

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

RELATION ENTRE LES COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP PERÇUS DE  
LA PART DU SUPERVISEUR IMMÉDIAT ET LE BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS :  
UNE PERSPECTIVE CENTRÉE SUR LES RESSOURCES DE L'EMPLOI

THÈSE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE)

PAR  
ELODIE HARTMANN

JANVIER 2024

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES  
DOCTORAT CONTINUUM D'ÉTUDES EN PSYCHOLOGIE  
(PROFIL RECHERCHE) (Ph. D.)

**Direction de recherche :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. directrice de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Jury d'évaluation :**

---

Cynthia Mathieu, Ph. D. directrice de recherche  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

Noémie Carbonneau, Ph. D. présidente du jury  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

André Cyr, Ph. D. évaluateur interne  
Université du Québec à Trois-Rivières

---

François Courcy, Ph. D. évaluateur externe  
Université de Sherbrooke

Ce document est rédigé sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (138) de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Les articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues et approuvées par le Comité d'études de cycles supérieurs en psychologie. Le nom du directeur de recherche pourrait donc apparaître comme co-auteur de l'article soumis pour publication.

## **Sommaire**

Les problématiques de santé mentale au travail engendrent des conséquences négatives pour les entreprises, en affectant négativement la performance, l'engagement, le taux d'absentéisme et d'invalidité des employés, tout en générant des coûts importants. En contrepartie, le bien-être des employés, leur satisfaction au travail et leur motivation sont positifs sur les organisations, en favorisant l'engagement, la performance et la rétention du personnel. La santé mentale au travail et le bien-être des employés impliquent donc la recherche d'un équilibre entre les demandes et les ressources de l'emploi. Un emploi offrant plusieurs ressources sera plus positif pour les employés et leur bien-être, alors qu'une organisation formulant plus de demandes qu'elle n'offre de ressources sera associée à la détresse psychologique et à l'insatisfaction au travail. Parmi les variables associées aux ressources de l'emploi et favorisant le bien-être des employés se trouve le style de leadership endossé par l'organisation et les superviseurs. Selon le modèle multifactoriel du leadership (Avolio & Bass, 2001), il existe trois styles de leadership dits universels, soit le leadership laissez-faire, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel, chacun étant associé à des attitudes et comportements du leader. Les deux premiers articles de cette thèse proposent d'explorer la relation entre le style de leadership perçu de la part du supérieur immédiat, comme ressources organisationnelles, et le bien-être psychologique, la satisfaction au travail, la motivation, ainsi que la conciliation travail-famille des employés. Au total, 491 employés, issus d'une organisation publique regroupant trois catégories d'emploi (cols blancs, cols bleus et cadres), ont rempli les questionnaires en version papier-crayon. Dans un premier temps,

les résultats démontrent que le style transformationnel est associé positivement au bien-être et à la satisfaction des employés, alors que le leadership laissez-faire est associé négativement à ces variables. Les résultats liés au style transactionnel s'apparentent à ceux du leadership transformationnel, bien que la force des relations observées soit de plus faible ampleur que pour le leadership transformationnel. La relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et la conciliation travail-famille est non significative, tout comme le groupe auquel appartient l'employé, à l'exception des cadres qui semblent se distinguer des cols bleus et des cols blancs. Dans un deuxième temps, l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être a été testé. Les résultats démontrent que la satisfaction au travail contribue au modèle, alors que les résultats concernant la motivation intrinsèque sont non concluants. Néanmoins, les résultats indiquent que le leadership transformationnel est associé positivement avec la motivation intrinsèque et que la motivation intrinsèque est associée positivement avec le bien-être des employés, sans effet de médiation. Finalement, afin de mieux comprendre comment une organisation peut concrètement contribuer à améliorer le bien-être de ses employés, une revue systématique des écrits a permis de répertorier les études ayant testé une intervention spécifique en milieu de travail. Les résultats ont fait ressortir que les organisations peuvent contribuer au bien-être de leurs employés, en misant sur la perception des employés quant à leur emploi (environnement, tâches, climat, etc.), via l'apprentissage de stratégies issues de la psychologie positive et de la pleine conscience, de même qu'en favorisant l'activation physique. Cette thèse contribue aux connaissances sur les ressources de l'emploi étant

associées positivement au bien-être des employés. Des pistes d'intervention pour de futures recherches sont discutées, ce qui permettrait de vérifier de manière expérimentale l'influence du style de leadership sur le bien-être des employés.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux .....	xii
Liste des figures .....	xiii
Remerciements .....	xiv
Introduction générale .....	1
Bien-être, santé et satisfaction .....	6
Demandes et des ressources liées à l'emploi .....	10
Modèle multifactoriel du leadership .....	17
Relation entre le leadership et le bien-être, la satisfaction, la conciliation travail-famille et la motivation.....	21
Satisfaction au travail.....	23
Motivation au travail.....	25
Conciliation travail-famille.....	28
Modèle théorique de la présente thèse .....	29
Limites des recherches à ce jour .....	32
Objectifs de recherche.....	34
Article 1. Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail-famille : une perspective centrée sur l'influence du leadership.....	38
Résumé.....	40
Abstract .....	40
Introduction.....	41
Variables .....	43



