998). Des maladies sont associées à l'un de ces systèmes. Par exemple, la dépression relève du cerveau, l'hypertension du système cardiovasculaire, et l'obésité du métabolisme.

Les conséquences de la charge allostatique sur le corps humain sont variées. Ses effets de comorbidité peuvent détériorer les fonctions mentales, sensorielles, cardiovasculaires, hématologiques, immunologiques, respiratoires, digestives, métaboliques, endocrines, génito-urinaires, et occasionnent des douleurs musculosquelettiques (Karamangla et coll., 2007).

En ce qui a trait à la détresse psychologique, selon Massé et col. (1998), elle se rapporte à des troubles de l'humeur, de l'anxiété et du stress, sans toutefois présenter des symptômes cliniques. Il s'agit donc d'un état psychologique subclinique, c'est-à-dire qui n'est pas

pathologique, mais qui comporte néanmoins beaucoup de souffrance. Ces auteurs définissent la détresse à l'aide de quatre composantes :

1. la tendance à l'autodévalorisation, c'est-à-dire l'impression de n'être jamais à la hauteur face aux événements de la vie,
2. l'irritabilité, l'agressivité ou l'hostilité,
3. l'anxiété ou des épisodes dépressifs,
4. le désengagement social significatif et douloureux pour la personne.

Des scores élevés de détresse psychologique sont associés à une augmentation de la consommation d'alcool et de médicaments psychotropes et avec le recours à des professionnels de la santé. Le fait d'être en détresse psychologique a des répercussions pour la personne dans tous ses domaines de vie : familiale, sentimentale, professionnelle et sociale (Massé et col. 1998).

Concernant la dimension positive de la santé, elle concerne le bien-être physique, psychologique, et social. Dans le cadre de ce mémoire, nous étudierons plus particulièrement la composante psychologique du bien-être. Selon Huppert (2009), il est important d'investir dans la recherche sur le bien-être psychologique, car peu d'études ont porté sur cette composante de la santé. De plus, le concept même de la QVT est défini par la notion de bien-être au travail. Également, l'étude du bien-être psychologique au travail pourrait révéler des éléments utiles pour concevoir des interventions efficaces à sa promotion. Enfin, les résultats de la recherche pourraient avoir des retombées positives sur les populations, en encourageant des pratiques de promotion de la santé.

En revenant sur la définition développée par l'Organisation mondiale de la santé (2007), la santé mentale n'est pas une simple absence de troubles mentaux. Elle se définit comme un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté.

Le bien-être psychologique comporterait les composantes suivantes : l'estime de soi, l'équilibre émotionnel, l'engagement social, la sociabilité, le contrôle de soi et des

événements et le bonheur (Massé et col. 1998). Selon Huppert (2009), le bien-être psychologique est d'abord l'idée que la vie est belle pour une personne. Il s'agit d'une combinaison, pour la personne, de se sentir bien dans sa peau, et de fonctionner efficacement dans ses activités quotidiennes. Le fait de se sentir bien ne génère pas simplement que de la joie ou du bonheur, mais aussi d'autres processus tels que l'intérêt, l'engagement, la confiance et l'affection. Fonctionner efficacement inclut le développement de son plein potentiel, la perception d'exercer un certain contrôle sur les événements de tous les jours, avoir des buts, et l'expérience de relations sociales positives.

Une personne peut être considérée en pleine santé psychologique lorsqu'elle n'a pas de symptômes de détresse psychologique (*dont la fatigue, l'anxiété et l'irritabilité*) et qu'elle a des signes de bien-être (*dont l'enthousiasme et le goût d'être avec d'autres personnes*).

Selon l'OMS (2002), le travail fournit cinq catégories d'expérience promouvant le bien-être psychologique au travail :

1. Le travail procure une structure pour organiser ses activités, c'est-à-dire un emploi du temps organisé.
2. Il donne l'occasion de tisser des relations humaines avec autrui et de collaborer avec son prochain pour accomplir quelque chose d'utile.
3. Le travail permet de consolider les efforts en vue d'atteindre des buts collectifs.
4. Ce faisant, il stimule le développement de l'identité sociale.
5. Enfin, il permet de maintenir des activités régulières visant l'organisation de la vie quotidienne.

Deux modèles théoriques ont particulièrement influencé la recherche dans le domaine de la santé au travail : le modèle des demandes de l'emploi et du contrôle (JDC *job demands/control*) de Karasek (1979) et le modèle du déséquilibre effort-récompense (*effort-reward imbalance* ERI) de Siegrist (1996).

Le modèle JDC fait un lien entre le vécu au travail et les risques que celui-ci fait courir à la santé. Dans ce modèle, chaque situation de travail est caractérisée par la combinaison d'une demande psychologique de l'emploi et d'une latitude décisionnelle mise à la

disposition de l'employé. Les demandes psychologiques correspondent aux exigences de l'emploi (*ex. : niveau de productivité attendu, échéancier de travail*). La latitude décisionnelle se traduit par la marge de manœuvre mise la disposition de l'employé (*niveau d'autonomie*), et la diversité des compétences qu'il doit mobiliser pour faire son travail (Morin and Aubé 2007). La santé de l'employé est en danger quand les demandes psychologiques de l'emploi excèdent la latitude décisionnelle de ce dernier. En 1990, Karasek et Theorell ont ajouté une nouvelle composante à ce modèle en ajoutant le soutien social perçu.

Le modèle du déséquilibre effort-récompense au travail (*effort-reward imbalance ERI*) concerne le degré de réciprocité entre l'effort donné pour obtenir un résultat et la récompense qui s'en suit. (Siegrist, 1996). Le manque ou l'absence de réciprocité perçue entre ces deux termes entraîne un coût pour l'employé en provoquant des émotions négatives plus ou moins fortes à l'égard de son emploi. Les tensions ainsi engendrées activent le système nerveux autonome et neuroendocrinien, ce qui peut avoir des conséquences néfastes à long terme pour la santé (Siegrist, 1996). Ce modèle repose sur le postulat que la santé de l'employé dépend en partie de l'évaluation qu'il fait de la réciprocité de son échange efforts-récompense. Les récompenses incluent l'argent, l'estime de soi et les opportunités de carrière incluant la sécurité de l'emploi. Les efforts ont de deux natures différentes : les efforts extrinsèques qui relèvent des exigences du travail, et les efforts intrinsèques, de la motivation de l'employé face à ses demandes d'emploi. Les travaux issus de ce modèle signalent l'importance de la perception ou du sentiment de justice pour préserver la santé des employés. Par conséquent, nous pourrions considérer la perception de la justice ou d'équité comme un facteur de la QVT, et non pas comme un indicateur.

Il semble que le bien-être psychologique soit associé à l'engagement au travail, cette attitude étant opposée à celle de l'épuisement professionnel (Demerouti, Bakker et al. 2001, Demerouti, Bakker et al. 2001, Bakker, Hakanen et al. 2007). En lien avec le modèle JD-R, les demandes de l'emploi sont les antécédents les plus importants de l'épuisement professionnel (Bakker, Demerouti et al. 2004). À l'opposé, les ressources de l'emploi prédisent significativement le niveau d'engagement au travail d'une personne (Demerouti,

Bakker et al. 2001, Bakker, Demerouti et al. 2004, Bakker, Hakanen et al. 2007, Bakker, Demerouti et al. 2014), particulièrement lorsque les demandes de l'emploi sont élevées (Bakker, Hakanen et al. 2007). Par conséquent, un employé disposant des ressources nécessaires pour surmonter les demandes de l'emploi sera plus susceptible d'être engagé envers son travail. Cet état générerait des conséquences positives sur sa santé mentale (Demerouti, Bakker et al. 2001, Schaufeli, Salanova et al. 2002, Schaufeli 2004, Bakker, Hakanen et al. 2007, Xanthopoulou, Bakker et al. 2007, Bakker and Sanz-Vergel 2013, Bakker, Demerouti et al. 2014), et sur sa performance (Demerouti, Bakker et al. 2001, Bakker, Demerouti et al. 2004, Schaufeli and Bakker 2004, Bakker, Van Emmerik et al. 2008). De plus, l'engagement au travail facilite la relation entre le travail et la famille, ce qui, à son tour, prédit la satisfaction dans la vie personnelle et celle du partenaire (Bakker, Shimazu et al. 2013). En bref, le bien-être psychologique est une variable fortement liée avec l'engagement d'une personne.

## L'engagement des employés

Le concept d'engagement peut être défini de deux façons : l'engagement dans le travail (*work engagement*) et l'engagement envers l'organisation ou l'engagement organisationnel (*organizational commitment*). Puisqu'il s'agit d'attitudes relativement différentes, elles seront abordées séparément.

### L'engagement au travail

Le concept d'engagement au travail a été initialement proposé par William Kahn (Kahn 1990), mais c'est à l'équipe de Demerouti qu'il est généralement attribué (Demerouti, Bakker et al. 2001). L'engagement au travail est l'attitude d'un employé qui est attentif à ce qu'il fait dans son travail, connecté, intégré et absorbé par ce dernier (Kahn and Fellows 2013). En 2001, Evangelia Demerouti et son équipe ont proposé le concept d'engagement au travail comme une attitude opposée à celle de l'épuisement professionnel.

En fait, Arnold Bakker, Evangelia Demerouti et Wilmar Schaufeli ont développé leur modèle sur la base de celui de Karasek évoqué plus haut pour mieux expliquer les effets d'interactions entre les exigences du travail et les ressources qu'il offre aux employés.

Parmi les développements qu'ils proposent, ils ont montré que l'engagement constituait l'état opposé à celui de l'épuisement professionnel (Demerouti, Bakker et al. 2001), que les exigences de l'emploi peuvent représenter tant une épreuve qu'un défi (Bakker and Sanz-Vergel 2013), que les employés mobilisent des ressources personnelles en plus des ressources du travail afin de s'adapter aux demandes de leur emploi (Xanthopoulou, Bakker et al. 2007). De plus, ils ont mis en évidence qu'il existait des stratégies descendantes (*top-down*) pour organiser le travail, et aussi des stratégies ascendantes (*bottom-up*) qui mobilisent les capacités créatives des employés (*job crafting*) (Bakker 2010).

Ces travaux ont donc mis de l'avant un indicateur de poids en matière de QVT : l'engagement au travail. Celui-ci intéresse autant la communauté scientifique que professionnelle. En sus de préserver le bien-être psychologique des employés, ce concept serait un bon prédicteur de la performance au travail et de la satisfaction de la clientèle (Bakker et col. 2008).

Concernant plus particulièrement la définition de ladite variable, Schaufeli et coll. (2006) ont présenté une étude basée sur des données provenant de 10 pays différents (n= 14 521) offrant une validation empirique de la définition de ce concept. Selon les auteurs, l'engagement au travail n'est pas un état spécifique qui se produit à un moment précis, mais bien un état cognitif et affectif persistant concernant le travail. L'engagement au travail est caractérisé par trois composantes centrales : la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur est caractérisée par un haut niveau d'énergie et de résilience au travail, la volonté de s'investir dans son travail et la persévérance face aux difficultés. Le dévouement réfère à l'idée d'être fortement impliqué dans son travail, et d'attribuer un sens à son travail en lien avec le sentiment de l'importance, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et le goût du défi. Enfin, l'absorption peut être comprise par le fait d'être complètement concentré et heureux durant son travail, où le temps passe rapidement et il est difficile de se détacher de son travail. Cette équipe de recherche suggère ainsi qu'il est possible d'organiser le travail de telle sorte à stimuler l'engagement des employés sans mettre en péril leur santé mentale.

Enfin, un employé est plus enclin à être engagé envers son travail lorsqu'il y trouve un sens (Kahn 1990, Kahn 2010, Kahn and Fellows 2013). Nous reviendrons sur ce facteur de l'engagement au travail soulevé par Kahn, le sens du travail, après la présentation de l'engagement affectif envers l'organisation.

### L'engagement affectif (*affective organizational commitment*)

La qualité de vie au travail se mesure à la force de l'engagement des employés envers l'organisation (Ketchum 1979). Pour cette raison, nous considérons également la variable de l'engagement organisationnel.

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement organisationnel est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation. Il constitue un facteur clé dans la décision de l'employé de continuer ou d'interrompre son lien d'emploi. La nature de cet état psychologique peut cependant différer. Ces auteurs distinguent trois formes d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement de continuité, et l'engagement normatif.

Concernant l'engagement affectif, il se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication de l'employé dans l'organisation. Les employés qui ont un engagement affectif fort souhaitent continuer de travailler avec l'organisation parce qu'ils le veulent intrinsèquement.

L'engagement de continuité suggère un calcul, une prise de conscience des coûts associés à la sortie de l'organisation. Les employés dont le lien principal avec l'organisation est basé sur l'engagement de continuité maintiennent leur lien d'emploi par nécessité.

L'engagement normatif désigne un sentiment d'obligation de poursuivre l'emploi. Les employés ayant un haut niveau d'engagement normatif sont poussés à maintenir leur lien d'emploi par devoir envers l'organisation.

L'engagement organisationnel est donc utile pour renforcer la stabilité du lien d'emploi. Ainsi, il forme une variable indispensable pour comprendre et diminuer le taux de rotation.

En effet, la dimension d'engagement affectif s'est avérée être significativement et négativement corrélée avec l'intention de quitter son emploi (Meyer et al., 2002).

L'engagement organisationnel serait l'attitude la plus étudiée en lien avec celle du bien-être psychologique. En effet, lorsqu'on examine les corrélations des trois composantes de l'engagement organisationnel avec le bien-être psychologique, la relation avec l'engagement affectif est nettement plus marquée que celles avec les deux autres composantes (Meyer, Kam et al. 2013). Les personnes connaissant un fort engagement affectif envers l'organisation ressentent généralement moins de stress au travail, sont en meilleure santé physique et mentale, et vivent moins de conflits entre leur travail et leur vie privée (Meyer, Stanley et al. 2002, Meyer and Maltin 2010).

Le lien entre la santé mentale et l'engagement affectif est bien connu. Plusieurs chercheurs ont même suggéré que la santé mentale et la perception de la qualité de vie au travail déterminaient le niveau d'engagement affectif de l'employé (Zhao, Sun et al. 2013, Zheng, Zhu et al. 2015, Ozcelik 2016).

Par ailleurs, un haut niveau d'engagement affectif serait un facteur de résilience pour la santé mentale d'un employé, notamment lorsque ce dernier se retrouve dans une situation d'insécurité par rapport à son statut d'emploi (Öztürk, Karagonlar et al. 2017). Néanmoins, une identification trop forte comporte un risque de générer de la culpabilité (Flynn and Schaumberg 2012), et, dans certains cas, de l'épuisement émotionnel (Haines III and Saba 2012). En bref, les employés démontrant un engagement affectif sont plus susceptibles de démontrer un haut niveau de bien-être psychologique.

## Le sens du travail

Trouver un sens à son travail serait un garant de santé mentale et d'engagement. Le besoin de trouver un sens dans son travail est intimement lié au besoin de trouver un sens dans sa vie (Steger and Dik 2010). Dans cette section, nous expliciterons l'importance que revêt, pour une personne, de trouver un sens à sa vie. Ensuite, nous présenterons le sens du travail ainsi que les recherches liées à ce domaine. Enfin, nous détaillerons les bénéfices de ce dernier, pour l'individu et pour l'organisation, par le biais du bien-être psychologique et de

l'engagement et nous compléterons en présentant les liens entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif.

Premièrement, la nécessité de trouver un sens à sa vie constitue un besoin psychologique de base typiquement humain. En général, lorsqu'une personne trouve du sens à sa vie, elle considère que son existence est cohérente et significative (Steger, Frazier et al. 2006). Selon Baumeister and Wilson (1996), pour attribuer un sens à sa vie, il faut d'abord que celle-ci réponde aux besoins de valeur, de but, d'efficacité et d'estime de soi. Le fait de trouver du sens dans sa vie est un puissant facteur de la santé mentale. En effet, des chercheurs soulignent que le concept du « sens de la vie » devrait être considéré comme le fondement du bien-être psychologique, car il se trouve à la croisée des chemins du bien-être hédonique et eudémonique (Steger, Shin et al. 2013).

Par ailleurs, la connexion humaine est la base fondamentale d'une vie qui fait du sens (Baumeister and Vohs 2002), des relations interpersonnelles authentiques et profondes sont cruciales pour développer un sens à la vie et, le cas échéant, afin de favoriser le bien-être. Par exemple, une étude révèle que des personnes aux prises avec des symptômes de dépression se rétablissent plus rapidement lorsque leur besoin d'appartenance est comblé, car leurs relations sociales les aident à redonner un sens à leur vie (Steger and Kashdan 2009). Trouver du sens dans les relations au travail est une variable connue sous le nom de « sens au travail », et celle-ci est complémentaire au « sens du travail » (Chalofsky and Krishna 2009). La différence fondamentale entre ces deux notions tient au fait que le sens du travail se rapporte aux caractéristiques du travail en lui-même (*ex. l'utilité, les opportunités de développement, l'autonomie, etc.*), alors que le sens au travail fait référence au milieu du travail (*ex. qualité des relations*).

Deuxièmement, trouver du sens dans le travail participe grandement à attribuer un sens à sa vie. En effet, les personnes percevant du sens dans leur travail trouvent généralement plus de sens dans leur vie, et sont moins susceptibles de connaître des symptômes dépressifs (Steger and Dik 2009, Allan, Douglass et al. 2016). Aussi, attribuer un sens au stress vécu au travail peut limiter les impacts négatifs de ce dernier, notamment concernant sur le sens qu'une personne perçoit à sa vie (Park 2010). Steger and Dik (2010) proposent

trois facteurs principaux d'un travail qui a du sens : le but, la compréhension et le service du bien commun. Le travail a un sens lorsqu'une personne s'identifie et valorise le but de son travail, et lorsqu'elle comprend son rôle dans la réalisation de celui-ci, tout en étant capable de donner un sens à son expérience.

Il y a une relation réciproque entre la compréhension du travail et son but. La compréhension du travail fournit une base sur laquelle son but se construit, tandis que le but du travail encourage une compréhension plus profonde de ce dernier (Dik, Steger et al. 2013). Par conséquent, l'interaction possible entre le but et la compréhension du travail participe au développement d'un sentiment de transcendance, c'est-à-dire le désir que le travail serve au bien commun (Steger and Dik 2010, Dik, Byrne et al. 2013, Dik, Steger et al. 2013).

Cette conception théorique du sens du travail corrobore celle qu'a proposée Morin (1995, 2008). Pour définir le sens du travail, l'auteure distingue trois composantes du mot « sens » : la signification, l'orientation et la cohérence. En premier, le sens du travail se reflète par la **signification** que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a, ainsi que la valeur qu'il lui attribue. En deuxième lieu, le sens du travail est compris comme une **orientation** vers le travail, c'est-à-dire ce que le sujet recherche dans son travail, les desseins qui guident ses actions. En troisième lieu, le sens est lié à l'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. Cette proposition est corroborée par la définition du mot « *meaningfulness* » rapportée par Martela et Steger (2016). Ainsi, plusieurs implications découlent de la notion du sens du travail.

Troisièmement, plusieurs bénéfiques, pour les personnes et pour les organisations, émanent du sens du travail. Pour l'individu, le sens du travail constitue un puissant facteur de santé mentale, tout en étant un outil précieux de développement personnel. La recherche indique que le sens du travail est fortement lié à un plus grand bien-être personnel (Baumeister and Wilson 1996, Baumeister and Vohs 2002, Steger and Dik 2010, Steger, Dik et al. 2012, Allan, Douglass et al. 2016). Pourtant, il faut comprendre que le sens (dans la vie et au travail) et le bien-être sont des concepts distincts. Alors que le bien-être se réfère plutôt à

un sentiment positif dans le moment présent, le sens est un concept beaucoup plus large qui intègre le passé, le présent et le futur (Steger and Dik 2010, Baumeister, Vohs et al. 2013).

Le sens du travail peut aussi contribuer au développement de la carrière d'une personne. Kosine, Steger et al. (2008) ont mis en exergue l'efficacité d'un programme de développement aidant les étudiants à identifier un sens et un but à leur carrière. En agissant ainsi, ce programme contribuait à favoriser le développement de l'identité, l'auto-efficacité et la conscience métacognitive. Il permettait ainsi de développer une conscience de soi plus profonde, et de mettre l'accent sur les forces personnelles (Kosine, Steger et al. 2008).

Les organisations pourraient bénéficier de la promotion du sens du travail de leurs employés. En effet, le sens du travail tend à augmenter la motivation et la performance des employés (Steger and Dik 2010). Une des raisons serait que le sens du travail prédéterminerait la santé mentale. Il fut d'ailleurs avancé qu'améliorer la santé mentale des travailleurs contribuait significativement à l'augmentation de la productivité et de la présence au travail (Callander, Lindsay et al. 2017). Ces dernières variables sont souvent évoquées comme étant des résultats possibles de l'engagement au travail et de l'engagement affectif.