Bien-être.....	43
Satisfaction au travail.....	44
Leadership.....	45
Conciliation travail-famille.....	50
Hypothèses.....	52
Incidence du type d'emploi.....	54
Méthode.....	56
Participants et procédures.....	56
Mesures.....	59
Bien-être - General Health Questionnaire (GHQ-12).....	59
Satisfaction au travail- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).....	60
Conflit Travail-Famille – Échelle de conflit travail-famille.....	61
Styles de leadership - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	61
Analyses.....	62
Logiciel et tests statistiques.....	62
Résultats.....	63
Analyses préliminaires.....	63
Variance expliquée par le style de leadership.....	64
Discussion.....	70
Limites et perspectives.....	74
Conclusion.....	76
Références.....	77

Article 2. Leadership transformationnel et bien-être des employés : Effet médiateur de la motivation intrinsèque et de la satisfaction au travail .....	88
Summary .....	90
Résumé en français .....	91
Introduction.....	92
Contexte théorique.....	94
Bien-être.....	94
Satisfaction au travail.....	95
Motivation intrinsèque au travail.....	96
Leadership transformationnel .....	97
Méthode .....	101
Participants et procédures .....	101
Mesures.....	103
Bien-être - General Health Questionnaire (GHQ-12).....	103
Satisfaction au travail- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).....	103
Styles de leadership - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).....	104
Motivation au travail- Échelle de motivation au travail (ÉMT-31).....	105
Analyses.....	105
Logiciel et tests statistiques .....	105
Résultats.....	106
Corrélations entre les variables.....	106
Analyses de régression multiple et de médiation.....	106
Discussion .....	109

Limites et perspectives.....	112
Conclusion .....	113
Références.....	114
Article 3. Amélioration du bien-être des employés : revue systématique des études expérimentales faisant l’objet d’une intervention organisationnelle .....	122
Résumé.....	124
Introduction.....	125
Contexte théorique.....	127
Bien-être au travail.....	127
Perception de bien-être et coping.....	129
Survol des principaux résultats de recherche sur le bien-être au travail.....	132
Méthodologie .....	136
Résultats.....	137
Stratégies orientées vers la pleine conscience et la psychologie positive.....	144
Interventions orientées vers la santé physique et psychologique.....	151
Autres interventions .....	155
Discussion .....	157
Limites et perspectives.....	166
Conclusion .....	168
Références.....	171
Discussion générale.....	185
Importance du travail de recherche.....	191
Limites de la thèse .....	198

Perspectives de recherches futures.....	200
Conclusion générale .....	202
Références générales.....	207
Appendice. Lettre d'information et formulaire de consentement .....	230

## Liste des tableaux

### Liste des tableaux dans l'article 1

#### Tableau

1	Classification des variables prédisposant au conflit travail-famille.....	52
2	Informations sociodémographiques et données liées à l'emploi, en fonction du groupe d'employés .....	58
3	Résultats moyens aux échelles de CTF, GHQ et MSQ, en fonction du groupe d'employés .....	64
4	Moyenne des scores au MLQ, en fonction du groupe d'employés.....	65
5	Variance expliquée par le style de leadership aux échelles CTF, GHQ et MSQ et valeur du coefficient Bêta.....	65
6	Variance expliquée par le style de leadership aux échelles de CTF, GHQ et MSQ, en fonction des trois groupes d'employés (R2).....	68

### Liste des tableaux dans l'article 2

#### Tableau

1	Informations sociodémographiques et données liées à l'emploi.....	102
2	Corrélations entre le leadership transformationnel, la satisfaction au travail, la motivation au travail et le bien-être au travail (N = 491).....	107
3	Variance expliquée par chacune des composantes du modèle.....	107
4	Régressions linéaires hiérarchiques du bien-être (N = 491) .....	108

### Liste des tableaux dans l'article 3

#### Tableau

1	Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés .....	138
---	---	-----