Quatrièmement, les études recensées soutiennent que le sens du travail est un facteur important prédisposant le niveau d'engagement d'une personne, tout en étant déterminant pour la santé mentale (Kahn 1988, Kahn 1990, May 2004, Kahn 2010, Albrecht 2013, Kahn and Fellows 2013, Steger, Littman-Ovadia et al. 2013). De plus, les personnes se doivent de trouver du sens dans les relations interpersonnelles développées au travail. Ces dernières favorisent aussi le bien-être et l'engagement de ces derniers (Kahn 2007, Kahn 2010, Kahn and Fellows 2013).

*A fortiori*, il en va de même pour l'engagement affectif envers l'organisation. Des résultats montrent que le sens du travail est un élément de promotion majeure de l'engagement affectif (Jung and Yoon 2016). Ceci est le cas, plus précisément, lorsque cette personne perçoit son travail comme étant périphérique (*et non central*) à sa vie (Jiang and Johnson 2017). De plus, le sens du travail et l'engagement affectif sont de puissant indicateur de

santé. Par exemple, une étude relève que lorsqu'un employé trouve du sens dans son travail et qu'il démontre un engagement affectif envers son organisation, il est nettement moins à risque d'être absent sur une longue durée en raison de problèmes de santé (Clausen, Burr et al. 2014). Ainsi, les études présentées soutiennent l'idée que l'engagement affectif est fortement lié au bien-être psychologique et au sens du travail.

Enfin, compte tenu de ce qui précède, cette recension des écrits prend pour hypothèse que le sens du travail favoriserait le bien-être psychologique, et que celui-ci contribue à son tour à l'engagement d'une personne. D'ailleurs, Albrecht (2013) a proposé que le sens du travail contribue à la présence d'une « humeur positive » qui à son tour stimule l'engagement de l'employé. Également, Jiang and Johnson (2017) ont exposé que le sens du travail favorise la présence d'un concept particulier « la réflexivité positive au travail », et ainsi influence indirectement et positivement l'engagement affectif. Ce mémoire fait suite à ces résultats avancés par ces auteurs. Dans la prochaine section, nous présenterons nos hypothèses de recherche et le modèle conceptuel servant à la validation de ces dernières.

## Synthèse

Les indicateurs de la qualité de vie au travail sont variés, mais peu d'études ont regardé les relations possibles entre ces derniers. Dans le cadre de la recension des écrits, nous avons pu constater que la santé mentale est centrale à la qualité de vie au travail. Celle-ci est caractérisée par le bien-être psychologique. Nous considérons donc le bien-être psychologique comme un indicateur important de la QVT. La recension nous indique également que pour que la QVT soit présente, il est essentiel que le travail ait un sens pour les travailleurs. Le sens du travail peut avoir plusieurs impacts positifs pour les personnes et les organisations, notamment en matière d'engagement. Ceci est vrai autant pour l'engagement envers le travail qu'envers l'organisation. Les écrits laissent envisager que le bien-être serait une variable médiatrice dans la relation entre le sens du travail et l'engagement.

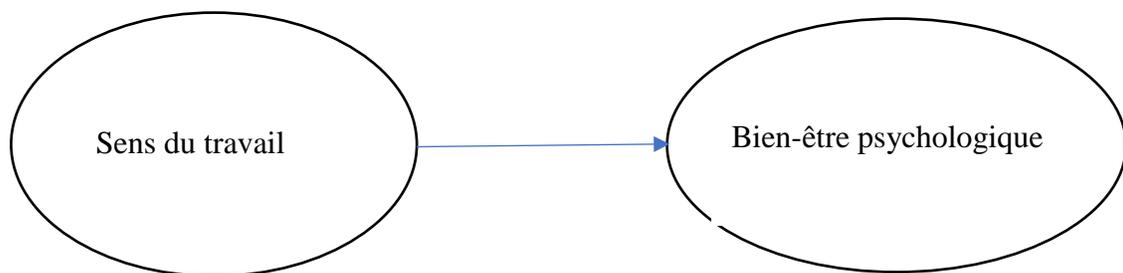
Voyons maintenant comment cette recension des écrits peut se traduire en projet de recherche.

## Question de recherche

La recension des écrits offre des pistes pour répondre à cette question : quels sont les liens possibles entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif? Afin de répondre à cette question, nous proposons un modèle conceptuel qui rend compte de l'état des connaissances et de la logique.

## Le sens du travail et le bien-être psychologique

Comme mentionné, donner un sens à sa vie répond à un besoin psychologique important pour les humains (Baumeister and Vohs 2002). Cela s'observe également dans le domaine du travail : donner un sens à son travail est une condition pour se sentir bien dans son travail (Morin and Aubé 2007, Morin and Forest 2007, Morin 2008, Steger and Dik 2010). Ainsi, nous émettons l'hypothèse que le bien-être psychologique des employés est associé positivement avec le sens qu'ils donnent à leur travail, d'où cette première hypothèse qui s'illustre ainsi :



*Figure 1. Lien possible entre le sens du travail et le bien-être psychologique*

H1 : Le sens du travail corrèle significativement et positivement avec le bien-être psychologique.

## Le sens du travail et l'engagement

Kahn (1990) et (May 2004) soutiennent l'idée qu'un travail qui a du sens est une condition pour stimuler l'engagement au travail. Il en serait de même pour l'engagement affectif

(Cartwright and Holmes 2006, Morin 2008, Steger and Dik 2010, Chalofsky and Cavallaro 2013, Jung and Yoon 2016, Johnson and Jiang 2017). Ainsi, il paraît logique de penser qu'il existe un effet direct du sens du travail sur l'engagement au travail et l'engagement affectif, d'où la formulation de la deuxième hypothèse qui s'énonce en deux parties :

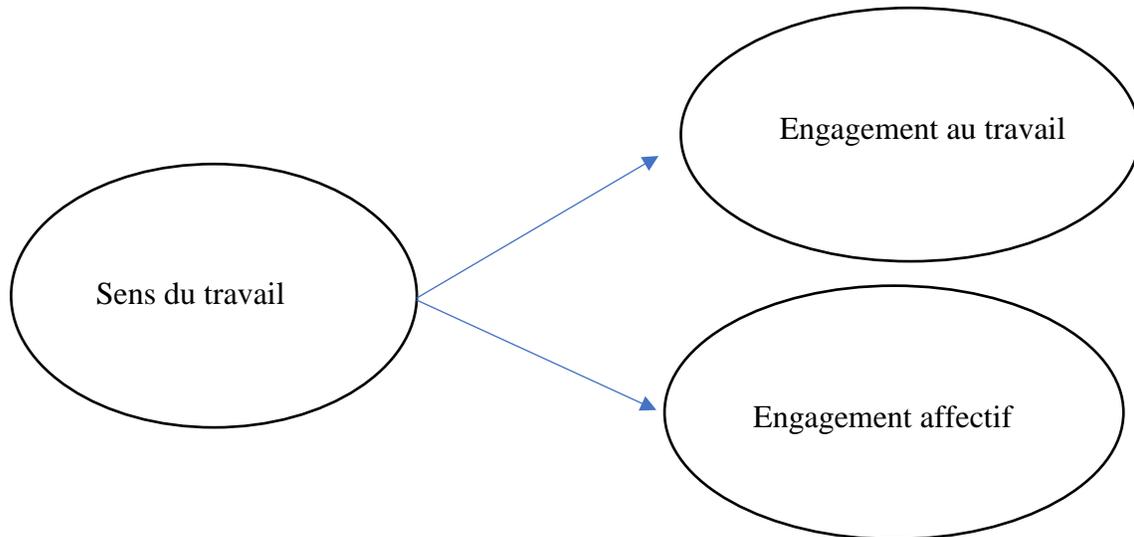


Figure 2. Lien possible entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif

H2a : Le sens du travail corrèle significativement et positivement avec l'engagement au travail.

H2b : Le sens du travail corrèle significativement et positivement avec l'engagement affectif.

### Le sens du travail, le bien-être psychologique et l'engagement des employés

L'engagement au travail et l'engagement organisationnel sont des variables qui suscitent beaucoup d'intérêt pour les chercheurs en raison des liens directs que ces attitudes ont sur les comportements des employés lorsqu'ils travaillent et en raison de leur importance pour la performance et la stabilité de la main-d'œuvre (Chalofsky et Krishna, 2009).

Les études de l'équipe d'Utrecht ont montré des relations entre l'engagement au travail et le bien-être psychologique (Demerouti, Bakker et al. 2001, Schaufeli, Salanova et al. 2002, Schaufeli 2004, Bakker, Schaufeli et al. 2008, Schaufeli, Taris et al. 2008, Kanste 2011). Les employés engagés rapportent plus d'émotions positives telles que la joie, le bonheur et l'enthousiasme ainsi que des indices de bien-être psychologique élevés (Bakker et col.

2008). De plus, les employés engagés rapportent une meilleure santé en général, et spécialement une meilleure santé mentale (Leijten, van den Heuvel et al. 2015).

Quant à l'engagement affectif, cette attitude est positivement corrélée avec le bien-être psychologique (Leong, Furnham et al. 1996). D'ailleurs, cette relation est observée dans la majorité des études. Celles que nous avons recensées mettent généralement le bien-être psychologique et l'engagement affectif au même niveau. En effet, les chercheurs rapportent des coefficients de corrélation ou de covariance entre ces deux variables (p. ex Kanste 2011, Simbula et Guglielmi, 2013). Si ces états sont associés, l'un n'est pas nécessairement la cause de l'autre (Meyer et Maltin, 2010).

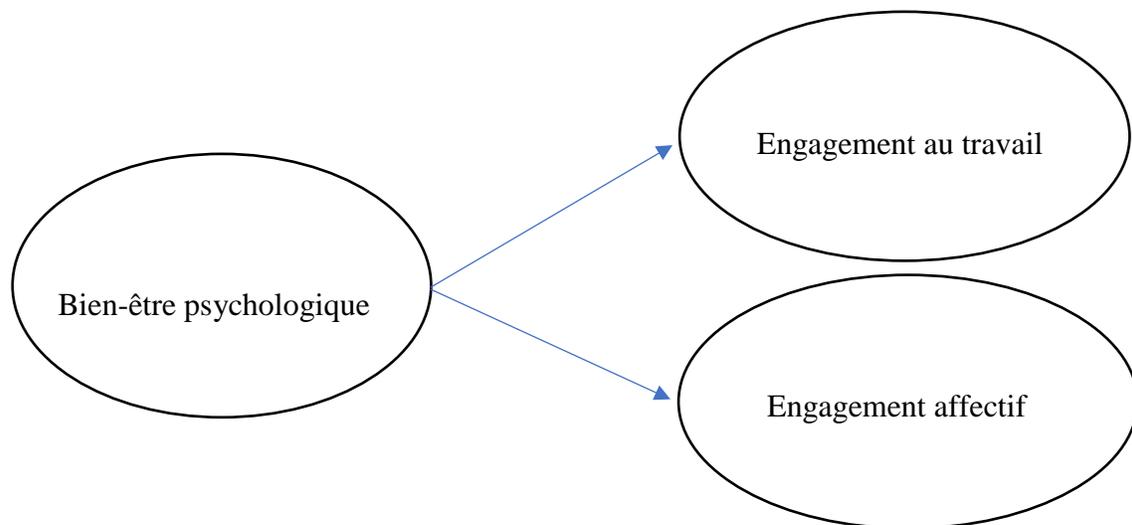


Figure 3. Lien possible entre le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif

En prenant appui sur le modèle de demandes-ressources qu'a présenté l'équipe d'Utrecht (Schaufeli and Bakker 2004, Xanthopoulou, Bakker et al. 2007, Bakker 2010), nous sommes enclins à penser que les ressources disponibles à l'employé l'aident à trouver du sens dans son travail, contribuant ainsi à son bien-être psychologique et par là, à son engagement envers son travail et son organisation.

Nous n'avons pas trouvé d'études établissant les liens entre le sens du travail, le bien-être psychologique et l'engagement des employés. C'est là d'ailleurs où réside l'originalité de ce mémoire et sa contribution à l'avancement des connaissances. *A priori*, il peut paraître téméraire d'explorer des liens possibles sans support théorique. Or, la logique peut nous aider à résoudre ce problème. En effet, il existe en mathématiques une notion appelée

«relation transitive» qui se définit ainsi : «Relation binaire qui est vérifiée pour a et c si elle l'est pour a et b et pour b et c.» (Antidote). En d'autres termes, la relation transitive définie dans un ensemble E tel que, si les couples (x, y) et (y, z) appartiennent à la relation, alors le couple (x, z) appartient aussi à cette relation (Schmidt 2010). En appliquant ce raisonnement logique à la situation présente, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : partant du fait que le sens du travail est associé avec le bien-être psychologique et que le bien-être psychologique est associé avec l'engagement au travail et l'engagement affectif, nous formulons une troisième hypothèse qui s'énonce aussi en deux parties.

**H3a** : Le bien-être psychologique est une variable médiatrice dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail.

**H3b** : Le bien-être psychologique est une variable médiatrice dans la relation entre le sens du travail et l'engagement affectif.

Sur la base de nos hypothèses, nous proposons le modèle conceptuel suivant :

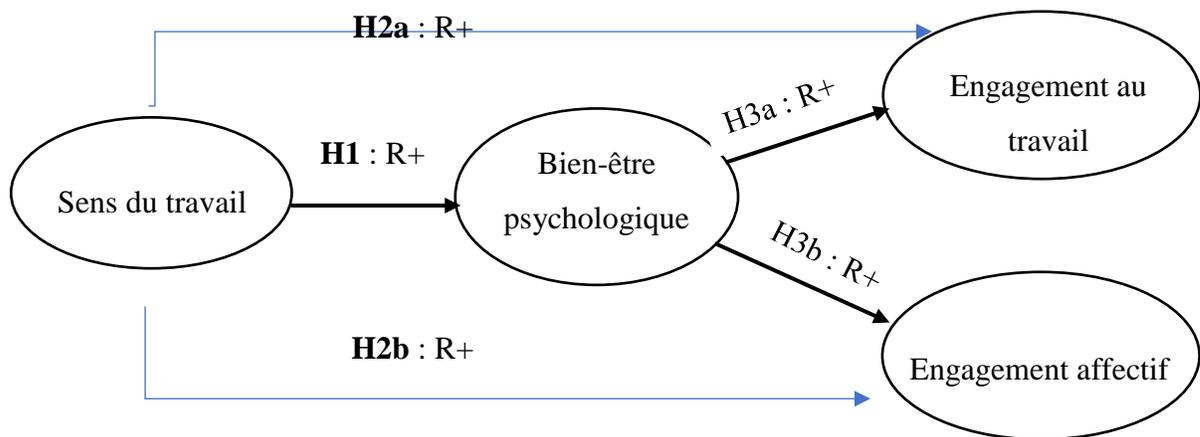


Figure 4. Modèle conceptuel à la base des analyses

Dans le prochain chapitre, nous détaillerons la méthodologie de travail qui sera utilisée pour tester empiriquement les trois hypothèses et le modèle conceptuel.

## Chapitre 2. La méthodologie

Ce mémoire s'appuie sur les données recueillies dans le cadre de trois enquêtes sur la qualité de vie au travail menées par Estelle M. Morin, professeure titulaire à HEC Montréal, durant l'année 2016. Une enquête a porté sur le travail et les conditions de travail des employés d'un organisme communautaire de conseils juridiques (Étude 1), une autre, ceux d'une station de ski située au Québec (Étude 2), et une troisième, ceux d'une station de ski française (Étude 3). Dans ce chapitre seront décrits ces trois échantillons d'employés, les échelles qui ont servi à collecter les données et les techniques d'analyse utilisées pour tester les hypothèses de ce mémoire.

Le but de ce mémoire est de déterminer les liens entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Le modèle conceptuel que nous proposons pose le sens du travail comme variable indépendante, le bien-être psychologique, comme variable médiatrice partielle et comme variables dépendantes, l'engagement du travail et l'engagement affectif.

### Description des échantillons<sup>1</sup>

Les données qui ont servi à faire cette étude ont été collectées à l'occasion de trois enquêtes : une enquête dans un organisme communautaire de conseils juridiques canadien (OCCJ) (Étude 1), une autre, dans une station de ski québécoise (SSQ) (Étude 2) et une troisième, dans une station de ski française (SSF) (Étude 3).

---

<sup>1</sup> Veuillez prendre note que la description des échantillons et du déroulement des enquêtes qui ont servi à cette étude proviennent des rapports de recherche rédigés par Estelle M. Morin, avec sa permission.

Les données des trois enquêtes ont été collectées via des questionnaires électroniques destinés à tous les membres du personnel, quel que soit leur statut, et qui avaient accepté de communiquer leur adresse courriel à la chercheuse principale.

Dans la prochaine partie, les tableaux présentent les données démographiques des répondants du questionnaire mesurant les indicateurs de la QVT. De plus, ces derniers présenteront la taille des échantillons (n) résultant de la procédure de l'élimination des données manquantes.

### Étude 1 : Description des participants à l'enquête : l'organisme communautaire de conseils juridiques (OCCJ)

Au total, 276 invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées au personnel de l'organisme communautaire de conseil juridique canadien. Sur ce nombre, 186 ont commencé à le remplir, et 175 l'ont complété.

224 femmes (81,2 %) et 52 hommes (18,8 %) travaillent pour cet organisme au moment de l'enquête. Parmi les 186 personnes qui ont répondu au questionnaire, 180 ont indiqué leur genre : 147 (81,7 %) sont des femmes et 33 (18,3 %), des hommes. L'âge du personnel est autour de 45 ans. Celui des participants à l'enquête varie de 22 à 66 ans, avec une moyenne de 43,8 ans (médiane, 43, écart-type, 11,6). Vous trouverez ces statistiques au tableau 2.

	OCCJ (N)	Participants (n)
Personnes	276 (100 %)	186 (67,4 %)
Femmes	224 (80,8 %)	147 (n=180, 81,7 %)
Âge		43,8 ans (n=179, médiane, 45 ans)
Années de service		13,8 ans (n=174, médiane, 13 ans)

Tableau 2 Effectifs et pourcentages des réponses au questionnaire, comparativement au cadre échantillonnal du OCCJ

Les diplômes d'éducation des participants sont présentés dans le tableau 3. Les employés détiennent plus fréquemment un diplôme d'études de premier cycle universitaire suivi par un grade professionnel ou une formation professionnelle.

Q37 Quel niveau d'éducation avez-vous atteint (dernier diplôme ou grade obtenu) ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Études secondaires	20	10,8	11,1	11,1
	Études collégiales (D.E.C.)	24	12,9	13,3	24,4
	Grade professionnel ou formation professionnelle (ex. métiers, D.E.P.)	34	18,3	18,9	43,3
	Certificat d'études universitaires	7	3,8	3,9	47,2
	Premier cycle universitaire (ex. baccalauréat)	76	40,9	42,2	89,4
	Deuxième cycle universitaire (ex. maîtrise, MBA, DESS)	19	10,2	10,6	100,0
	Total	180	96,8	100,0	
	Manquant	999	6	3,2	
Total		186	100,0		

Tableau 3 la distribution des effectifs par type de diplôme d'éducation

Tel que nous pouvons le constater dans le tableau 4, comparativement à l'ensemble du personnel qui cumule en moyenne 23,87 années de service, les participants en ont en moyenne 13,8 années de service (médiane, 13 ans, écart-type 9,9).

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Depuis combien d'années travaillez-vous ?	173	1,00	46,00	23,87	11,85
Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de OCCJ ?	174	, 10	40,00	13,75	9,94
Depuis combien d'années occupez-vous le poste actuel ?	174	, 00	40,00	8,62	8,43
N valide (liste)	172				

Tableau 4 Statistiques descriptives de l'expérience de travail, des années de service au OCCJ et des années de service dans le poste actuel

Les participants ont en moyenne 24 années d'expérience de travail, dont 14 à OCCJ. Ils accumulent en moyenne 9 ans dans le poste actuel. Le tableau 5 présente les effectifs par nature du poste occupé.

Q42 Quel est le statut de votre poste ?					
		OCCJ (N)		Participants (n)	
		Fréquence	Pourcentage valide	Fréquence	Pourcentage valide
Valide	Employé(e) de bureau (incluant les professionnels)	139	50,2	98	54,7
	Avocat	124	44,8	63	35,2
	Cadre ou directeur	13	4,7	18	10,1
	Total	276	99,7	179	100,0
Manquant	999	1	0,3	7	3,8
Total		277	100	186	100,0

Tableau 5 Distribution des effectifs par statut du poste occupé

Quand nous comparons l'échantillon de participants avec le cadre d'échantillonnage (N), nous constatons que sur 186 participants au questionnaire, 179 ont répondu à cette question. On retrouve 98 employés de bureau, 67 avocats et 18 cadres ou directeurs.

La grande majorité des participants sont des employés permanents, comme le montre le tableau 6.

Q43 Quel type de contrat d'emploi avez-vous ?					
		OCCJ (N)		Participants (n)	
		Fréquence	Pourcentage valide	Fréquence	Pourcentage valide
Valide	Permanent	216	82,7	148	82,7
	Remplaçant ou contractuel	60	17,3	31	17,3
	Total	276		179	100,0
Manquant	999			7	3,8
Total			100,0	186	

Tableau 6 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi

## Étude 2 : Description des participants à l'enquête : la Station de ski québécoise (SSQ)

Au total, 1603 invitations à remplir le questionnaire ont été envoyées au personnel de la SSQ. Sur ce nombre, 611 l'ont rempli.

	SSQ (N)	Répondants (n)
Personnes	1603	735 (45,9 %)
Femmes	772 (47,5 %)	329 (51,9 %)
Âge (moyenne, écart-type)	42,42 ans (n=1620)	44,29 ans (n = 634)
Années de service (moyenne, écart-type)	n. d.	11,57 ans (n=558)

Tableau 7 Effectifs et pourcentages des réponses au questionnaire comparativement au cadre échantillonnal de la SSQ.

À SSQ, nous avons compté 772 femmes (47,5 %) et 851 hommes (52,4 %). Parmi les 735 personnes qui ont répondu au questionnaire, 634 ont indiqué leur genre : 329 (51,9 %) sont des femmes et 305 (48,1 %), des hommes.

L'âge du personnel de la SSQ varie de 16 à 81 ans, la moyenne étant de 42,42 ans (médiane, 43 ans). Celui des répondants au questionnaire varie de 15 à 77 ans, avec une moyenne de 44,29 ans (médiane, 46, écart-type, 13, 516). Les participants ont 11,57 années de service (médiane, 10 ans, écart-type 8, 426).

Les diplômes d'éducation les plus fréquents chez les répondants sont présentés dans le tableau 8. Les employés détiennent plus fréquemment des diplômes d'études collégiales suivis par des diplômes d'études secondaires puis des diplômes de grades professionnels.

Niveau d'éducation	Répondants (n=723)	
	Fréquence	Pourcentage valide
Études secondaires non complétées	30	4,8
Études secondaires	145	23,0
Études collégiales (D.E.C.)	151	23,9
Grade professionnel ou formation professionnelle	130	20,6
Certificat d'études universitaires	48	7,6
Premier cycle universitaire	104	16,5
Deuxième cycle universitaire	23	3,6
Troisième cycle universitaire	0	0
Manquant	92	17,7

Tableau 8 Distribution des effectifs par type de diplôme

Le tableau 9 présente les effectifs par nature du poste occupé. 35,1 % des participants ont répondu par l'affirmative à la question « Indépendamment de votre statut, avez-vous des responsabilités de supervision ? ». Pourtant, quand on additionne les statuts relatifs à des fonctions d'encadrement, nous obtenons un pourcentage de 15,3 %. Cette différence est bien étrange, à moins qu'il y en ait qui ont des responsabilités d'encadrement sans pour autant en avoir le statut.

	Répondants (n=721)
Équipier non syndiqué	33 (5,4 %)
Équipier syndiqué	464 (72,3 %)
Coordonnateur — professionnel	46 (7,2 %)
Superviseur	56 (8,7 %)
Chef de service	26 (4,0 %)
Directeur	17 (2,6 %)
Manquant	79 (11,0 %)

Tableau 9 Effectifs et pourcentages des statuts comparativement au cadre échantillonnal de la SSQ.

Quant au service qui emploie les participants, sont en haut de la liste des employés au service de l'École sur neige, suivi de l'hébergement puis des boutiques et location.

La grande majorité des participants sont des employés réguliers, comme le montre le tableau 10. Nous constatons une surreprésentation à ce niveau lorsqu'on compare au cadre échantillonnal. Dans ce tableau, les contrats bisaisonniers sont combinés aux contrats saisonniers et temporaires externes avec les occasionnels afin de les comparer avec le cadre.

Contrat d'emploi	SSF (N=1588)		Répondants (n=735)	
	Fréquence	Pourcentage valide	Fréquence	Pourcentage valide
Régulier	412	25,4	271	43,5
Saisonnier et bisaisonnier	411	25,3	184	29,5
Temps partiel	689	42,4	142	22,8
Occasionnel et surcroît d'activité	76	4,7	26	4,2
Manquant			112 (15,2 %)	

Tableau 10 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi

### Étude 3 : Description des participants à l'enquête : Station de ski française (SSF)

Au total, 495 invitations ont été envoyées au personnel de la SSF. Dans les faits, il en a été envoyé 490, 5 ayant rebondi. Sur ce nombre, 321 ont rempli le questionnaire (65,5 %).

	SSF (N)	Répondants (n)
Personnes	490 (100 %)	344 (70,2 %)
Femmes	203 (41,4 %)	145 (49,8 %)
Âge (moyenne, écart-type)	43,5 (10,1)	44,2 (9,3)
Années de service (moyenne, écart-type)	14,8 (10,7)	16 (9,9)

Tableau 11 Effectifs et pourcentages des réponses comparativement au cadre échantillonnal de la SSF.

À la SSF, nous avons compté 203 femmes (41,4 %) et 286 hommes (58,4 %). Parmi les 344 personnes qui ont répondu au questionnaire, 291 ont indiqué leur genre, 145 (49,8 %) sont des femmes et 146 (50,2 %) sont des hommes.

L'âge du personnel de la SSF varie de 21 à 65 ans, la moyenne étant de 43,5 ans (médiane, 44 ans). Celui des répondants varie de 21 à 62 ans, avec une moyenne de 44,2 ans (médiane, 44). Comparativement à l'ensemble du personnel qui accumule en moyenne 14,8 années de service, les participants en ont 16 et ceux du deuxième, 13,8.

Les diplômes d'éducation nationale les plus fréquents chez les répondants sont le niveau IV suivi par le niveau V et puis le niveau III, comme le montre le tableau 12.

Niveau d'éducation	Répondants (n=291)	
	Fréquence	Pourcentage valide
Niveau VI (collège, BEPC)	15	5,2
Niveau V (CAP, BEP)	80	27,5
Niveau IV (BAC, BP, BTM, etc.)	86	29,6
Niveau III (Bac + 2, BTS, DUT, DEUP, etc.)	71	24,4
Niveau II (Bac + 3, licence)	14	4,8
Niveau I (Bac + 4, maîtrise, MST, MSG, etc.)	14	4,8
Niveau I + (Bac + 5 et plus, DEA, DESS, master, doctorat, etc.)	11	3,8
Manquant	25	7,9

*Tableau 12 la distribution des effectifs par type de diplôme de l'éducation nationale*

La grande majorité des participants sont des employés saisonniers, comme le montre le tableau 13.

Contrat d'emploi	Répondants (n=291)	
	Fréquence	Pourcentage valide
Permanent ou régulier	69	23,7
Saisonnier	192	66
Bisaisonnier	19	6,5
CD21	3	1
Renfort	2	0,7
Temps partiel	6	2,1
Surcroît d'activité	0	0
Manquant	25	7,9

Tableau 13 la distribution des effectifs par type de contrat d'emploi

Pour des fins de comparaison entre les emplois saisonniers et les emplois permanents, nous avons regroupé les effectifs de la manière suivante : les emplois permanents et les emplois CD21 ont été groupés ensemble, les emplois bisaisonniers, laissés tels quels et les autres ont été regroupés avec les emplois saisonniers. Cela donne la distribution suivante, présentée dans le tableau 14.

Q26R Contrat d'emploi					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Permanent et CD21	72	22,8	24,7	24,7
	Bisaisonnier	19	6,0	6,5	31,3
	Saisonnier, temps partiel, renfort et surcroît d'activité	200	63,3	68,7	100,0
	Total	291	92,1	100,0	
Manquant	Système	25	7,9		
Total		316	100,0		

Tableau 14 Distribution des effectifs par catégorie de contrats d'emploi

La grande majorité des participants ont un statut d'ouvrier ou d'employé, comme l'indiquent les fréquences présentées dans le tableau 15.

	SSF (N=490)	Répondants (n=291)
Ouvrier	126 (25,7 %)	71 (24,4 %)
Ouvrier qualifié	157 (32 %)	
Employé	40 (8,2 %)	137 (47,1 %)
Employé qualifié	48 (9,8 %)	
Technicien		16 (5,5 %)
Agent de maîtrise	97 (19,8 %)	56 (19,2 %)
Cadre	21 (4,3 %)	7 (2,4 %)
Directeur		4 (1,4 %)
Manquant		25 (7,9 %)

*Tableau 15 Effectifs et pourcentage des statuts aux deux parties du questionnaire, comparativement au cadre échantillonnel de la Société*

## La stratégie de collecte de données et les instruments : les échelles, les analyses factorielles en axes principaux, les indices de consistance interne

Les échelles de mesure utilisées pour les fins de ce mémoire sont reconnues dans le domaine (Meyer et Allen, 1984 ; Goldberg et Williams, 1988 ; Bakker et Salanova, 2006). Elles ont fourni des informations fiables et concernant les données qui seront utilisées pour faire les analyses, les indices de consistance interne (alpha Cronbach) sont supérieurs à 0,70. Nous pouvons donc les utiliser avec confiance et tester les hypothèses que nous avons formulées.

Les échelles utilisées pour évaluer le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif comptent des énoncés de type Likert. Les données recueillies avec ces échelles ont été analysées par Estelle Morin, à l'aide du logiciel SPSS (version 23). Une analyse en composantes principales avec une rotation orthogonale des facteurs a été faite afin de réduire les variables observées à un nombre minimal de dimensions (ou composantes) décrivant une proportion maximale de la

variance. Cette analyse a permis de déterminer une solution factorielle initiale, annonçant la validité de l'échelle pour mesurer le construit latent.

Par la suite, la structure factorielle des échelles a ensuite été vérifiée à l'aide d'une analyse en axes principaux, avec une rotation orthogonale. Cette analyse permet d'estimer la qualité de la représentation de la solution factorielle et de déterminer les énoncés qui serviront au calcul de la variable à mesurer.

Enfin, Estelle Morin a réalisé une analyse de consistance interne des énoncés composant chaque variable à mesurer. Cela permet de mesurer la fiabilité des scores des répondants pour chaque variable. L'alpha de Cronbach permet effectivement de déterminer le pourcentage de variance d'erreur dans la mesure d'une variable. Cet indice varie entre 0 et 1. Afin de juger de la fiabilité d'une échelle, DeVellis (DeVellis 2003) (p.95) énonce les règles suivantes :

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

## Le sens du travail

Le sens du travail est mesuré par les réponses à 4 énoncés évalués sur une échelle en 6 points, allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord » : le travail que je fais a de la valeur, je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.

Comme le montre le tableau 16, les échelles mesurant le sens du travail ont toutes un indice de consistance interne égal ou supérieur à 0,80, ce qui est très bien. Cela signifie donc que les scores calculés à partir des réponses aux énoncés qui les composent sont fiables.

OCCJ Le sens du travail	4	0,903
SSQ Le sens du travail	4	0,873
SSF Le sens du travail	4	0,865

Tableau 16 Indices de consistance interne : Le sens du travail

## Le bien-être psychologique

Le bien-être psychologique a été évalué au moyen de l'échelle de santé générale de Goldberg (Goldberg and Williams 1988). Les répondants évaluent la fréquence à laquelle ils ont senti différents états durant les 4 dernières semaines, sur une échelle en 4 points, allant de « Rarement voir aucune fois » à « Presque tout le temps. » Six énoncés concernent le bien-être psychologique : avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?

Comme le montre le tableau 17, les échelles mesurant le bien-être psychologique ont toutes un indice de consistance interne égal ou supérieur à 0,70, excepté celui se rapportant à l'échantillon de la SSF. Celui-ci arbore, néanmoins, un score 0.686 que nous pouvons qualifier de minimalement acceptable. Cela signifie que les scores calculés à partir des réponses aux énoncés qui les composent sont fiables.

OCCJ Bien-être psychologique	6	0,795
SSQ Bien-être psychologique	6	, 751
SSF Bien-être psychologique	6	, 686

Tableau 17 Indices de consistance interne : Le bien-être psychologique

## L'engagement au travail

L'engagement au travail est mesuré avec l'échelle de Schaufeli, Bakker et Salanova (2006). Les répondants sont invités à évaluer la fréquence des états qu'ils ont ressentis lorsqu'ils travaillent, au cours d'une année, sur une échelle en 7 points, allant de « Jamais. Aucune fois. » à « Tout le temps. Chaque jour. » Voici trois exemples : quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie ; je ne vois pas le temps passer quand je travaille ; quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais. L'échelle originale compte 17 énoncés, évaluant trois dimensions : la vigueur, l'absorption et le dévouement. Pour encourager la

mesure de cette attitude, ses auteurs ont proposé une échelle réduite à 9 énoncés. C'est l'échelle que nous avons utilisée dans cette enquête.

OCCJ Engagement au travail	9	0,925
SSQ Engagement au travail	9	0,911
SSF Engagement au travail	9	0,853

Tableau 18 Indices de consistance interne : L'engagement au travail

Comme le montre le tableau 18, les échelles mesurant le sens du travail ont toutes un indice de consistance interne égal ou supérieur à 0,80, ce qui est très bien. Cela signifie donc que les scores calculés à partir des réponses aux énoncés qui les composent sont fiables.

### L'engagement affectif

Dans le cadre de cette recherche, en ce qui concerne l'engagement organisationnel, nous avons retenu l'engagement affectif. Cette forme d'engagement a été mesurée à l'aide de l'échelle de Meyer et Allen (1984), évaluant des énoncés sur une échelle en 6 points, allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord ».

OCCJ Engagement affectif	5	0,788
SSQ Engagement affectif	5	0,784
SSF Engagement affectif	5	0,808

Tableau 19 Indices de consistance interne : L'engagement affectif

Comme le montre le tableau 19, les échelles mesurant l'engagement affectif ont toutes un indice de consistance interne élevé. Cela signifie donc que les scores calculés à partir des réponses aux énoncés qui les composent sont fiables.

### La stratégie d'analyse des données : les analyses factorielles, les statistiques descriptives, les corrélations, les équations structurelles

Pour les trois échantillons (indépendants), nous avons suivi la même procédure. Plusieurs analyses ont été faites pour tester les hypothèses de ce mémoire. Nous avons choisi de les

tester à l'aide des analyses corrélationnelles et à l'aide de la modélisation par équations structurelles. Pour assurer la comparabilité des analyses, nous avons refait les analyses des énoncés afin de sélectionner les mêmes énoncés pour chaque étude qui contribuent le plus la variance des construits latents.

Pour commencer, nous décrirons les analyses factorielles confirmatoires que nous avons effectuées en vue de retenir les variables observées qui expliquent le plus de la variance des variables construites. Nous désirons conserver les mêmes énoncés sur nos trois échantillons. Cela nous permettra de constituer une base de comparaison pour nos trois échantillons et d'améliorer l'efficacité de notre modélisation par équation structurelle.

Nous présenterons ensuite les statistiques descriptives (écarts-types, moyennes) permettant d'évaluer la distribution des participants sur les variables mesurées (sens du travail, bien-être psychologique, engagement au travail et engagement affectif) et les coefficients de corrélation entre les variables construites.

Une matrice de corrélation a été développée afin de vérifier la direction et la force des liens existants entre les variables du modèle conceptuel. Cette matrice permet d'établir les associations entre deux variables métriques, notamment de savoir si l'augmentation de valeur d'une des variables est liée l'augmentation ou la diminution de l'autre variable. Ainsi, le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ), compris entre -1 (relation parfaitement négative) et +1 (relation parfaitement positive), mesure la direction et la force d'une relation linéaire entre les variables en question. Plus le coefficient est proche de 0, plus la relation est faible. L'analyse des coefficients de corrélation ne nous permet pas cependant de tester les hypothèses; en revanche, la modélisation par équations structurelles à l'aide du logiciel SPSS AMOS le permet.

Les hypothèses seront testées sur les trois échantillons présentés. Ceci permettra de vérifier la validité externe du modèle conceptuel que nous proposons. Expliquons brièvement la pertinence de l'utilisation de telles analyses.

Selon Blunch (2012), les équations structurelles sont un ensemble d'outils pour vérifier les théories, ce qui comprend notamment la modélisation. En principe, nous partons d'un

modèle théorique que nous cartographions, puis nous utilisons les analyses structurelles pour tester notre modèle par rapport à des données empiriques. En d'autres mots, ce type d'analyses est une technique de confirmation plutôt que d'exploration. Il faut l'avouer, nous souhaitons confirmer notre modèle et déterminer la force des différents liens entre les construits latents. Cela dit, rien n'exclut pas la possibilité que l'analyse entraîne des modifications au modèle original, grâce aux insights qui peuvent apparaître en cours de travail.

La distinction entre confirmation et exploration n'est pas très claire. Un lecteur avisé peut se questionner sur la justification de telles analyses au détriment de régressions linéaires multiples, souvent utilisées pour déterminer des effets de médiation (Baron and Kenny 1986). En fait, les équations structurelles s'inscrivent dans la lignée des méthodes multivariées de deuxième génération (Chin 1998). Elles permettent une analyse simultanée de toutes les variables du modèle plutôt que séparément — contrairement aux régressions linéaires multiples.

Étant donné que nous disposons de deux variables dépendantes, cette procédure statistique est intéressante. À la différence de l'analyse des régressions, l'erreur de mesure n'est pas agrégée dans un terme d'erreur résiduel.

Par ailleurs, il existe plusieurs méthodologies dans la famille des techniques d'analyse structurelle, y compris des méthodes basées sur la variance et la covariance. Celle qui sera utilisée pour ce mémoire est l'analyse de covariance, également appelée analyse factorielle confirmatoire (AFC).

Pour confirmer le modèle conceptuel que nous proposons, nous devons remplir plusieurs conditions. La première tient à ce que la variable indépendante (le sens du travail) soit associée aux variables dépendantes (l'engagement au travail et l'engagement affectif). La deuxième condition est que la variable indépendante (le sens du travail) soit associée à la variable médiatrice (le bien-être psychologique). La troisième condition tient à ce que la variable médiatrice (le bien-être psychologique) soit associée aux variables dépendantes étudiées (l'engagement au travail et l'engagement affectif) alors que sont pris en considération les effets des variables indépendantes sur la variable dépendante dans un

modèle d'équations structurelles. Enfin, la quatrième condition établit qu'il y a effet de médiation lorsque celui des variables indépendantes sur la variable dépendante est nul (médiation parfaite) ou atténué (médiation partielle) lorsqu'est pris en considération l'effet de la variable médiatrice.

## Les mesures aptes à assurer le respect des règles éthiques de la recherche

Concernant les mesures aptes à assurer le respect des règles éthique de la recherche, il convient de distinguer celles afférentes au présent mémoire, de celles prises à l'occasion des enquêtes de qualité de vie au travail.

En ce qui a trait à notre recherche, considérant que les données utilisées sont secondaires, que les renseignements qu'elles comprennent ne permettent aucune identification et préservent l'anonymat, aucune approbation éthique délivrée par le Comité d'éthique de la recherche (CER) des HEC Montréal n'était pas nécessaire.

En ce qui concerne les mesures éthiques mises en place pour les enquêtes de qualité de vie au travail, nous pouvons dire que la Dre Morin, chercheure principale durant ces projets, est expérimentée et responsable de la qualité scientifique desdits projets. Celle-ci s'est assurée que la démarche des enquêtes soit éthique — respectant les règles déontologiques de la recherche auprès des êtres humains, systématique — suivant le protocole de recherche assurant la qualité des informations recueillies et par conséquent, la valeur des résultats, et sceptique — conservant une attitude critique à l'endroit du cadre et de la méthodologie et prête à les soumettre à l'examen des pairs. Faut-il mentionner qu'en tant qu'enseignants chercheurs, ils ne reçoivent pas de salaire supplémentaire pour la conduite de ce projet de recherche, car cette activité fait partie de leurs responsabilités académiques.

Estelle M. Morin, en tant que chercheur principal, a obtenu, du CER, le certificat de conformité aux règles d'éthique de la recherche auprès de sujets humains pour chacune des trois enquêtes. Ceux-ci sont présentés en annexe de ce mémoire.

## Chapitre 3. Analyse des résultats

L'ensemble des résultats, pour les 3 études, sont présentés ci-dessous. Pour chacune des études, les statistiques descriptives des variables à tester sont données, suivies de l'analyse de corrélation entre ces variables. Ensuite, les analyses factorielles, et, enfin, les modèles requis par équation structurelle testant ainsi l'effet de médiation du bien-être psychologique entre le sens du travail et les variables dépendantes de l'engagement, soit l'engagement au travail et l'engagement affectif, comme le recommandent Kline et Preacher et Hayes (Kline, 2015 ; Preacher et Hayes, 2008).