## Liste des figures

### *Liste des figures dans la thèse*

#### Figure

- 1 Style de leadership selon le modèle multifactoriel du leadership et leurs dimensions..... 18
- 2 Premier modèle portant sur la relation directe entre le style de leadership et la conciliation travail-famille, le bien-être et la satisfaction au travail ..... 30
- 3 Modèle de médiation dans la relation entre le style de leadership transformationnel et le bien-être des employés..... 31

### *Liste des figures dans l'article 1*

#### Figure

- 1 Manifestation du leadership laissez-faire, transactionnel et transformationnel ... 47

### *Liste des figures dans l'article 2*

#### Figure

- 1 Illustration des hypothèses de recherche ..... 100
- 2 Résultats des hypothèses de recherches illustrant la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque et le bien-être (R2)..... 109

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier madame Cynthia Mathieu, professeure à l'Université du Québec à Trois-Rivières et directrice de cette thèse, sans qui la réalisation n'aurait été possible. Je la remercie pour son enthousiasme et son ouverture, qui m'a permis de travailler sur un sujet qui m'intéressait vraiment.

Je remercie les membres du jury, Noémie Carbonneau, François Courcy et André Cyr pour leur temps et leur correction.

Je remercie également monsieur Yvan Lussier pour son implication précieuse et sa grande disponibilité à la fin de ma rédaction. J'ai grandement apprécié le temps accordé, de même que les corrections et les conseils qui m'ont permis de clarifier certains points.

Je remercie mes proches, familles et amis, qui m'ont maintenu motivée tout au long de ce parcours. Tout particulièrement, je tiens à souligner le soutien de Marie-Anne Ferlatte, une amie et collègue de classe qui m'a lue, corrigée et orientée. Tu as été ma boussole à maintes reprises et je te manifeste toute ma gratitude.

Finalement, merci à vous tous, qui m'avez écouté parler de ce projet durant plus d'années que je ne l'aurais souhaité.

## **Introduction générale**



Récemment, des études ont démontré que des pratiques de gestion orientées vers le bien-être des employés ont un impact positif sur la performance des employés, la satisfaction et l'intention de quitter (Lawson et al., 2009; Pagán-Castaño et al., 2020; Sikora & Ferris, 2014), et ce, autant dans le secteur privé que le secteur public (Pagán-Castaño et al., 2020; Wood & De Menezes, 2011). Le style de gestion passe notamment par l'application concertée des mesures organisationnelles, qui doivent être promues par toute l'équipe de gestion, dont les superviseurs (Khilji & Wang, 2006).

Les comportements de leadership observés par les employés envers leur superviseur ou leur supérieur immédiat, tels que le soutien, la confiance, ou l'application de politiques favorisant la conciliation travail-famille, sont associés positivement à l'engagement et à la satisfaction des employés. (Baptiste, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007; Straub et al., 2018; Turner et al., 2014).

Toutefois, certaines conditions de travail, telles que l'environnement de travail, l'insécurité, l'effort physique, la charge de travail, le faible soutien, la relation conflictuelle avec le superviseur et le nombre d'heures de travail, peuvent influencer négativement la conciliation travail-famille et le niveau de détresse psychologique des employés (Bowen et al., 2018; Bültmann et al., 2002; Major et al., 2002; Marchand et al., 2005; Tepper et al., 2007; Vermeulen & Mustard, 2000). Les résultats obtenus par

Marchand et al. (2005) démontrent même que le milieu de travail et ses exigences expliquent près de 50 % de la variation de la détresse psychologique des employés.

La détresse psychologique engendre des coûts importants pour les entreprises et la société (Hardy et al., 2003), alors qu'au Canada on estime que le montant moyen d'un épisode d'invalidité de courte durée s'élève à dix-huit mille dollars, soit des coûts plus élevés que pour les problématiques de santé physique courantes, telles que les problèmes respiratoires, les problèmes musculosquelettiques et les blessures (Dewa et al., 2010). L'enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail révèle que 7 % des travailleurs québécois ressentiraient des symptômes dépressifs en lien avec leur emploi, ce qui peut engendrer des périodes d'absence allant jusqu'à 60 jours ouvrables (Ledoux & Denis, 2011). Dans le même sens, les recherches de Chiu et al. (2017) révèlent qu'en 2013, dans la province de l'Ontario, le coût associé aux soins relatifs à la détresse psychologique est estimé à 441 millions de dollars canadiens.