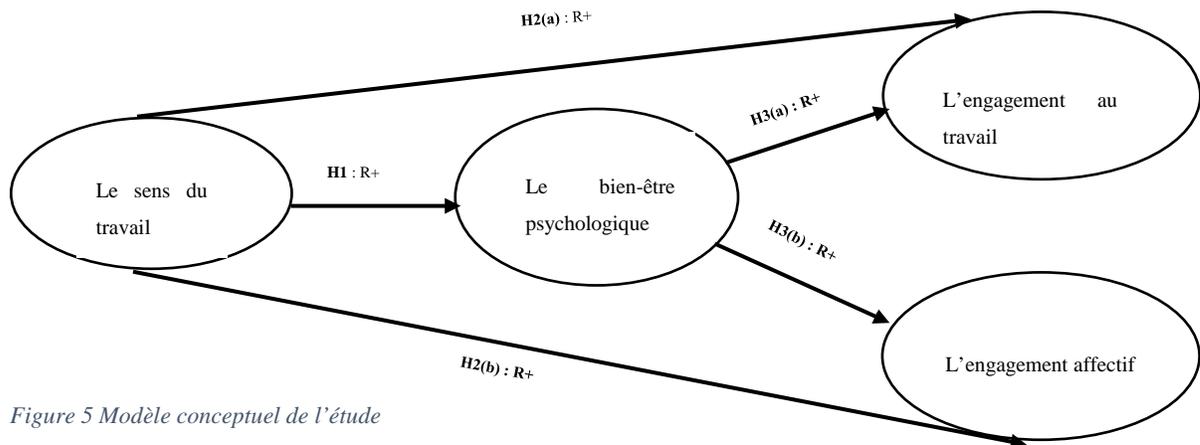


Figure 5 Modèle conceptuel de l'étude

Pour tester l'effet de médiation du bien-être psychologique dans la relation entre le sens du travail et les indicateurs de l'engagement, nous allons suivre une procédure décrite par Kline (2015) et par Preacher et Hayes (2008).

- 1) Nous commencerons cette section par des analyses factorielles inhérentes à la méthode choisie. En effet, nous allons réduire le nombre d'énoncés des variables présentés ci-haut : le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Pour ce faire, nous utiliserons la méthode d'extraction d'analyse en composantes principales à l'aide du logiciel SPSS 25. Pour chacune des quatre variables, nous retiendrons les énoncés résultants à une valeur supérieure à 0,70 pour les trois échantillons. Les indices de consistance

interne (alphas de Cronbach) seront calculés avec les énoncés retenus. Cette procédure est celle que recommande Byrne, lorsque le modèle est testé sur différents échantillons (Byrne 2016).

- 2) Nous calculerons ensuite les indices d'ajustement (*fit*), pour vérifier si le modèle possède les propriétés psychométriques requises. Les indices qui seront rapportés sont les suivants : le GFI, le CFI, le IFI, le SRMR et la mesure du Chi-carrée relative à son degré de liberté. Les ouvrages utilisés à titre de références méthodologiques pour cette étude insistent sur le fait que les indices de « fit » peuvent être évalués « globalement » plutôt que de considérer le dépassement du seuil de respectabilité de tous ces indices comme une condition *sine qua non* pour estimer la crédibilité scientifique de ces derniers (Preacher and Hayes 2008, Blunch 2012, Byrne 2016). En d'autres mots, pour juger la qualité psychométrique de ces indices, l'atteinte du seuil de respectabilité par ces derniers, quoique grandement désirée, est facultative. Pour éviter toute ambiguïté, nous tolérerons qu'un seul indice soit en dessous du seuil de respectabilité. De ce fait, concernant nos trois échantillons, s'il s'avérait que plusieurs indices sont insatisfaisants, les résultats obtenus de l'analyse seraient alors discrédités, en ce qui concerne les hypothèses. Enfin, dans les parties suivantes, nous détaillerons les seuils de respectabilité respectifs pour chaque indice.
- 3) Nous avons utilisé une stratégie de rééchantillonnage (*bootstrap*) pour vérifier l'association entre les différentes variables ainsi que l'effet de médiation du bien-être psychologique entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Ce procédé est basé sur un rééchantillonnage de 10 000.
- 4) L'estimé *bootstrap* est standardisé. Sa valeur peut varier entre 0 (effet de médiation nul) et 1 (effet de médiation total).
- 5) Finalement, pour chaque estimé ainsi produit, nous fournirons l'intervalle de confiance non biaisé de 95 % (et la valeur P) produit. Nous décrirons la borne inférieure et la borne supérieure fournie par AMOS.

Pour donner suite aux analyses factorielles, nous décrirons les résultats, pour chacune des variables, pour les trois échantillons successivement.

## Les analyses requises pour la méthode choisie

Dans cette section, nous allons réduire le nombre d'énoncés des variables construites : le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Ceci permettra de conserver les énoncés expliquant le plus de la variance des variables construites représentées. Pour ce faire, nous utiliserons la méthode d'extraction d'analyse en composantes principales à l'aide du logiciel SPSS 25. Pour chacune des trois variables, nous retiendrons les énoncés résultants à une valeur supérieure à 0,70 pour les trois échantillons. De plus, nous exposerons les indices de consistance interne des énoncés ainsi sélectionnés. Grâce à cet exercice, il sera possible de construire une modélisation par équations structurelles à l'aide de mêmes énoncés pour les trois échantillons. Nous obtenons par conséquent une base de comparaison pour les trois échantillons indépendants. Débutons par la variable indépendante, le sens du travail.

### Le sens du travail

Le tableau suivant présente les résultats de la variable du sens du travail. Nous observons que, pour les trois échantillons, les résultats de l'analyse en composantes principales résultent à des énoncés supérieurs à 0,70. De ce fait, les quatre énoncés du sens du travail seront conservés pour les analyses subséquentes. Ainsi, la cohérence interne reste donc la même.

Énoncés	OCCJ	SSQ	SSF	Décision finale
Je fais un travail qui fait du sens.	, 852	, 805	, 797	Oui
J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	, 848	, 841	, 840	Oui
Le travail que je fais a de la valeur.	, 935	, 842	, 735	Oui
Je fais un travail qui est cohérent à mes valeurs	, 888	, 900	, 883	Oui
	$\alpha=, 903$	$\alpha=, 873$	$\alpha=865$	

Tableau 20 Résultats de l'analyse factorielle pour la variable du sens du travail

Nous allons maintenant sélectionner les énoncés pour le bien-être psychologique, la variable médiatrice.

## Le bien-être psychologique

Le bien-être psychologique est mesuré par une échelle en 6 énoncés. Le tableau suivant illustre les résultats de cette variable. Considérant les résultats de la SSF et le fait qu'il faut un minimum de trois énoncés pour construire une échelle de mesure (Hogan, Parent et al. 2017), nous allons faire une exception pour cette variable et conserver les énoncés supérieurs à 0,60 pour construire cette dernière. De ce fait, en comparant les résultats de des trois échantillons, nous avons retenu les énoncés suivants : « Vous êtes-vous senti bien dans la peau, en forme ? », « Avez-vous été capable d'avoir du plaisir dans vos activités quotidiennes ? », « Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ». Les alphas sont Cronbach ont été légèrement affectés par la transformation de la variable. Les nouveaux coefficients sont présentés à la dernière ligne du tableau.

Énoncés	OCCJ	SSQ	SSF	Décision finale
Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?	, 732	, 727	, 511	Non
Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ?	, 352	, 614	, 545	Non
Vous êtes-vous senti capable de prendre des décisions ?	, 735	, 530	, 668	Non
<b>Vous êtes-vous senti bien dans la peau, en forme ?</b>	<b>, 804</b>	<b>, 724</b>	<b>, 721</b>	<b>Oui</b>
<b>Avez-vous été capable d'avoir du plaisir dans vos activités quotidiennes ?</b>	<b>, 771</b>	<b>, 741</b>	<b>, 639</b>	<b>Oui</b>
<b>Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes</b>	<b>, 796</b>	<b>, 712</b>	<b>, 651</b>	<b>Oui</b>
	<b><math>\alpha = ,786</math></b>	<b><math>\alpha = ,714</math></b>	<b><math>\alpha = ,612</math></b>	

Tableau 21 Résultats de l'analyse factorielle de la variable du bien-être psychologique

Nous allons maintenant examiner les résultats de l'engagement au travail, la première variable dépendante.

### L'engagement au travail

L'engagement au travail est mesuré par une échelle en 9 énoncés. Le tableau suivant donne les résultats de la variable de l'engagement au travail. Nous avons conservé les énoncés qui apparaissent supérieurs à 0,70 dans les trois échantillons. De ce fait, nous retenons les énoncés suivants : « Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie. », « Je suis enthousiaste à propos de mon travail. », « Je suis inspiré par mon travail ». Les alphas sont Cronbach ont été légèrement affectés par la transformation de la variable. Les nouveaux coefficients sont présentés à la dernière ligne du tableau.

Énoncés	OCCJ	SSQ	SSF	Décision finale
<b>Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie.</b>	<b>, 836</b>	<b>, 818</b>	<b>, 705</b>	<b>Oui</b>
Quand je travaille, je me sens fort(e) et vigoureux (se).	, 679	, 799	, 717	Non
<b>Je suis enthousiaste à propos de mon travail.</b>	<b>, 909</b>	<b>, 844</b>	<b>, 758</b>	<b>Oui</b>
<b>Je suis inspiré(e) par mon travail.</b>	<b>, 831</b>	<b>, 875</b>	<b>, 733</b>	<b>Oui</b>
Quand je me réveille le matin, j'ai envie d'aller travailler.	, 875	, 836	, 590	Non
Je me sens bien quand je travaille intensément.	, 692	, 657	, 650	Non
Je suis fier(e) du travail que je fais.	, 690	, 652	, 653	Non
Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.	, 628	, 633	, 667	Non
Je ne vois pas le temps passer quand je travaille.	, 699	, 690	, 586	Non
	<b><math>\alpha= ,827</math></b>	<b><math>\alpha= ,865</math></b>	<b><math>\alpha= ,730</math></b>	

Tableau 22 Résultats de l'analyse factorielle de la variable de l'engagement au travail

Deux des trois énoncés que nous utiliserons pour représenter la variable de l'engagement au travail sont les mêmes que ceux de l'échelle courte proposée par Schaufeli, Shimazu et al. (2017) qui en compte trois. En effet, ces chercheurs ont conservé l'énoncé « Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais », laquelle est la traduction de l'énoncé original en anglais : « *I am immersed in my work* ». Or, il est fort probable que la traduction française ne rende pas bien compte de l'expérience d'engagement des personnes lorsqu'elles travaillent, ce qui pourrait expliquer cette divergence des résultats. Compte tenu des données des trois échantillons, nous devons retenir cet énoncé (« Je suis inspiré(e) par mon travail ») malgré tout. Les implications de ce résultat sont discutées à la fin de ce mémoire, plus précisément dans la section réservée aux limites de notre étude.

Pour terminer cette section, nous allons maintenant regarder les résultats de l'engagement affectif, la deuxième variable dépendante.

### L'engagement affectif

L'engagement affectif est mesuré par une échelle en 5 énoncés. Le tableau suivant donne les résultats de la variable de l'engagement affectif. Nous avons conservé les énoncés qui sont supérieurs à 0,70 dans les trois échantillons. De ce fait, nous retenons les énoncés suivants : « Je serais très heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle à l'emploi de l'organisation. », « Je suis fier (ère) de travailler dans cette organisation. », « J'aime parler de mon organisation aux personnes de mon entourage. », « L'organisation qui m'emploie représente beaucoup pour moi ». Les alphas de Cronbach ont été légèrement affectés par la transformation de la variable. Les nouveaux coefficients sont présentés à la dernière ligne du tableau.

Énoncés	OCCJ	SSQ	SSF	Décision finale
<b>Je serais très heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle à l'emploi de l'organisation.</b>	, 740	, 795	, 736	Oui
Je ressens vraiment les problèmes de l'organisation comme s'ils étaient les miens.	, 380	, 384	, 614	Non
<b>Je suis fier (ère) de travailler dans cette organisation.</b>	, 871	, 832	, 819	Oui
<b>J'aime parler de mon organisation aux personnes de mon entourage.</b>	, 849	, 811	, 761	Oui
<b>L'organisation qui m'emploie représente beaucoup pour moi.</b>	, 859	, 859	, 824	Oui
	$\alpha=,854$	$\alpha=,846$	$\alpha=,810$	

Tableau 23 Résultats de l'analyse factorielle de la variable de l'engagement affectif

Nous venons de réduire le nombre d'énoncés pour les quatre variables construites. Passons maintenant aux analyses statistiques qui découlent directement de cette procédure.

## Étude 1 : Analyses statistiques pour l'organisme communautaire de conseil juridique (OCCJ) :

Nous décrirons les statistiques descriptives des fréquences pour les variables et nous expliquerons les corrélations entre celles-ci. Ensuite, nous ferons les analyses factorielles avant d'exécuter la modélisation par équation structurelle.

### Les statistiques descriptives

#### Le sens du travail

Le sens du travail, c'est le sens qu'on donne au travail lui-même, à ses rôles et à ses responsabilités. En général, le personnel donne beaucoup de sens à leur travail ce qui n'empêche pas une minorité à trouver le contraire, comme le montre la figure 4 :

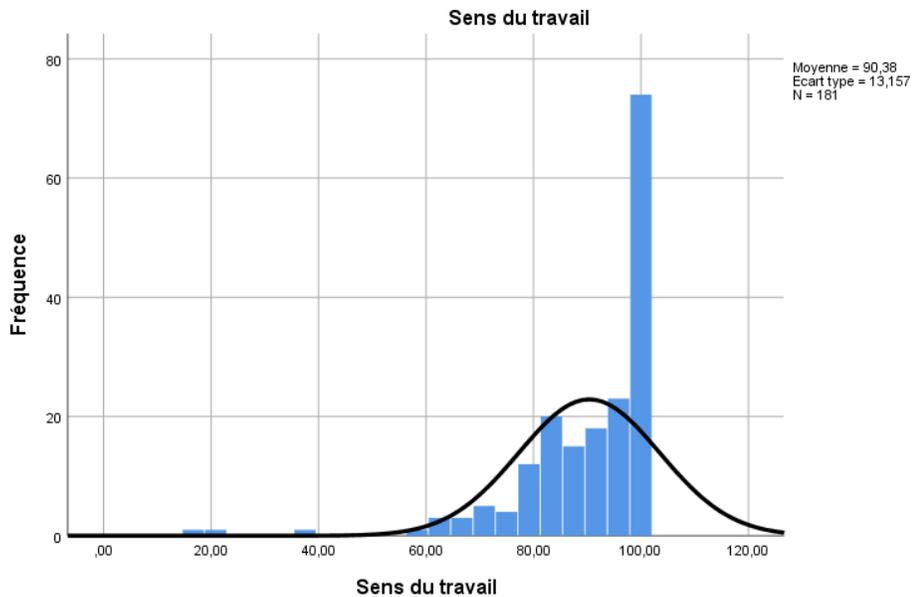


Figure 6 Distribution des fréquences pour la variable du sens au travail pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181)

Lorsque nous rapportons les scores sur une échelle en pourcentage, nous obtenons une moyenne de 90 % et un écart-type de 13,157 %. De plus, la distribution est négativement asymétrique.

### Le bien-être psychologique

Concernant le bien-être psychologique, cette variable a été évaluée avec l'échelle de Goldberg et Williams (1988). Au bureau d'aide juridique, 182 personnes y ont répondu. La moyenne des scores qu'elles ont obtenus est 77,95 avec un écart-type de 15,67.

Malgré une moyenne élevée, nous observons qu'un pourcentage non négligeable (26,4 %) des participants obtiennent des scores inférieurs à 60. Ainsi, 48 d'entre eux ne se sentent pas bien, sans forcément ressentir de la détresse. Nous réitérons que l'absence de bien-être ne signifie pas automatiquement un état de détresse psychologique.

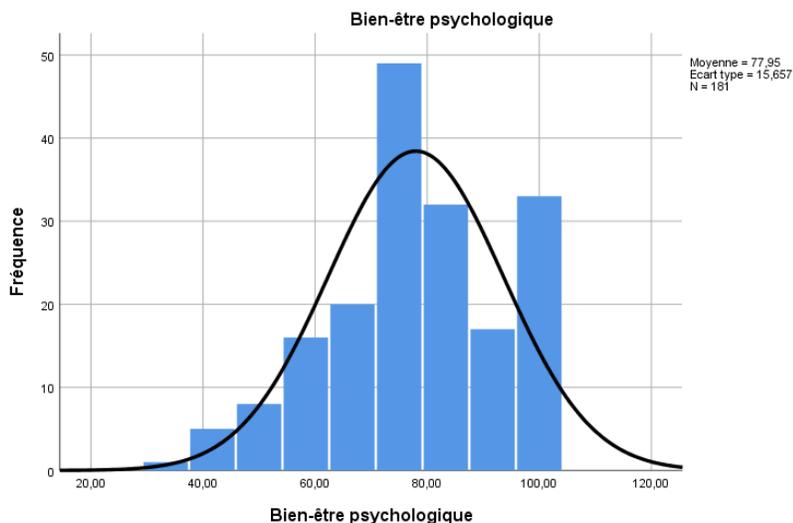


Figure 7 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181).

### L'engagement au travail

L'engagement au travail, c'est l'attitude qu'ont les personnes quand elles font leur travail : leur attention est absorbée dans leur travail, elle ne voit pas le temps passer ; faire leur travail leur donne de l'énergie ; elles se sentent capables de faire leur travail de manière efficace et cela leur procure du plaisir.

Les répondants ont obtenu des scores élevés sur cette échelle, la moyenne étant à 80,5 avec un écart-type de 15,295, comme le montre la figure 6. Cela signifie qu'ils s'impliquent affectivement dans leur travail. Schaufeli et Bakker (2006) ont trouvé que les personnes qui sont fortement engagées dans leur travail ont moins de risque d'épuisement professionnel.

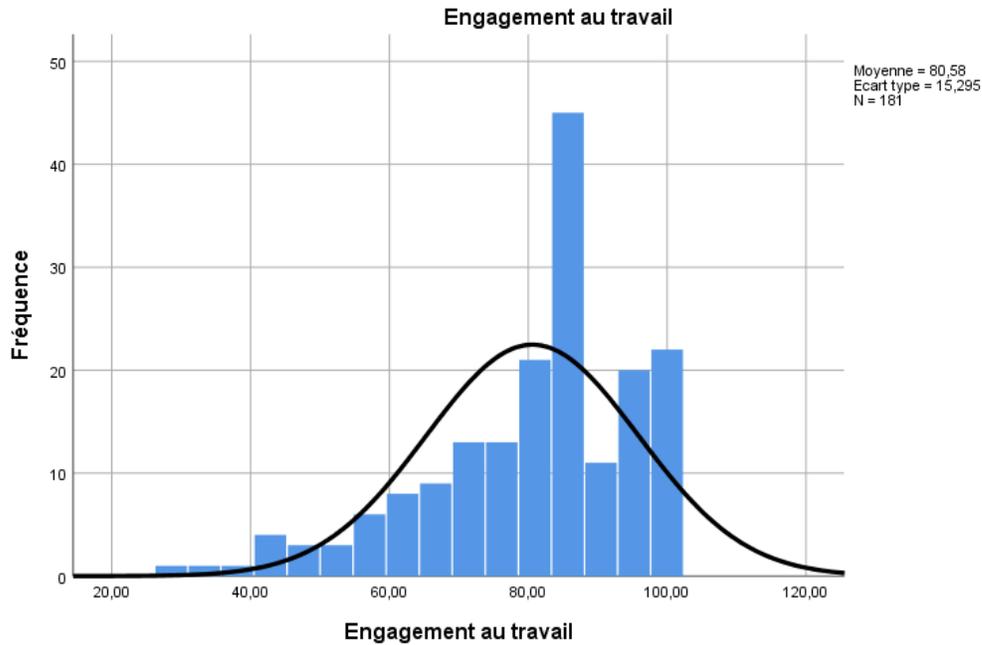


Figure 8 Distribution des scores de l'engagement au travail (n=181).

### L'engagement affectif

L'engagement affectif réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

Comme le montre la figure 7, l'engagement affectif est assez fort parmi les répondants, bien qu'il y ait 28,3 % des répondants qui ont obtenu un score faible (c.-à-d. en dessous de 60). Les scores de 184 personnes varient entre 16 et 100, la moyenne étant 80,5 avec un écart-type de 17,02.

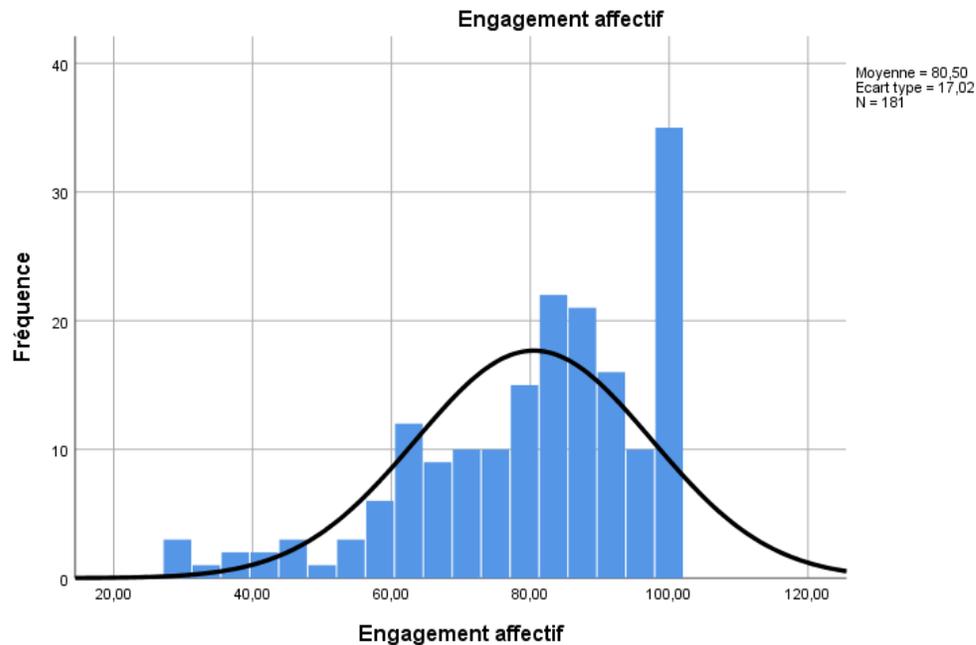


Figure 9 Distribution des scores de l'engagement affectif (n=181).

## Analyse de corrélations entre les différentes variables

Afin de tester les hypothèses, nous avons construit la matrice de corrélations entre les variables du modèle conceptuel et nous avons calculé les indices de consistance interne (alpha de Cronbach) des énoncés qui les composent.

**Le sens du travail et le bien-être psychologique** — Concernant la variable indépendante, le sens du travail, celle-ci est positivement et significativement corrélée à la variable médiatrice, le bien-être psychologique (corrélation de Pearson de 0,237).

**Le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif** – Le bien-être psychologique, la variable médiatrice, est corrélée positivement et significativement avec les deux variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (corrélation de Pearson de 0.507) et l'engagement affectif (corrélation de Pearson de 0.315)

**Le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif** – La variable indépendante, le sens du travail, est significativement corrélée avec les variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (0.458) et l'engagement affectif (0,429).

Corrélations					
		Sens du travail	Bien-être psychologique	Engagement au travail	Engagement affectif
Sens du travail	Corrélation de Pearson	<b><math>\alpha = ,903</math></b>			
	Sig. (bilatérale)				
	N	181			
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,237**	<b><math>\alpha = ,786</math></b>		
	Sig. (bilatérale)	,001			
	N	181	181		
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,458**	,507**	<b><math>\alpha = ,827</math></b>	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	181	181	181	
Engagement affectif	Corrélation de Pearson	,429**	,315**	,704**	<b><math>\alpha = ,854</math></b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	181	181	181	181
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Tableau 24 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de l'OCCJ (N=181)

D'emblée, nous pouvons dire que plus une personne perçoit du sens dans son travail, plus elle sera portée à ressentir du bien-être psychologique, et plus elle sera engagée envers son travail et l'organisation. Ces données soutiennent les hypothèses 1, 2 (a) et 2 (b). Toutefois, ces résultats ne nous permettent pas de déterminer le « chemin » (*path*) de cette relation.

### La modélisation par équations structurelles

La méthode choisie pour tester les hypothèses de médiation est celle de la modélisation par équation structurelle réalisée à l'aide du logiciel SPSS AMOS. Nous avons testé l'effet de médiation du bien-être psychologique dans la relation entre le sens qu'un employé donne à son travail et les deux types de l'engagement.

Pour évaluer les propriétés psychométriques du modèle conceptuel, nous avons regardé les indices de « fit ». Pour que le modèle soit crédible, selon Kline (2015), il faut que le « comparative fit index » (CFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « incremental index of fit » (IFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « goodness of fit index » (GFI) soit égal ou

supérieur à 0,90, que le « *standardized root mean square residual* » (SRMR) soit égal ou inférieur à 0,08, et finalement que le Chi-carrée divisé par son degré de liberté soit égal ou inférieur à 3. L'évaluation des indices de « fit » se fait globalement. Le tableau 25 reprend les différents indices de « fit » que nos analyses ont donnés.

Indices	Résultats
CFI	0,904
IFI	0,902
GFI	0,825
Chi-carrée/dl	2,96
SRMR	0,11

Tableau 25 Les indices de « fit » de l'étude 1 (OCCJ)

L'effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement fut mesuré par la méthode de rééchantillonnage (*bootstrap*) que recommandent Preacher et Hayes (2008). Basé sur un rééchantillonnage de 10 000, il est raisonnable de penser que le bien-être psychologique a un rôle de médiation dans la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail (estimé = 0,346,  $P = 0,001$ , intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,12 à 0,647). De plus, le même phénomène est observé pour l'engagement affectif (estimé = 0,284,  $P = 0,001$ , intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,084 à 0,558). Globalement, ces résultats appuient la présence d'un effet médiateur du bien-être psychologique dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif.

Nous observons toutefois que les indices de « fit » dans cet échantillon ne sont pas optimaux. En effet, le GFI et le SMRM sont en dessous des seuils attendus, lesquels devraient être supérieurs à 0,90. Étant donné que deux indices de « fit » n'atteignent les seuils attendus, nous devons considérer l'application de ce modèle à ces données avec réserve.

La taille de ces deux indices peut être expliquée en partie par le fait qu'une utilisation optimale de la modélisation par équation structurelle nécessite un échantillon plus grand

que celui du OCCJ (Blunch 2012, Kline 2015). Pour éclaircir cette problématique, nous allons tester le modèle conceptuel sur des échantillons plus grands.

## Étude 2 : Analyses statistiques des données de la station de ski québécoise (SSQ)

Pour la SSQ, les statistiques descriptives des variables construites et leurs coefficients de corrélations sont présentées avant les résultats de la modélisation par équation structurelle.

### Les statistiques descriptives

#### Le sens du travail

Le sens du travail, c'est le sens qu'on donne au travail lui-même, à ses rôles et à ses responsabilités. En général, le personnel donne beaucoup de sens à leur travail ce qui n'empêche pas une minorité à trouver le contraire, comme le montre la figure 8 :

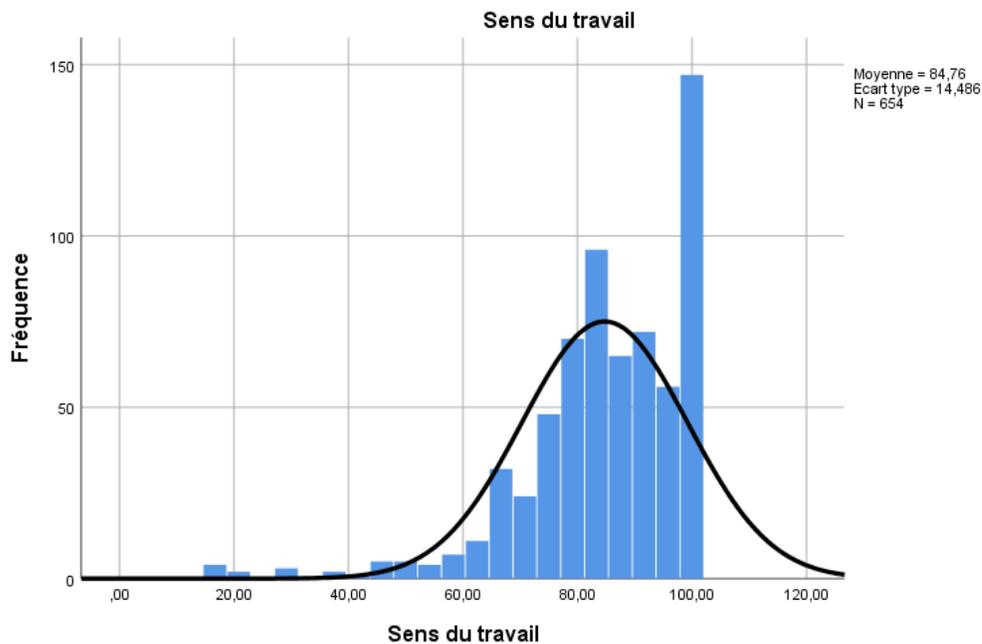


Figure 10 Distribution des scores du sens du travail (n=654).

Les employés de SSQ ont obtenu une moyenne de 84,77 et un écart-type de 14,49. De plus, la distribution est négativement asymétrique.

### Le bien-être psychologique

Concernant le bien-être psychologique, cette variable a été évaluée avec l'échelle de Goldberg et Williams (1988). À la station de ski québécoise, 646 personnes y ont répondu. La moyenne des scores qu'elles ont obtenus est 81,07 avec un écart-type de 14,655. Bien que le score moyen soit relativement élevé, un pourcentage non négligeable de personnes (17,7) a obtenu un score faible, en dessous de 60. Ainsi, parmi les participants, 116 ne sentent pas bien, dont 44 ne se sentent pas bien du tout. Rappelons, néanmoins, que l'absence de bien-être psychologique ne permet pas de conclure à la présence de détresse psychologique.

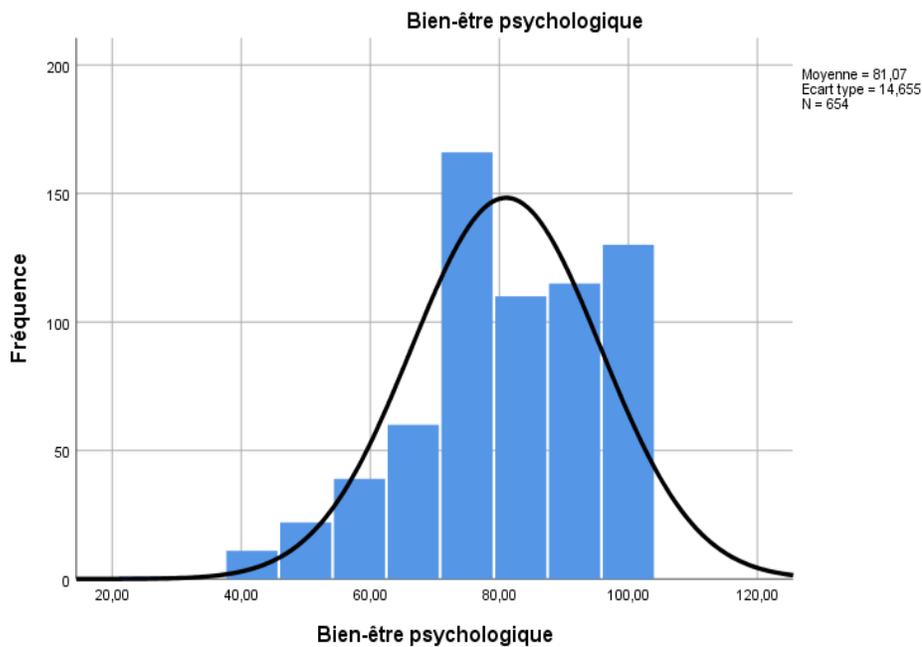


Figure 11 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique (N=654)

### L'engagement au travail

Les répondants ont obtenu des scores élevés sur cette échelle, la moyenne étant à 80,96 avec un écart-type de 15,668, comme le montre la figure 10. Cela signifie qu'ils s'engagent affectivement dans leur travail. Schaufeli et Bakker (2006) ont trouvé que les personnes qui sont fortement engagées dans leur travail ont moins de risque d'épuisement professionnel.

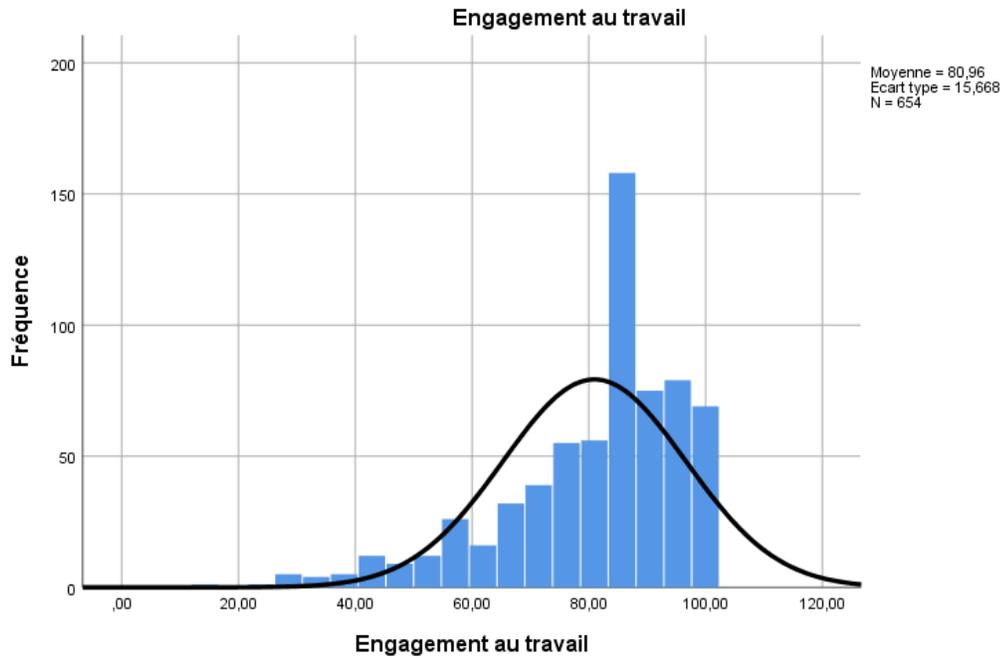


Figure 12 Distribution des fréquences pour la variable Engagement au travail (n=654)

### L'engagement affectif

Comme le montre la figure 11, l'engagement affectif est assez fort parmi les répondants, bien qu'il y en ait 11,6 % qui ont obtenu un score faible (c.-à-d. en dessous de 50). Les scores de 665 personnes varient entre 20 et 100, la moyenne étant de 74,81.

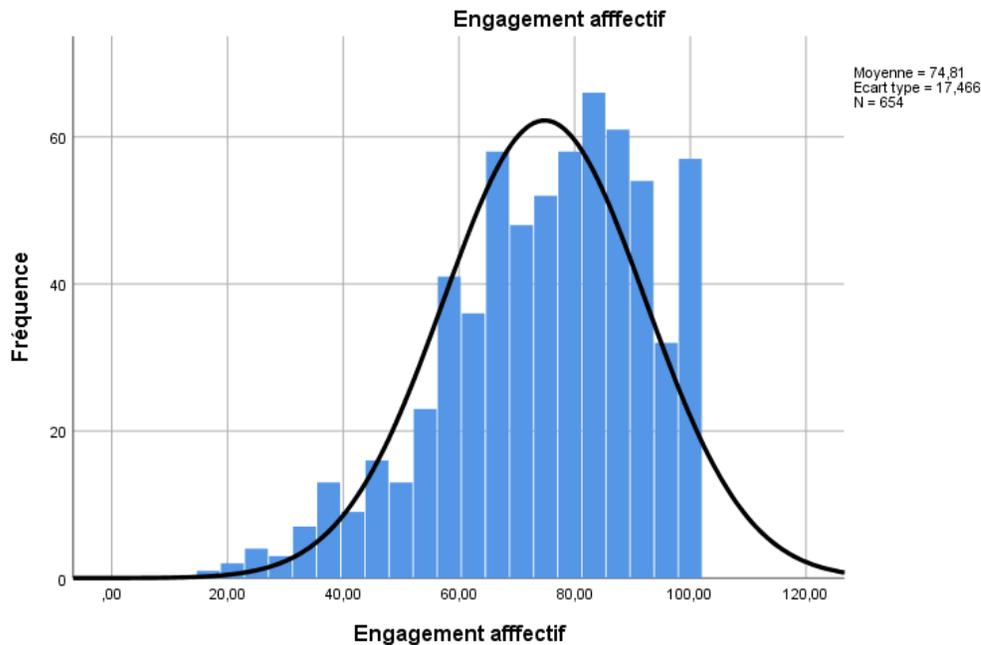


Figure 13 Distribution des fréquences pour la variable de l'engagement affectif (N=654)

## Analyse de corrélations entre les différentes variables

Afin de tester les hypothèses, nous avons construit la matrice de corrélations entre les variables du modèle conceptuel et nous avons calculé les indices de consistance interne (alpha de Cronbach) de leurs énoncés.

**Le sens du travail et le bien-être psychologique** — Concernant la variable indépendante, le sens du travail, celle-ci est positivement et significativement corrélée à la variable médiatrice, le bien-être psychologique (corrélation de Pearson de 0,258).

**Le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif** – Le bien-être psychologique, la variable médiatrice, est corrélée positivement et significativement avec les deux variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (corrélation de Pearson de 0.413) et l'engagement affectif (corrélation de Pearson de 0.377)

**Le sens du travail, l'engagement au travail, et l'engagement affectif** – La variable indépendante, le sens du travail, est significativement corrélée avec les variables

dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (corrélation de Pearson de 0.544) et l'engagement affectif (corrélation de Pearson de 0,502).

<b>Corrélations</b>					
		Sens du travail	Bien-être psychologique	Engagement au travail	Engagement affectif
Sens du travail	Corrélation de Pearson	<b><math>\alpha = ,903</math></b>			
	Sig. (bilatérale)				
	N	654			
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,258**	<b><math>\alpha = ,786</math></b>		
	Sig. (bilatérale)	,000			
	N	654	654		
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,544**	,413**	<b><math>\alpha = ,827</math></b>	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		
	N	654	654	654	
Engagement affectif	Corrélation de Pearson	,502**	,377**	,593**	<b><math>\alpha = ,854</math></b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	654	654	654	654
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

Tableau 26 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de la SSQ (n=654)

À ce stade, nous pouvons dire que plus une personne perçoit du sens dans son travail, plus elle sera portée à ressentir du bien-être psychologique et plus elle sera engagée envers son travail et l'organisation. Ces données vont dans le même sens que celles que nous avons obtenues à la première étude (OCCJ). En d'autres mots, elles soutiennent les hypothèses 1, 2 (a) et 2 (b). Pour tester le modèle conceptuel, nous avons suivi la procédure de modélisation par équations structurelles.

### La modélisation par équations structurelles

La méthode choisie pour tester les hypothèses de médiation s'appuie sur la modélisation par équation structurelle réalisée à l'aide du logiciel SPSS AMOS. Nous avons vérifié l'effet médiateur du bien-être psychologique dans la relation entre le sens qu'un employé donne à son travail et les deux formes de l'engagement.

Pour évaluer les propriétés du modèle, nous avons examiné les indices de « fit ». Pour que le modèle soit crédible, selon Kline (2015), il faut que le « *comparative fit index* » (CFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *incremental index of fit* » (IFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *goodness of fit index* » (GFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *standardized root mean square residual* » (SRMR) soit égal ou inférieur à 0,08, et finalement que le Chi-carrée divisé par son degré de liberté soit égal ou inférieur à 3. L'évaluation des indices de « fit » se fait globalement.

Indices	Résultats
CFI	0,913
IFI	0,934
GFI	0,913
Chi-carrée/dl	5 115
SRMR	0,061 7

Tableau 27 Les indices de « fit » de l'étude 2 (SSQ)

L'effet de médiation du bien-être dans la relation entre le sens du travail et les types d'engagement fut estimé par la méthode de rééchantillonnage (bootstrap) recommandée par Preacher et Hayes (2008). Basé sur un échantillon de 10 000 rééchantillonnages, les résultats montrent que le sens du travail a un effet indirect sur l'engagement au travail et cet effet se produit au travers du bien-être psychologique (estimé = 0,562,  $P = 0,001$ , intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,447 à 0,657). De plus, le même phénomène est observé pour l'engagement affectif (estimé= 0,536,  $P=0,001$ , intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,435 à 0,621). Globalement, comme pour la première étude, ces résultats appuient la présence d'un effet médiateur du bien-être psychologique dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Cela va dans le sens des hypothèses 3 (a) et 3 (b).

La mesure du Chi-carrée divisée par son degré de liberté est en dessous du seuil de la respectabilité. Néanmoins, la taille des autres indices est acceptable, ce qui donne de la crédibilité au modèle conceptuel.

Le modèle conceptuel apparaît plausible, compte tenu des deux études qui viennent d'être faites. Celles-ci sont fondées sur des données recueillies dans deux échantillons d'origine canadienne, chacun formé par des personnes qui ont des emplois très différents. Sera-t-il aussi plausible s'il était appliqué sur des données provenant d'un échantillon formé de personnes d'origine différente ? C'est à cette question que nous voulons répondre en faisant les mêmes analyses avec les données collectées dans une station de ski française (SSF), durant la même année.