Alors qu'un niveau de détresse plus élevé entraînerait un risque de retrait prolongé du travail (Hardy et al., 2003), les conséquences telles que l'absentéisme et la baisse de productivité seraient dommageables pour toutes les organisations et en particulier les PME, dont les ressources humaines et financières sont généralement limitées, réduisant ainsi leurs possibilités de développement (Cocker et al., 2012).

Puisque les gestionnaires sont les principaux représentants du fonctionnement de l'organisation et jouent un rôle important dans la performance de l'entreprise et des employés, il apparaît important de se questionner sur le fonctionnement organisationnel et le style de leadership adopté par les gestionnaires et superviseurs (Dextras-Gauthier & Marchand, 2018; Jameel & Ahmad, 2019; Moynihan et al., 2012; Saleem et al., 2020; Shafique et al., 2018).

Cette thèse de doctorat propose donc d'étudier le bien-être au travail des employés, et ce, plus particulièrement en lien avec le style de leadership perçu en provenance du supérieur immédiat, tout en considérant des variables associées telles que la satisfaction au travail, la motivation et la conciliation travail-famille (Burke et al., 2012; Hernández Varas et al., 2019; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000).

L'objectif est de mieux comprendre ce qui est associé positivement au bien-être au travail des employés, plus particulièrement en lien avec les mesures de gestion organisationnelle, telles que la perception du style de leadership et la perception de la conciliation travail-famille, en plus de tester le potentiel effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque dans cette relation. D'un point de vue pratique, la promotion d'un leadership d'influence positive permettrait de réduire les coûts des organisations en lien avec l'absentéisme et la perte de performance, en plus de favoriser l'engagement et donc la rétention de personnel (Ng, 2017; Schmid et al., 2017; Sun & Wang, 2017; Waldman et al., 2015; Yammarino et al., 1993).

Afin de bien comprendre la nature des variables étudiées, la présente thèse comporte un contexte théorique faisant un relevé de la documentation pertinente, qui sera suivi de trois articles scientifiques et d'une discussion générale. Ainsi, les différentes variables à l'étude seront abordées successivement, afin de définir les concepts au niveau théorique. Il sera d'abord question de conceptualiser le bien-être, qui constitue la principale variable d'intérêt de cette thèse. Par la suite, sera développée la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi, de même que certaines composantes telles que le *coping* et le leadership. Enfin, seront abordées la satisfaction au travail, la motivation et la conciliation travail-famille, ce qui permettra de présenter les modèles qui seront testés successivement dans les articles.

Le premier article propose de tester la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et la conciliation travail-famille, le niveau de bien-être et la satisfaction au travail. Le deuxième article propose de tester un modèle de médiation, dans lequel la satisfaction au travail et la motivation intrinsèque sont examinées comme variables médiatrices dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique des employés. Le troisième article est une revue systématique des écrits, qui porte sur les interventions organisationnelles testées en milieu de travail, ayant pour but d'améliorer le bien-être au travail des employés.

### **Bien-être, santé et satisfaction**

Tout d'abord, il convient de préciser que les termes bien-être, bonheur, satisfaction de vie et santé mentale sont intimement liés, de même que santé mentale et détresse psychologique, puisque leurs mesures se recoupent. Selon Voyer et Boyer (2001), le bonheur d'une personne s'appuie sur des affects, tels que le sentiment de bien-être et l'humeur positive, alors que la santé mentale positive implique des indicateurs affectifs et cognitifs, tels que la satisfaction de vie, le bonheur et le moral. Pour sa part, la santé mentale négative implique plutôt un niveau de dépression, d'anxiété ou de désordre psychologique, qui correspondent également à des indicateurs de détresse psychologique. Dans le même ordre d'idée, les analyses factorielles réalisées par Massé et al. (1998) ont révélé que la détresse psychologique et le bien-être avaient des composantes semblables, toutes deux liées à la santé mentale. Les différentes recherches sur le bien-être et la détresse psychologique regroupent ainsi l'utilisation de ces différentes variables ayant des construits similaires ou apparentés (Hu et al., 2007).

La notion de bien-être réfère généralement à deux visions distinctes, soit une perspective hédoniste ou eudémoniste. Selon la vision hédoniste, le bien-être repose sur le bonheur, la présence d'affects positifs et l'absence d'affects négatifs, alors qu'une vision eudémoniste propose une perspective centrée sur la satisfaction de vie, via un fonctionnement optimal qui permet l'atteinte d'un sentiment de réalisation et d'actualisation de soi (Deci & Ryan, 2008a; Laguardia & Ryan, 2000).