### Étude 3 : Analyses statistiques de la station de ski française (SSF)

Pour la SSF, nous présentons d'abord les statistiques descriptives et les coefficients de corrélations des variables construites. Ces statistiques serviront à préparer la modélisation par équation structurelle.

#### Les statistiques descriptives

##### Le sens du travail

En général, le personnel de la SSF donne beaucoup de sens à leur travail, ce qui n'empêche pas une minorité à trouver le contraire, comme le montre la figure 12 :

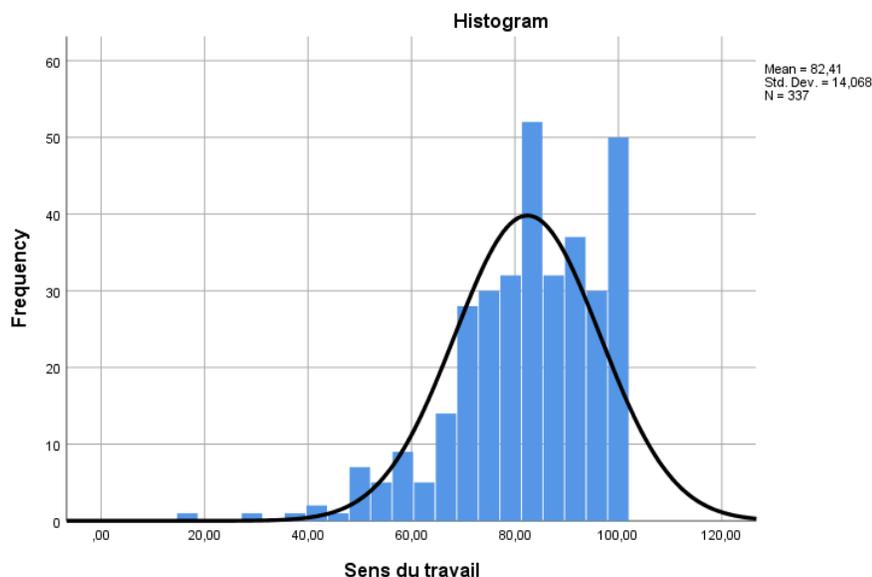


Figure 14 Distribution des fréquences pour la variable sens du travail (N=301)

Les scores ont une moyenne de 82,47 % et un écart-type de 14,06 %. De plus, la distribution est négativement asymétrique.

### Le bien-être psychologique

Concernant le bien-être psychologique, cette variable a été évaluée avec l'échelle de Goldberg et Williams (1988). À la station de ski française, 337 personnes y ont répondu. La moyenne des scores qu'elles ont obtenus est 77,99 avec un écart-type de 12,8. Bien que le score moyen soit relativement élevé, un pourcentage non négligeable de personnes (34 %) obtient un score faible, en dessous de 60. Ainsi, parmi les participants, 61 ne se sentent pas bien, dont 40 ne se sentent pas bien du tout. Rappelons, néanmoins, que l'absence de bien-être psychologique ne permet pas de conclure à la présence de détresse psychologique.

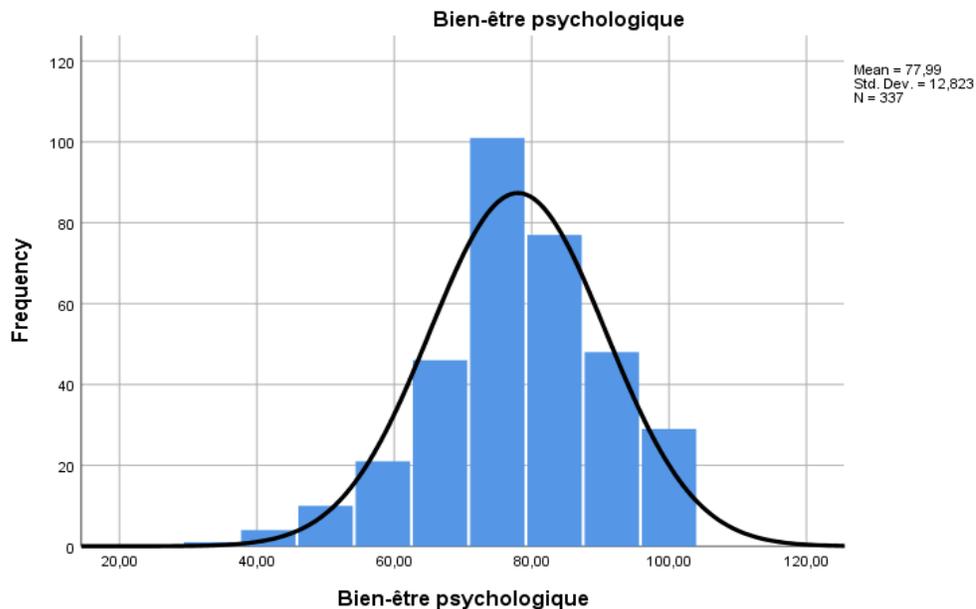


Figure 15 Distribution des fréquences pour la variable Bien-être psychologique pour l'échantillon de la SSF (N=337).

### L'engagement au travail

Les répondants ont obtenu des scores élevés sur l'échelle d'engagement au travail, la moyenne étant à 73,31 avec un écart-type de 15 752, comme le montre la figure 11. Cela signifie qu'ils s'engagent affectivement dans leur travail. Schaufeli et Bakker (2006) ont

trouvé que les personnes qui sont fortement engagées dans leur travail ont moins de risque d'épuisement professionnel.

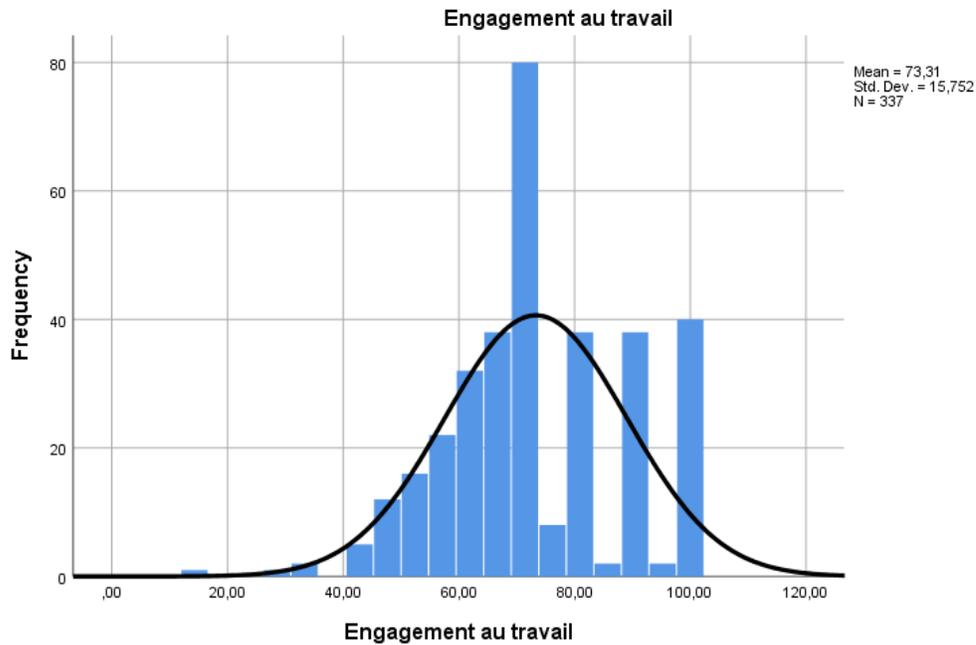


Figure 16 Distribution des fréquences pour la variable Engagement au travail (N=337).

### L'engagement affectif

L'engagement affectif réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. La moyenne est de 73,83 et l'écart-type est 15 951. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut.

Comme le montre la figure 15, l'engagement affectif est en général élevé parmi les répondants, bien qu'il y ait 9,6 % des répondants qui ont obtenu un score faible.

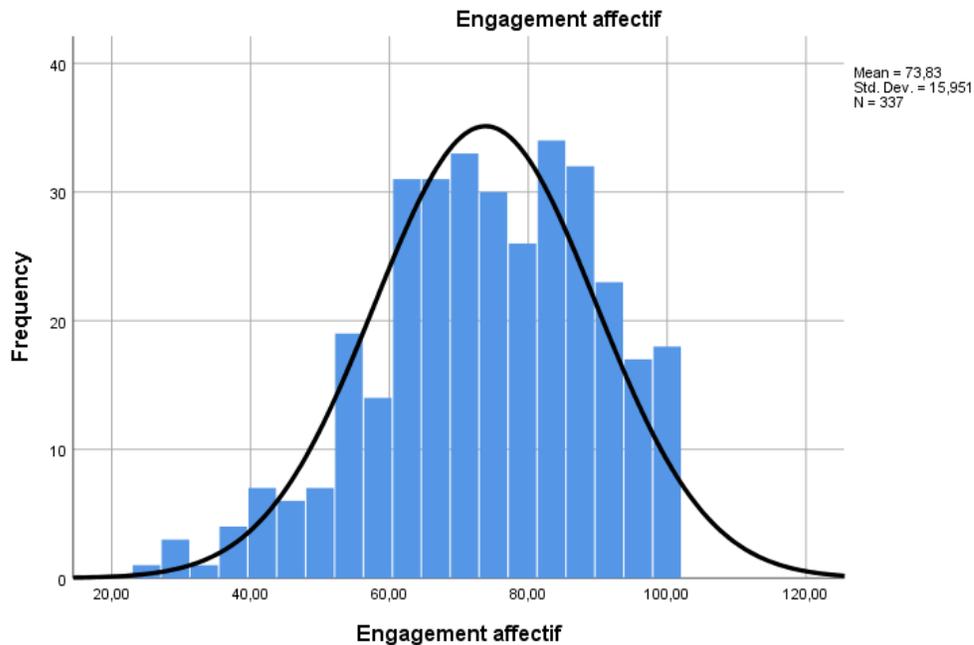


Figure 17 Distribution des scores de l'engagement affectif (n=300).

### Analyse de corrélations entre les variables construites

Afin de tester les hypothèses, nous avons construit la matrice de corrélations entre les variables du modèle conceptuel, et calculé les indices de consistance interne (alpha de Cronbach) de leurs énoncés.

**Le sens du travail et le bien-être psychologique** — Concernant la variable indépendante, le sens du travail, celle-ci est positivement et significativement corrélée à la variable médiatrice, le bien-être psychologique (corrélations de Pearson de 0,340).

**Le bien-être psychologique, l'engagement au travail, et l'engagement affectif** – Le bien-être psychologique, la variable médiatrice, est corrélée positivement et significativement avec les deux variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (corrélations de Pearson de 0,373) et l'engagement affectif (corrélations de Pearson de 0,342)

**Le sens du travail, l'engagement au travail, et l'engagement affectif** – La variable indépendante, le sens du travail, est significativement corrélée avec les variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail (0,396) et l'engagement affectif (corrélations de Pearson de 0,536).

Corrélations					
		Bien-être psychologique	Engagement au travail	Engagement affectif	Sens du travail
Bien-être psychologique	Pearson Correlation	<b><math>\alpha=,612</math></b>			
	Sig. (2—tailed)				
	N	337			
Engagement au travail	Pearson Correlation	,373**	<b><math>\alpha=,730</math></b>		
	Sig. (2—tailed)	,000			
	N	337	337		
Engagement affectif	Pearson Correlation	,342**	,465**	<b><math>\alpha=,810</math></b>	
	Sig. (2—tailed)	,000	,000		
	N	337	337	337	
Sens du travail	Pearson Correlation	,340**	,396**	,536**	<b><math>\alpha=,865</math></b>
	Sig. (2—tailed)	,000	,000	,000	
	N	337	337	337	337
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Tableau 28 Corrélations entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif pour l'échantillon de la SSF (n=337)

À ce stade, nous pouvons dire que plus une personne perçoit du sens dans son travail, plus elle sera portée à ressentir du bien-être psychologique et plus elle sera engagée envers son travail et l'organisation. Ces données vont dans le même sens que celles des deux études précédentes. En d'autres mots, elles soutiennent les hypothèses 1, 2 (a) et 2 (b).

### La modélisation par équations structurelles

La méthode choisie pour tester les hypothèses de médiation s'appuie sur une modélisation par équation structurelle réalisée à l'aide du logiciel SPSS AMOS. Nous avons vérifié l'effet médiateur du bien-être psychologique dans la relation entre le sens qu'un employé trouve dans son travail et les deux formes de l'engagement.

Pour évaluer les propriétés du modèle, nous avons examiné les indices de « fit ». Pour que le modèle soit crédible, selon Kline (2015), il faut que le « *comparative fit index* » (CFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *incremental index of fit* » (IFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *goodness of fit index* » (GFI) soit égal ou supérieur à 0,90, que le « *standardized root mean square residual* » (SRMR) soit égal ou inférieur à 0,08, et

finalement que le Chi-carrée divisé par son degré de liberté soit égal ou inférieur à 3. L'évaluation des indices de « fit » se fait globalement.

Indices	Résultats
CFI	0,947
IFI	0,948
GFI	0,934
Chi-carrée/dl	2,2
SRMR	0,056

Tableau 29 Les indices de « fit » de l'étude 3 (SSF)

L'effet de médiation du bien-être dans la relation entre le sens du travail et l'engagement fut mesuré par la méthode de rééchantillonnage (*bootstrap*) recommandée par Preacher et Hayes (2008). Basés sur un échantillon de 10 000 rééchantillonnages, les résultats montrent que le sens du travail a un effet indirect sur l'engagement au travail au travers du bien-être psychologique, et cet effet est considérable (estimé = 0,498, P = 0,001, intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,369 à 0,628). De plus, le même phénomène est observé pour l'engagement affectif (estimé= 0,532, P=0,001, intervalle de confiance non biaisé de 95 % variant de 0,349 à 0,667). De même que dans les deux études précédentes, ces résultats appuient la présence d'un effet médiateur du bien-être psychologique dans la relation du sens du travail avec l'engagement au travail et l'engagement affectif. Cela va dans le sens des hypothèses 3(a) et 3 (b).

Selon les indices rapportés dans le tableau 29, tous sont excellents. En effet, ils sont tous en haut du seuil de respectabilité. Ces résultats sont encourageants par rapport à l'interprétation que nous allons en faire.

## Résultats finaux des analyses

En guise de résumé, nous allons illustrer la synthèse des résultats obtenus sous forme graphique pour les trois échantillons. À la figure 16, nous avons indiqué la force des relations entre les variables, sur les droites du modèle, à l'aide des indices de corrélations ( $r$ ) recueillis.

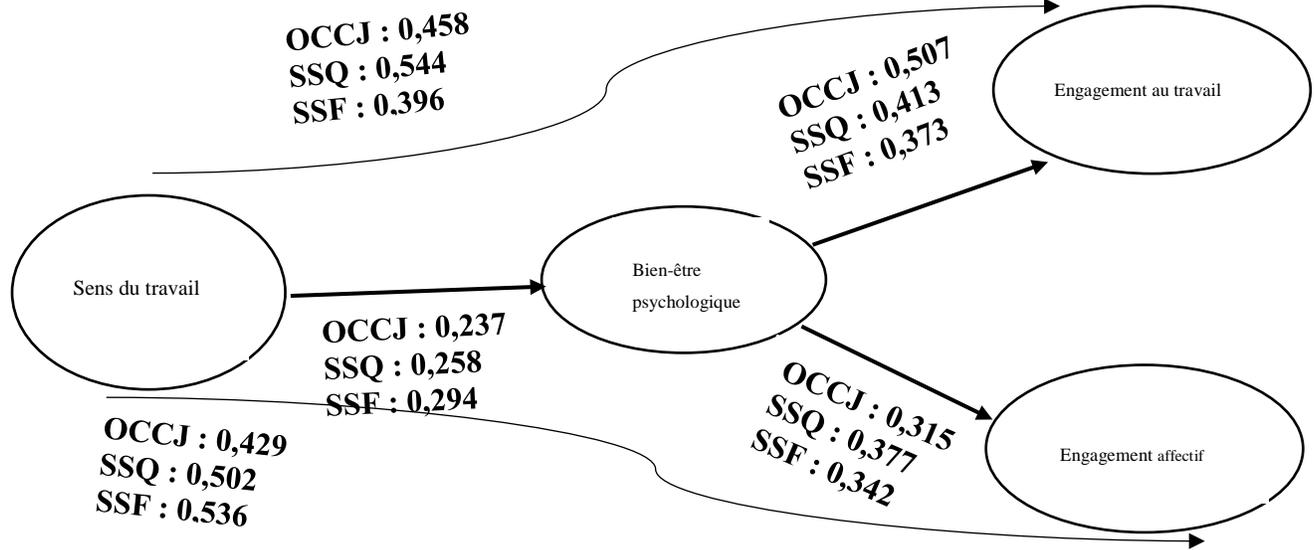


Figure 18 La synthèse des résultats corrélacionnels pour les trois échantillons

De plus, nous avons rapporté les coefficients *bootstrap* dans le tableau 30, pour récapituler la force des effets de médiations trouvés.

	<b>Coefficients <i>bootstrap</i> standardisés</b>	
<b>OCCJ</b>	Effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail	0,346
	Effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement affectif	0,284
<b>SSQ</b>	Effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail	0,562
	Effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement affectif	0,536
<b>SSF</b>	Effet de médiation du bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail	0,498
	Effet de médiation bien-être sur la relation entre le sens du travail et l'engagement affectif	0,532

Tableau 30 Tableau synthèse des coefficients *bootstrap* pour les trois échantillons

## Chapitre 4. Discussion

L'objectif principal de cette recherche était d'explorer le rôle du bien-être psychologique dans la relation entre le sens du travail et deux types d'engagement : l'engagement au travail et l'engagement organisationnel affectif.

Sur la base des analyses des corrélations et de modélisation par équations structurelles, réalisées sur trois échantillons indépendants ayant des natures d'emploi différentes dans une même culture (*cf. échantillons de travailleurs canadiens pour de l'étude 1 et 2*), et des natures d'emploi similaires dans des cultures différentes (*cf. échantillon de travailleurs canadiens et français des études 2 et 3*), les hypothèses que nous avons formulées semblent être vraisemblables.

Dans les trois échantillons analysés les résultats soutiennent, premièrement, que le sens du travail est positivement et significativement lié à l'engagement au travail et envers son employeur. Ce constat vient ainsi corroborer les observations d'études antérieures (Cartwright and Holmes 2006, Morin 2008, Chalofsky and Krishna 2009, Steger and Dik 2010, Albrecht 2013, Jung and Yoon 2016, Jiang and Johnson 2017, Johnson and Jiang 2017).

Deuxièmement, nous avons pu établir que le concept du bien-être psychologique est lié positivement, et de manière significative, tant avec le sens du travail, qu'avec les deux variables de l'engagement étudiées. Ces résultats nous permettent de soutenir pleinement nos hypothèses 1, 2 (a) et 2 (b). Ces résultats confirment les connaissances recensées au premier chapitre (Morin and Forest 2007, Bakker, Schaufeli et al. 2008, Morin 2008, Schaufeli, Taris et al. 2008, Steger and Dik 2010).

Troisièmement, les résultats démontrent que le bien-être psychologique est une variable ayant un effet de médiation partielle dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif. En effet, les résultats soutiennent des effets de médiations partielles et significatives. Même si les propriétés statistiques sont sujettes à la critique dans notre première étude, ces dernières se sont clairement améliorées dans les études 2 et 3. De ce fait, notre étude répétée sur trois échantillons indépendants offre une

assise solide pour argumenter la validité externe du modèle conceptuel que nous avons proposé.

Dans les sections suivantes, il convient de discuter plus en détail des résultats concernant la relation entre le sens du travail, le bien-être psychologique, l'engagement au travail et l'engagement affectif.

## Les liens directs entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif.

Dans le cadre des trois études, les résultats soutiennent manifestement que le sens qu'une personne donne à son travail est positivement et significativement corrélé avec le niveau d'engagement entretenu envers son travail et envers l'organisation.

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

Le sens du travail, c'est-à-dire la perception de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit (Morin et Forest, 2007), favorise l'engagement au travail de l'employé. Du moins, c'est ce que les analyses de corrélations de nos trois études démontrent. Ces résultats corroborent les observations d'autres recherches précédentes (Jung et Yoon, 2016, Johnson et Jiang, 2017).

Concernant l'étude 1, le sens du travail est positivement et significativement corrélé à l'engagement au travail (*corrélation de Pearson de 0,458*). Ceci suggère que notre variable indépendante, le sens du travail, explique 20,97 % de la variance de l'engagement au travail. Cette variance est relativement élevée, il s'agit d'un cinquième de la variance de la variable dépendante. Ces résultats sont fidèles à la réalité des membres de l'organisme communautaire de conseil juridique (OCCJ). Considérant la pauvre condition financière et psychologique de la clientèle, on peut penser que les employés pratiquent le droit dans cette organisation par vocation, ce qui donne un sens à leur travail (90 % de moyenne). Le fait que les employés de l'OCCJ trouvent du sens à aider les ménages à faible revenu à obtenir des services de conseil juridique stimulerait leur engagement envers le travail.

Concernant l'étude 2, il apparaît que la perception d'un sens dans son travail est aussi positivement et significativement corrélée avec l'engagement au travail (*corrélation de Pearson de 0,544*). Ceci nous montre que la variable indépendante, le sens du travail, explique 29,59 % de la variance de l'engagement au travail. Cette variance est relativement élevée, il s'agit du tiers de la variance de la variable dépendante. Ces résultats reflètent la réalité de la station de ski québécoise. Dans le cadre de leur emploi, le personnel régulier et saisonnier doit faire face à de nombreuses incertitudes (*ex. enneigement, horaires de travail, etc.*) sources de tensions. Il semble logique que de réussir à trouver du sens dans une zone d'incertitude aide l'employé à être naturellement engagé dans le travail qu'il exécute quotidiennement.

Concernant l'étude 3, il convient également que le sens du travail est positivement et significativement corrélé avec l'engagement au travail (*corrélation de Pearson de 0,396*). La variable indépendante explique 15,68 % de la variance de la variable dépendante. La force de la variance expliquée de la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail à la station de ski française (SSF) est plus faible que celle de la SSQ (29,59 %).

Pour conclure, force est de constater que nos résultats corroborent ceux déjà publiés ayant relevé un lien positif et significatif entre le sens du travail et l'engagement au travail.

### Le sens du travail et l'engagement affectif.

Il semble que le sens du travail mesuré par les caractéristiques proposées par Morin (2008) influence l'engagement affectif. Trouver du sens dans son travail contribue à l'attachement émotionnel envers son organisation. Celle-ci contribue à l'identification et à l'implication de l'employé dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991), et, par le fait même, contribue à réduire le taux de roulement (Meyer, Stanley et al. 2002). En accord avec des articles recensés (Morin 2008, Jung and Yoon 2016, Jiang and Johnson 2017), nous avons observé que le sens du travail est fortement et significativement associé à l'engagement affectif sur nos trois échantillons.

En effet, concernant l'étude 1, le sens du travail est positivement et significativement relié à l'engagement affectif (*corrélation de Pearson de 0,429*). La variable indépendante

explique 18,4 % de la variance de la variable dépendante. Ceci est relativement plus faible que les observations que nous avons faites concernant la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail. Pour l'organisation communautaire de conseil juridique (OCCJ), le sens du travail impacte davantage l'engagement envers le travail que celui envers l'organisation. Cette relation était envisageable considérant le contexte particulier de l'OCCJ. En effet, il se peut que les limites budgétaires, découlant du financement public, ainsi que la charge de travail importante influencent également l'engagement affectif, et, indirectement, l'intention de rester à l'emploi de l'OCCJ de ces membres. Pour cette raison, nous pensons que la relation sera plus élevée dans les deux échantillons suivants.

Concernant l'étude 2, le sens du travail est positivement et significativement associé à l'engagement affectif (*corrélation de Pearson de 0,502*). La variable indépendante explique 25,2 % de la variance de la variable dépendante. Effectivement, ces résultats sont plus élevés que ceux obtenus à l'OCCJ. Toutefois, la variance expliquée reste moins élevée que celle de la relation entre le sens du travail et l'engagement au travail (**5.1.1**). Tout de même, nous estimons que, pour un travailleur de la SSQ, le fait de trouver du sens dans son travail influence son engagement affectif, et indirectement son jugement de rester ou non employé de cette organisation. Effectivement, dans un contexte où les employés vivent certaines incertitudes (*ex. enneigement, horaires de travail, etc.*), trouver du sens dans son travail doit être un élément important pour décider de rester avec l'organisation en raison d'un engagement affectif.

Concernant l'étude 3, le sens du travail est positivement et significativement associé à l'engagement affectif (*corrélation de Pearson de 0,536*). La variable indépendante explique 28,7 de la variance de la variable dépendante. Comme dans l'étude 2, ces résultats sont supérieurs de ceux de l'étude 1. Tout comme l'étude 2, pour les travailleurs de l'étude 3, trouver du sens dans son travail est un élément important pour comprendre les employés qui restent employés de la SSF parce qu'ils le veulent bien. Ceci a du sens, considérant les incertitudes que vivent les employés de la station de ski.

Pour conclure, nous venons d'observer la présence de relations directes entre notre variable indépendante et nos variables dépendantes. En effet, il serait inutile d'étudier un potentiel

effet de médiation, si aucune corrélation n'existe entre deux variables. Maintenant que l'exercice est fait, nous allons décrire, plus en détail, la validation de nos hypothèses 1, 2 (a), 2 (b), 3 (a), 3 (b).

## Les liens indirects entre le sens du travail, l'engagement affectif et l'engagement au travail : le rôle du bien-être psychologique.

Cette section de la discussion est dédiée à la validation de nos hypothèses proposées antérieurement. Nous débiterons par la relation entre le sens du travail et le bien-être psychologique. Ensuite, nous étudierons les relations entre notre variable médiatrice et nos deux variables dépendantes, c'est-à-dire l'engagement au travail et l'engagement affectif. Enfin, nous examinerons l'effet de médiation du bien-être psychologique dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail et l'engagement affectif.

### Le sens du travail et le bien-être psychologique.

La première hypothèse sous-jacente au modèle théorique suppose que, pour qu'un effet de médiation soit présent, il faut d'abord qu'une relation directe existe entre la variable indépendante, le sens du travail, et la variable médiatrice, le bien-être psychologique. La première hypothèse soutient qu'un travail qui a du sens, c'est-à-dire un travail en cohérence avec les caractéristiques proposées par Morin (1995), contribue au bien-être psychologique de l'employé. En effet, selon Baumeister and Vohs (2002) trouver du sens dans nos activités quotidiennes est un besoin psychologique important, et la satisfaction de ce besoin contribue à favoriser et à maintenir le bien-être psychologique. Cette relation est bien connue dans les publications scientifiques, et elle fut observée par différents auteurs (Morin 2008, Chalofsky and Krishna 2009, Steger and Dik 2010, Simbula and Guglielmi 2013).

Concernant l'étude 1, le sens du travail corrèle positivement et significativement avec le bien-être psychologique (*corrélations de Pearson respectives de 0,237*). Cela étant dit, la variable indépendante explique 5,6 % de la variance de la variable médiatrice. Cette relation n'est pas très élevée. Certaines interprétations peuvent être faites pour comprendre ce constat contre-intuitif. Tout d'abord, pour l'OCCJ, si nous regardons les distributions de fréquences du bien-être, nous réalisons que les employés rapportent, en moyenne, un

bien-être psychologique (77 %) plus faible que le sens du travail (90 %). Ainsi, nous sommes poussés à croire que d'autres éléments préoccupent les employés de l'OCCJ, et impactent leur bien-être. En effet, étant un organisme communautaire, il se peut que la charge de travail et les limites budgétaires soient des sources de stress importantes expliquant davantage la variance du bien-être que le fait de trouver du sens dans son travail.

Concernant l'étude 2, le sens du travail corrèle positivement et significativement avec le bien-être psychologique (*corrélations de Pearson respectives de 0,258*), et expliquant 6,65 % de la variance du bien-être. Nous observons également que cette relation est relativement faible. De même qu'à l'OCCJ, les distributions de fréquences témoignent que, en moyenne, le bien-être psychologique (81 %) est plus faible que le sens au travail (85 %). Nous relevons, ici encore, que d'autres éléments préoccupent les employés de la SSQ, car ceux-ci trouvent déjà beaucoup de sens dans leur travail. En effet, les horaires atypiques et les incertitudes météorologiques sont probablement des sources de stress considérables, de nature à impacter le bien-être des employés.

Concernant l'étude 3, le sens du travail est positivement et significativement corrélé avec le bien-être psychologique (*corrélations de Pearson respectives de 0,294*). La variable indépendante explique 8,64 % de la variance de la variable médiatrice. Cette relation est aussi faible que celles présentées précédemment. De même qu'à l'OCCJ et la SSQ, les distributions de fréquences témoignent que, en moyenne, le bien-être psychologique (77 %) est plus faible que le sens au travail (82 %). Nous interprétons ces résultats de la manière suivante, d'autres éléments préoccupent les employés de la SSF, car ceux-ci trouvent déjà beaucoup de sens dans leur travail. En effet, les horaires atypiques et les incertitudes météorologiques sont probablement des sources de stress considérable, impactant le bien-être des employés.

En somme, la première hypothèse est soutenue par les résultats des trois échantillons. La modélisation par équations structurelles laisse croire que le sens du travail amène au bien-être psychologique lequel stimule l'engagement des employés.

## L'effet de médiation du bien-être psychologique.

Aussi surprenant soit-il, aucune équipe de recherche n'avait encore exploré la possibilité d'un effet de médiation du bien-être psychologique dans la relation entre le sens qu'un employé trouve dans son travail et l'engagement qu'il démontre envers ce dernier et son organisation. En effet, une étude a mis en évidence les médiations possibles entre le sens du travail et l'engagement, mais celle-ci ne parle pas du bien-être psychologique (Jiang and Johnson 2017). Nous allons présenter les coefficients « *bootstrap* » suivants des modélisations par équation structurelle. Ceux-ci sont standardisés et la force peut être évaluée selon leur valeur numérique. Celle-ci varie entre 0 (aucune médiation) et 1 (médiation totale).

Concernant notre étude 1, les résultats de notre modèle par équation structurelle montrent manifestement que le bien-être psychologique est un médiateur partiel de la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail (*coefficient bootstrap standardisé de 0,346*) et l'engagement affectif (*coefficient bootstrap standardisé de 0,284*). La taille de l'effet est moyenne, voire faible. Toutefois, étant donné que l'échantillon de l'OCCJ est relativement petit (n=186) et que les modélisations par équation structurelle nécessitent un échantillon important (Kline 2015), les propriétés statistiques de notre modèle (les indices de « fit ») étaient plus ou moins discutables. De ce fait, nous devons adopter une attitude de réserve vis-à-vis ces résultats. En d'autres mots, il est difficile de retenir ou de rejeter les hypothèses. C'est pour cette raison que nous avons testé le modèle sur des échantillons plus grands.

Concernant l'étude 2, les résultats du modèle par équations structurelles montrent que le bien-être psychologique est un médiateur partiel dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail (*coefficient bootstrap standardisé de 0,562*) et l'engagement affectif (*coefficient bootstrap standardisé de 0,536*). Ces résultats sont intéressants. Autant pour l'engagement au travail, que l'engagement affectif envers l'organisation, le bien-être joue un rôle médiateur dans la relation entre les variables dépendantes et le sens du travail. Pour la SSQ, l'effet de médiation du bien-être est beaucoup plus élevé qu'à l'OCCJ, autant pour l'engagement au travail que pour l'engagement affectif. Il est possible que ces

résultats soient expliqués par le fait que l'échantillon était plus grand (n=699), et, de ce fait, le modèle aurait de meilleures propriétés statistiques que le précédent. Toutefois, bien que la majorité des indices de «*fit*» atteignent les seuils prescrits, un seul ne l'atteint pas.

Concernant l'étude 3, les résultats du modèle par équations structurelles montrent que le bien-être psychologique est un médiateur partiel dans la relation entre le sens du travail, l'engagement au travail (*coefficient bootstrap standardisé de 0,498*) et l'engagement affectif (*coefficient bootstrap standardisé de 0,532*). Ces résultats sont très positifs. Autant pour l'engagement au travail que l'engagement affectif envers l'organisation, le bien-être psychologique joue un rôle médiateur dans la relation des variables dépendantes avec le sens du travail. De même qu'à la SSQ qu'à la SSF, l'effet de médiation du bien-être psychologique est beaucoup plus élevé qu'il ne l'était à l'OCCJ, autant pour l'engagement au travail que pour l'engagement affectif. Les propriétés statistiques de ce modèle sont excellentes. En fait, ce sont les meilleurs que nous avons obtenues. La force des effets de médiation est comparable à celle observée à la SSQ. La seule différence consiste, pour la SSF, à l'effet de médiation du bien-être psychologique qui est plus élevé dans la relation du sens du travail avec l'engagement affectif qu'il ne l'est avec l'engagement au travail.

En résumé, les résultats des modélisations par équations structurelles permettent de soutenir les hypothèses 3 (a) et 3 (b). En effet, si ce n'est pas le cas pour l'étude 1, c'est certainement le cas pour les études 2 et 3. Le fait que la modélisation s'ajuste aux données de deux échantillons provenant de deux pays différents est très encourageant. Les résultats observés dans ces deux études peuvent représenter un avancement considérable des connaissances en management. C'est la première étude qui établit le fait que le bien-être psychologique relève du sens que trouvent les gens dans leur travail et qui explique l'engagement qu'ils ont dans leur travail et envers l'organisation. À notre connaissance, ce résultat est tout à fait original et nouveau. Dans la prochaine section, nous allons présenter les apports théoriques et pratiques de notre mémoire.

## Apports de la recherche.

Notre étude contribue à l'avancement des connaissances tant d'un point de vue théorique que pratique.

## Apports théoriques.

Le présent projet de recherche nourrit les connaissances théoriques dans le domaine des sciences administratives sur différents points. D'abord, tel qu'avancé dans les écrits scientifiques, nos résultats soutiennent l'existence de liens entre le sens du travail, le bien-être, l'engagement au travail et l'engagement affectif. Plus précisément, il établit que le sens du travail est un facteur qui stimule le bien-être psychologique, lequel entraîne l'engagement au travail et l'engagement affectif envers l'organisation. Celui-ci répond aux recommandations de Morin et Forest (2007) tenant à obtenir une meilleure compréhension des principes qui sont à l'œuvre dans l'organisation du travail afin de pouvoir préserver la santé mentale des employés et de stimuler leur engagement.

D'abord, la contribution originale de cette recherche est d'avoir donné une direction à la relation du sens du travail et de l'engagement. Particulièrement, en démontrant empiriquement que le bien-être psychologique est un élément central dans l'interaction entre le sens du travail et l'engagement. Dans la majorité des textes recensés, la santé mentale de l'employé est présentée comme étant équivalente à l'engagement de ce dernier. En d'autres mots, on comprend que ces variables sont reliées, mais, suivant ce raisonnement, nous pourrions penser qu'un employé engagé dans son travail et envers l'organisation ressentirait automatiquement du bien-être psychologique. Ainsi, d'un point de vue théorique, il faut comprendre que le bien-être psychologique est un déterminant à l'engagement de l'employé et que cette relation s'enracine dans le sens qu'il trouve dans son travail.

Ensuite, notre plan conceptuel s'appuie sur le modèle théorique «*Job demands – Ressources JDR*», proposé et repris par plusieurs auteurs (Karasek 1979, Demerouti, Bakker et al. 2001, Schaufeli 2004, Xanthopoulou, Bakker et al. 2007), et, par le fait même, confirme la pertinence théorique de ce dernier. Ce modèle (*JD-R*) prescrit que la diminution du taux de rotation et l'augmentation de la productivité de l'employé (les demandes de l'emploi) dépendent, en majeure partie, des ressources disponibles pour ce dernier. Ces ressources peuvent être physiques, mais elles sont aussi psychologiques. Les résultats obtenus dans les trois études tendent à montrer qu'au niveau théorique, le sens du

travail est une ressource fondamentale à l'employé pour son bien-être psychologique, et pour son niveau d'engagement envers son travail et l'organisation.

Nous venons de relater les apports théoriques de notre recherche. Voyons maintenant comment ces résultats peuvent se traduire au niveau pratique.

### Apports pratiques.

De nos résultats, certains conseils pourraient être utiles pour la direction des organisations et la gestion de l'organisation du travail, et plus particulièrement aux professionnels des ressources humaines.

Concrètement, un niveau d'engagement au travail élevé se traduit par une meilleure productivité individuelle et un niveau d'engagement affectif élevé est associé avec un taux de rotation faible. Pour les cadres, cela signifie qu'avant de demander à un employé d'être productif et d'être loyal à l'organisation, ils doivent faire en sorte qu'il puisse conserver sa santé mentale. Pour cela, il faudrait que les cadres et les dirigeants voient la promotion du bien-être psychologique comme un investissement et non plus comme une dépense. Toutefois, cela va à l'encontre avec les dictats du « *lean management* », aussi appelé « lean santé » au Québec, c'est-à-dire un mode d'organisation du travail découlant du Toyotisme pratiqué depuis 1962 dans le secteur manufacturier. Deuxièmement, si les cadres et les dirigeants souhaitaient promouvoir la santé mentale des employés, et par ricochet leur engagement, ils auraient avantage à diriger leur attention sur les caractéristiques de l'emploi qui donnent un sens au travail. En d'autres mots, il importe que ces derniers s'assurent que le contexte de travail offre aux travailleurs une utilité sociale, des pratiques qui respectent la rectitude morale, une autonomie de travail, des occasions d'apprentissage, et, finalement, met de l'avant de saines relations sociales au travail (Morin, 2008).

Quant aux professionnels des ressources humaines, ils ont bien entendu un rôle important à jouer pour promouvoir le bien-être psychologique. Le modèle théorique que nous proposons peut certainement guider les pratiques qu'ils mettent en place, particulièrement en ce qui concerne les caractéristiques nécessaires à l'existence d'un travail qui a du sens. De surcroît, pour tous les autres types de pratiques, il serait utile que les équipes RH

regardent d'abord la santé mentale des « ressources humaines » ou du « capital humain » qu'ils encadrent, et, par la suite, examinent la performance et le taux de rotation.

Il convient, dans la section qui suit, de mettre en évidence les limites de notre recherche, ainsi que ses implications pour celles à venir.

## Limites et implications pour les recherches futures.

Comme toute recherche, il y a bien-sûr des limites, mais aussi des propositions pour aller plus loin.

### Les limites de la présente recherche.

Premièrement, des limites s'appliquent suivant le choix d'une méthodologie de recherche empirique. D'abord, les statistiques utilisées doivent être interprétées avec précaution. Les modélisations par équations structurelles permettent d'obtenir plus d'information sur la nature et le sens des liens existant entre les différentes variables, mais elles ne peuvent prétendre déterminer un lien de causalité.

Bien que nous ayons testé la généralisation du modèle conceptuel sur trois échantillons indépendants, la prudence s'impose. Il faudrait répéter l'expérience sur d'autres types de populations pour en être certain.

D'autres procédures statistiques existent pour déterminer la présence d'un effet de médiation entre différentes variables. Par exemple, c'est particulièrement le cas des régressions linéaires simples et multiples prescrites par Baron et Kenny (1986). Pour déterminer un effet de médiation, il aurait été pertinent, dans le cadre de nos études, de varier les procédures statistiques au lieu de se limiter à une.

Concernant l'engagement au travail, la variable a été construite avec trois énoncés qui ne réfèrent pas aux trois dimensions du construit déterminées par les auteurs (Schaufeli, Shimazu et al. 2017). Cela constitue en effet une limite à notre modèle concernant l'engagement au travail.

Troisièmement, au niveau conceptuel, nous adressons une critique au choix de la variable indépendante, le sens du travail. En recherche, lorsque nous voulons représenter des phénomènes manifestes sous forme de variables latentes, nous devons être conscients que certaines variables ne surgissent pas indépendamment les unes des autres. Dans la réalité, ceci est assez rare, et le sens du travail en est un exemple. Trouver du sens dans son travail est étroitement liée au sens que nous retrouvons dans nos relations au travail, communément intitulé le sens au travail. Suivant ce raisonnement, il est difficile d'étudier le sens du travail sans le sens au travail, car ces deux phénomènes sont liés et concomitants. De plus, notre recension des écrits nous a permis de constater que la définition du sens du travail semble faire consensus. Cependant, les caractéristiques du sens du travail sont parfois partagées. Nous avons utilisé la conception offerte par la Dre. Morin, chercheure principale des enquêtes mobilisées, mais nous n'avons pas effectué un balisage pour déterminer les caractéristiques du travail qui font consensus (ou presque) dans les écrits.

### Implications pour les recherches futures.

Nous avons la conviction que les recherches futures pourraient être en mesure d'adresser ces limites, et, en même temps, renforcer la crédibilité scientifique du modèle proposé par cette étude. En premier lieu, la question de recherche pourra être résolue à l'aide de différents devis de recherche. Pour développer l'idée d'un possible effet de causalité, une méthodologie longitudinale pourrait être envisagée. De plus, en complément aux méthodes quantitatives utilisées ici, des études qualitatives seraient appropriées. En effet, celles-ci nous permettraient de découvrir des éléments qui auraient échappés à la délimitation de notre projet. En effet, les méthodes quantitatives de recherche fournissent exclusivement des réponses à des questions que nous posons. La recherche qualitative est exploratoire, et permet de cerner des résultats non anticipés.

En deuxième lieu, les recherches futures gagneraient à tester le modèle que nous proposons en recourant à différents types d'analyses statistiques telles que les régressions linéaires simples et multiples. Cela permettrait ainsi d'ajouter des éléments de preuve supplémentaire à l'appui de l'existence d'un lien de médiation que nous avons présentés ci-dessus.

En troisième lieu, cette étude ouvre la porte à d'autres études qui pourraient examiner l'importance de cette relation en ajoutant la présence également du sens au travail en tant que variable indépendante. En observant les effets sur le bien-être et l'engagement, il sera intéressant de comparer les points de similitudes et de différences du sens au travail par rapport au sens du travail. De plus, ces études futures pourront regarder plus en détail la représentation conceptuelle sous-jacente aux caractéristiques du travail, qui, en amont, donne un sens au travail.

## Annexes

### Annexe 1 : Les échelles de mesure utilisées.

#### Le sens du travail

Les énoncés suivants servent à connaître votre opinion sur le travail que vous faites tous les jours et les relations que vous avez avec les personnes avec qui vous travaillez, peu importe leur statut. Jusqu'à quel point décrivent-ils votre opinion ?

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je fais un travail qui a du sens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le travail que je fais a de la valeur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Le bien-être psychologique

Les énoncés suivants visent à connaître votre état de santé AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES. Comment vous êtes-vous senti(e) récemment, au cours du dernier mois ? (Golberg et Williams, 1998)

	Rarement aucune fois	voire Quelques fois	La plupart du temps	Presque tout le temps
Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vous êtes-vous  
senti(e) capable  
de prendre des  
décisions ?

Vous êtes-vous  
senti(e) bien dans  
la peau, en  
forme ?

Avez-vous été  
capable d'avoir  
du plaisir durant  
vos activités  
quotidiennes ?

Avez-vous  
été capable  
de faire  
face à vos  
problèmes ?

L'engagement au travail

Comment vous sentez-vous quand vous travaillez ? Les énoncés suivants décrivent ce qu'une personne peut ressentir quand elle est au travail. À quelle fréquence cela vous arrive-t-il au cours d'une année ? (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006).

	Jamais	Presque jamais — quelques fois par année	Rarement — une fois par mois ou moins	Quelquefois — quelques fois par mois	Souvent — une fois par jour de semaine	Très souvent — quelques fois par semaine	Toujours — Chaque jour de l'année
Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je travaille, je me sens fort(e) et vigoureux(se).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis enthousiaste à propos de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis inspiré(e) par mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quand je me réveille le matin, j'ai envie d'aller travailler.

Je me sens bien quand je travaille intensément.

Je suis fier(e) du travail que je fais.

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

Je ne vois pas le temps passer quand je travaille.

L'Engagement affectif

Les énoncés suivants concernent votre disposition à rester à l'emploi de l'organisation. Jusqu'à quel point reflètent-ils votre opinion ? (Meyer et Allen, 1984)

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je serais très heureux (se) de passer le reste de ma vie professionnelle dans cette organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ressens vraiment les problèmes de l'organisation comme s'ils étaient les miens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier (ère) de travailler dans cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

J'aime parler  
de mon  
organisation  
aux personnes  
de mon  
entourage.

L'organisation  
qui m'emploie  
représente  
beaucoup pour  
moi.

## Annexe 2 : Formulaires d'approbation éthique (2)

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2016-2203 — Projet

Montagnes

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

Chercheur principal :

Estelle Morin

Professeure titulaire, HEC Montréal

Date d'approbation initiale du projet : 16  
février 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 30 janvier 2018



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2016-2230 — Projet

CCJM

Titre du projet de recherche : Enquête sur la qualité de vie au travail

Chercheur principal :

Estelle Morin

Professeure titulaire, HEC Montréal

Date d'approbation initiale du projet : 24

février 2016

Date de fermeture de l'approbation éthique : 30 janvier 2018



Maurice Lemelin  
Président du CER de HEC Montréal

## Références

(Canadian Centre for Occupational Health and Safety. 2018). "Mental Health."

Albrecht, S. L. (2013). Work Engagement and the Positive Power of Meaningful Work. Advances in Positive Organizational Psychology: 237-260.

Allan, B. A., R. P. Douglass, R. D. Duffy and R. J. McCarty (2016). "Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life." Journal of Career Assessment **24**(3): 429-440.

Bakker, A., A. Shimazu, E. Demerouti, K. Shimada and N. Kawakami (2013). "Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model." Journal of Managerial Psychology **29**(1): 63-80.

Bakker, A. B. (2010). Engagement and "job crafting": Engaged employees create their own great place to work. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Northampton, MA, US, Edward Elgar Publishing: 229-244.

Bakker, A. B., E. Demerouti and A. I. Sanz-Vergel (2014). "Burnout and work engagement: The JD–R approach." Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. **1**(1): 389-411.

Bakker, A. B., E. Demerouti and W. Verbeke (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance." Human resource management **43**(1): 83-104.

Bakker, A. B., J. J. Hakanen, E. Demerouti and D. Xanthopoulou (2007). "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high." Journal of Educational Psychology **99**(2): 274-284.

Bakker, A. B., J. J. Hakanen, E. Demerouti and D. Xanthopoulou (2007). "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high." Journal of educational psychology **99**(2): 274.

Bakker, A. B. and A. I. Sanz-Vergel (2013). "Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands." Journal of Vocational Behavior **83**(3): 397-409.

Bakker, A. B., W. B. Schaufeli, M. P. Leiter and T. W. Taris (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology." Work & Stress **22**(3): 187-200.

Bakker, A. B., H. Van Emmerik and P. Van Riet (2008). "How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication." Anxiety, Stress, & Coping **21**(3): 309-324.

Barling, J. and A. Griffiths (2003). A history of occupational health psychology. Handbook of occupational health psychology. Washington, DC, US, American Psychological Association: 19-31.

Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986). "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." Journal of personality and social psychology **51**(6): 1173.

Baumeister, R. F. and K. D. Vohs (2002). The pursuit of meaningfulness in life. Handbook of positive psychology. New York, NY, US, Oxford University Press: 608-618.

Baumeister, R. F., K. D. Vohs, J. L. Aaker and E. N. Garbinsky (2013). "Some key differences between a happy life and a meaningful life." The Journal of Positive Psychology **8**(6): 505-516.

Baumeister, R. F. and B. Wilson (1996). "Life stories and the four needs for meaning." Psychological Inquiry **7**(4): 322-325.

Blunch, N. (2012). Introduction to structural equation modeling using IBM SPSS statistics and AMOS, Sage.

Boisvert, M. (1977). La qualité de la vie au travail: compte-rendu du colloque tenu à l'Ecole des hautes études commerciales le premier juin 1977. Montréal, École des hautes études commerciales.

Boisvert, M. and J. Brunelle (1981). La qualité de la vie au travail. Montréal, Agence d'ARC.

Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming, Routledge.

Callander, E. J., D. B. Lindsay and P. A. Scuffham (2017). "Employer benefits from an early intervention program for depression: A cost-benefit analysis." Journal of Occupational and Environmental Medicine **59**(3): 246-249.

Cartwright, S. and N. Holmes (2006). "The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism." Human Resource Management Review **16**(2): 199-208.

Chalofsky, N. and L. Cavallaro (2013). "A good living versus a good life: Meaning, purpose, and HRD." Advances in Developing Human Resources **15**(4): 331-340.

Chalofsky, N. and V. Krishna (2009). "Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation." Advances in Developing Human Resources **11**(2): 189-203.

Chin, W. W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling." Modern methods for business research **295**(2): 295-336.

Clausen, T., H. Burr and V. Borg (2014). "Does affective organizational commitment and experience of meaning at work predict long-term sickness absence? An analysis of register-based outcomes using pooled data on 61,302 observations in four occupational groups." Journal of Occupational and Environmental Medicine **56**(2): 129-135.

Corbière, M., A. Negrini and C. S. Dewa (2013). Mental Health Problems and Mental Disorders: Linked Determinants to Work Participation and Work Functioning. Handbook of Work Disability: Prevention and Management. P. Loisel and J. R. Anema. New York, NY, Springer New York: 267-288.

Davis, L. E. (1977). "Enhancing the quality of working life: developments in the United States." Int'l Lab. Rev. **116**: 53.

Demerouti, E., A. B. Bakker, J. De Jonge, P. P. Janssen and W. B. Schaufeli (2001). "Burnout and engagement at work as a function of demands and control." Scandinavian journal of work, environment & health: 279-286.

Demerouti, E., A. B. Bakker, J. de Jonge, P. P. M. Janssen and W. B. Schaufeli (2001). "Burnout and engagement at work as a function of demands and control." Scandinavian Journal of Work, Environment & Health **27**(4): 279-286.

Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner and W. B. Schaufeli (2001). "The job demands-resources model of burnout." Journal of Applied Psychology **86**(3): 499-512.

DeVellis, R. F. (2003). Scale development: theory and applications. Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.

Dewa, C. S., N. Chau and S. 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 **52**(7): 758-762.

Dewa, C. S., A. Lesage, P. Goering and M. Caveen (2004). "Nature and prevalence of mental illness in the workplace." Healthcare Papers **5**(2): 12-25.

Dewa, C. S. and E. Lin (2000). "Chronic physical illness, psychiatric disorder and disability in the workplace." Social science & medicine **51**(1): 41-50.

Dewa, C. S., E. Lin, M. Koehoorn and E. Goldner (2007). "Association of chronic work stress, psychiatric disorders, and chronic physical conditions with disability among workers." Psychiatric services **58**(5): 652-658.

Dik, B. J., Z. S. Byrne and M. F. Steger (2013). Purpose and meaning in the workplace. Washington, DC, US, American Psychological Association.

Dik, B. J., M. F. Steger, A. R. Fitch-Martin and C. C. Onder (2013). Cultivating meaningfulness at work. The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes, and controversies. J. A. H. C. Routledge. New York, NY, US, Springer Science + Business Media: 363-377.

Fayol, H. (1917). Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. France : Paris Dunod.

Flynn, F. J. and R. L. Schaumberg (2012). "When feeling bad leads to feeling good: Guilt-proneness and affective organizational commitment." Journal of Applied Psychology **97**(1): 124.

Friedmann, G. (1946). "Problèmes humains du machinisme industriel." Paris, Gallimard: 287.

Garczynski, A. M., J. S. Waldrop, E. A. Rupprecht and M. J. Grawitch (2013). "Differentiation between work and nonwork self-aspects as a predictor of presenteeism and engagement: Cross-cultural differences." Journal of Occupational Health Psychology **18**(4): 417-429.

Goldberg, D. P. and P. Williams (1988). A user's guide to the General Health Questionnaire, NFER-NELSON.

Group, W. (1994). "Development of the WHOQOL: Rationale and Current Status." International Journal of Mental Health **23**(3): 24-56.

Haines III, V. Y. and T. Saba (2012). "Challenges to professional identities and emotional exhaustion." Career Development International **17**(2): 120-136.

Harnois, G., P. Gabriel and W. H. Organization (2000). "Mental health and work: impact, issues and good practices."

Hilton, M. F., H. A. Whiteford, J. S. Sheridan, C. M. Cleary, D. C. Chant, P. S. Wang and R. C. Kessler (2008). "The prevalence of psychological distress in employees and associated occupational risk factors." Journal of Occupational and Environmental Medicine **50**(7): 746-757.

Hogan, T. P., N. Parent and R. Stephenson (2017). Introduction à la psychométrie. Montréal, Chenelière éducation.

Jiang, L. and M. J. Johnson (2017). "Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality." Journal of Business and Psychology.

Johnson, M. J. and L. Jiang (2017). "Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement." Stress and Health **33**(3): 288-297.

Jung, H. S. and H. H. Yoon (2016). "What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement." International Journal of Hospitality Management **53**: 59-68.

Kahn, W. A. (1988). Adjusting self-in-role: Influences on personal engagement and disengagement at work. 49, ProQuest Information & Learning.

Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." The Academy of Management Journal **33**(4): 692-724.

Kahn, W. A. (2007). "Meaningful Connections: Positive Relationships and Attachments at Work."

Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. Northampton, MA, US, Edward Elgar Publishing: 20-30.

Kahn, W. A. and S. Fellows (2013). Employee engagement and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace. Washington, DC, US, American Psychological Association: 105-126.

Kanste, O. (2011). "Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care." Scandinavian Journal of Caring Sciences **25**(4): 754-761.

Karasek, R. A. (1979). "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." Administrative Science Quarterly **24**(2): 285-308.

Karlamangla, A. S., B. H. Singer and T. E. Seeman (2006). "Reduction in Allostatic Load in Older Adults Is Associated With Lower All-Cause Mortality Risk: MacArthur Studies of Successful Aging." Psychosomatic Medicine **68**(3): 500-507.

Ketchum, D. L. a. T., E. (1979). All Teams are Not Created Equal: How Employee Empowerment Really Works. UK: London, Les publications Sage.

Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling, Guilford publications.

Knoll, A. D. and R. N. MacLennan (2017). "Prevalence and correlates of depression in Canada: Findings from the Canadian Community Health Survey." Canadian Psychology/psychologie canadienne **58**(2): 116.

Kosine, N. R., M. F. Steger and S. Duncan (2008). "Purpose-centered career development: A strengths-based approach to finding meaning and purpose in careers." Professional School Counseling **12**(2): 133-136.

Kunyk, D., M. Craig-Broadwith, H. Morris, R. Diaz, E. Reisdorfer and J. Wang (2016). "Employers' perceptions and attitudes toward the Canadian national standard on psychological health and safety in the workplace: A qualitative study." International Journal of Law and Psychiatry **44**: 41-47.

Leijten, F. R., S. G. van den Heuvel, A. J. van der Beek, J. F. Ybema, S. J. Robroek and A. Burdorf (2015). "Associations of work-related factors and work engagement with mental and physical health: a 1-year follow-up study among older workers." Journal of occupational rehabilitation **25**(1): 86-95.

Leong, C. S., A. Furnham and C. L. Cooper (1996). "The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship." Human relations **49**(10): 1345-1363.

Machabe, A. P. and V. Indermun (2013). "An overview of the Occupational Health and Safety Act: A theoretical and practical global perspective." Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter) **3**(5): 13.

Maslow, A. H. (1971). The farther reaches of human nature. New York, NY, US, Arkana/Penguin Books.

Massé, R., C. Poulin, C. Dassa, J. Lambert, S. Bélair and A. Battaglini (1998). "Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones." Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Sante'e Publique **89**(3): 183-187.

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." Journal of Occupational & Organizational Psychology **77**: 11-37.

McEwen, B. S. (1998). "Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load." Annals of the New York Academy of Sciences **840**(1): 33-44.

McLellan, D. L., A. J. Cabán-Martinez, C. C. Nelson, N. P. Pronk, J. N. Katz, J. D. Allen, K. L. Davis, G. R. Wagner and G. Sorensen (2015). "Organizational characteristics influence implementation of worksite health

protection and promotion programs: Evidence from smaller businesses." Journal of Occupational and Environmental Medicine **57**(9): 1009-1016.

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1984). "Testing the " side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations." Journal of applied psychology **69**(3): 372.

Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human resource management review **1**(1): 61-89.

Meyer, J. P., C. Kam, I. Goldenberg and N. L. Bremner (2013). "Organizational commitment in the military: Application of a profile approach." Military Psychology **25**(4): 381.

Meyer, J. P. and E. R. Maltin (2010). "Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda." Journal of vocational behavior **77**(2): 323-337.

Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnysky (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." Journal of vocational behavior **61**(1): 20-52.

Morin, E. and C. Aubé (2007). Psychologie et management. Montréal, Chenelière éducation.

Morin, E. M. (2008). The meaning of work, mental health and organizational commitment, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.

Morin, E. M. and J. Forest (2007). "Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail." Gestion **32**(2): 31-36.

Nieuwenhuijsen, K., D. Bruinvels and M. Frings-Dresen (2010). "Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review." Occupational medicine **60**(4): 277-286.

Ozcelik, H. (2016). "Exploring the activation dimension of affect in organizations: A focus on trait-level activation, climate-level activation, and work-related outcomes." Journal of Organizational Behavior **38**(3): 351-371.

Öztürk, E. B., G. Karagonlar and S. Emirza (2017). "Relationship between job insecurity and emotional exhaustion: Moderating effects of prevention focus and affective organizational commitment." International Journal of Stress Management **24**(3): 247-269.

Park, C. L. (2010). "Making sense of the meaning literature: An integrative review of meaning making and its effects on adjustment to stressful life events." Psychological Bulletin **136**(2): 257-301.

Preacher, K. J. and A. F. Hayes (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." Behavior research methods **40**(3): 879-891.

Quick, J. C., L. E. Tetrick and A. American Psychological (2011). Handbook of occupational health psychology. Washington, DC, American Psychological Association.

Sanderson, K. and G. Andrews (2006). "Common Mental Disorders in the Workforce: Recent Findings from Descriptive and Social Epidemiology." The Canadian Journal of Psychiatry **51**(2): 63-75.

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

Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker (2004). "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." Journal of organizational Behavior **25**(3): 293-315.

Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker (2002). "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." Journal of Happiness studies **3**(1): 71-92.

Schaufeli, W. B., A. Shimazu, J. Hakanen, M. Salanova and H. De Witte (2017). "An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries." European Journal of Psychological Assessment: No Pagination Specified-No Pagination Specified.

Schaufeli, W. B., A. Shimazu, J. Hakanen, M. Salanova and H. De Witte (2017). "An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries."

Schaufeli, W. B., T. W. Taris and W. Van Rhenen (2008). "Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?" Applied Psychology **57**(2): 173-203.

Schmidt, G. (2010). Relational Mathematics (Encyclopedia of Mathematics and its Applications), Cambridge University Press Cambridge.

Siegrist, J. (1996). "Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions." Journal of Occupational Health Psychology **1**(1): 27-41.

Simbula, S. and D. Guglielmi (2013). "I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences." Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones **29**(3): 117-125.

Smith, A. (2000). The wealth of nations / Adam Smith ; introduction by Robert Reich ; edited, with notes, marginal summary, and enlarged index by Edwin Cannan, New York : Modern Library, 2000.

Steger, M. F. and B. 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 **1**(3): 303-320.

Steger, M. F. and B. J. Dik (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. Oxford handbook of positive psychology and work. P. A. Linley, S. Harrington and N. Garcea. New York, NY, US, Oxford University Press: 131-142.

Steger, M. F. and B. J. Dik (2010). "Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work."

Steger, M. F., B. J. Dik and R. D. Duffy (2012). "Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)." Journal of Career Assessment **20**(3): 322-337.

Steger, M. F., P. Frazier, S. Oishi and M. Kaler (2006). "The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life." Journal of Counseling Psychology **53**(1): 80-93.

Steger, M. F. and T. B. Kashdan (2009). "Depression and everyday social activity, belonging, and well-being." Journal of Counseling Psychology **56**(2): 289-300.

Steger, M. F., H. Littman-Ovadia, M. Miller, L. Menger and S. Rothmann (2013). "Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement." Journal of Career Assessment **21**(2): 348-361.

Steger, M. F., J. Y. Shin, Y. Shim and A. Fitch-Martin (2013). Is meaning in life a flagship indicator of well-being? The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia. Washington, DC, US, American Psychological Association: 159-182.

Sterling, P. and J. Eyer (1988). Allostasis: A new paradigm to explain arousal pathology. Handbook of life stress, cognition and health. Oxford, England, John Wiley & Sons: 629-649.

Szeto, A. C. and K. S. Dobson (2013). "Mental disorders and their association with perceived work stress: An investigation of the 2010 Canadian Community Health Survey." Journal of Occupational Health Psychology **18**(2): 191.

Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. New-York and London, Harper Brothers

Theorell, T. and H. M. Hasselhorn (2005). On cross-sectional questionnaire studies of relationships between psychosocial conditions at work and health—are they reliable?, Springer.

Theorell, T., R. Karasek and P. Eneroth (1990). "Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—a longitudinal study." Journal of internal medicine **227**(1): 31-36.

Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program. O. Q. o. W. L. Centre. Toronto, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre. **no 2**.

Wang, J. (2005). "Work stress as a risk factor for major depressive episode(s)." Psychological Medicine **35**(6): 865-871.

Wang, J., A. Lesage, N. Schmitz and A. Drapeau (2008). "The relationship between work stress and mental disorders in men and women: findings from a population-based study." Journal of Epidemiology & Community Health **62**(1): 42-47.

Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti and W. B. Schaufeli (2007). "The role of personal resources in the job demands-resources model." International Journal of Stress Management **14**(2): 121-141.

Zhao, X., T. Sun, Q. Cao, C. Li, X. Duan, L. Fan and Y. Liu (2013). "The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover intention of nurses." Journal of Clinical Nursing **22**(5-6): 780-788.

Zheng, X., W. Zhu, H. Zhao and C. Zhang (2015). "Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation." Journal of Organizational Behavior **36**(5): 621-644.