La conceptualisation du bien-être général prend en considération différents aspects de la vie de l'individu tels que la santé physique et mentale, l'environnement familial, scolaire et professionnel, de même que la motivation, qui permettront d'influer sur le sentiment d'autodétermination et sur la satisfaction (Laguardia & Ryan, 2000). Considérant que la santé est plus que l'absence de maladie, se référant à un état de bien-être physique, mental et social (Organisation mondiale de la santé [OMS], 1946), l'opérationnalisation du bien-être doit prendre en considération plusieurs facteurs distincts, tels que la qualité des relations d'attachement, les aptitudes et compétences développementales, les moyens d'adaptation, le pouvoir d'agir et les stratégies de *coping* utilisées afin de faire face au stress efficacement (Cowen, 1994). En ce sens, le rapport de l'OMS (World Health Organization, 2001) met de l'avant la relation d'influence qui existe entre les facteurs physiques, mentaux et sociaux. Par exemple, des dispositions physiques peuvent influencer sur la santé mentale par le biais du système endocrinien et du système immunitaire, alors que les symptômes relatifs à une santé mentale sous optimale et le statut socioéconomique peuvent influencer l'adoption de comportements favorisant le maintien de la santé (World Health Organization, 2001).

De plus, plusieurs éléments liés au concept de soi semblent intervenir au niveau de la santé mentale et du bien-être, tels que l'estime de soi, la personnalité, les fonctions intellectuelles, la gestion des émotions et le niveau d'activité de la personne (Cederblad et al., 1995; Gendron, 2007; Kanungo, 1982; Mathur, 2007; Merez et al., 2004; Sorensen et al., 1999). En fait, ces éléments constituent des perceptions quant aux ressources

internes de la personne, qui lui permettent de développer des stratégies de *coping* favorisant la préservation de sa santé mentale.

Parallèlement, la perception subjective du bien-être proposée par Diener et al. (1999) comporte trois composantes liées aux perceptions de l'individu, soit les émotions et les affects, la satisfaction dans certains domaines de vie, de même que la satisfaction globale par rapport à sa vie. Le volet affectif est composé de deux catégories, soit les affects positifs et les affects négatifs. Les affects positifs tels que la joie, le contentement, la fierté, le bonheur, etc. sont associés au bien-être, alors que les affects négatifs tels que la culpabilité et la honte, la tristesse, l'anxiété, ou la dépression sont associés à la détresse psychologique (Diener et al., 1999). Les deux concepts ne sont pas nécessairement antagonistes, si on prend en considération la définition du bien-être portant sur un haut niveau de fonctionnement (Deci & Ryan, 2008a). En effet, les résultats de Winefield et al. (2012) démontrent que les variables associées positivement au bien-être sont négativement associées à la détresse psychologique et inversement, comme deux polarités d'un même continuum, où un faible niveau de détresse psychologique correspond à un haut niveau de bien-être psychologique. Pour sa part, le volet portant sur la satisfaction peut être vu sous un angle global (l'ensemble de sa vie), ou face à différents domaines de vie, tels que le travail, la famille, les finances, les groupes d'appartenance, soi-même et les loisirs. La satisfaction s'inscrit également dans une perspective temporelle, en termes de moments de vie (présent, passé et futur), qui peuvent être caractérisés par un désir de changement (Diener et al., 1999). Considérant les composantes affectives et la

satisfaction, un bien-être subjectif élevé est associé à une bonne santé, à de meilleures relations sociales et à une meilleure performance au travail (Diener et al., 2018).

En ce qui a trait au bien-être au travail, il repose sur l'expérience subjective du travail et de sa performance, qui serait considérée comme satisfaisante, favorisant le maintien d'une santé mentale et physique, de même que des relations sociales de qualité (Pagán-Castaño et al., 2020). Ces éléments s'apparentent aux résultats de Machado et al. (2016), qui soulignent l'importance du volet relationnel relatif au bien-être au travail. Leurs résultats démontrent que les affects positifs et l'attachement expliquent respectivement 39 % et 44 % de la variance du bien-être. Inversement, un environnement de travail exerçant une grande pression peut entraîner du stress lié au travail, un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, de l'épuisement mental, physique ou émotionnel, de même que différents problèmes de santé, notamment de la détresse psychologique (Boas & Morin, 2014).

Cela met de l'avant la théorie selon laquelle les demandes et les ressources liées à l'emploi peuvent influencer le bien-être psychologique des employés, par le biais de la culture organisationnelle et du style de leadership promu par l'organisation (Lopez-Martin & Topa, 2019; Mudrak et al., 2018; van der Heijden et al., 2017).



### **Demandes et des ressources liées à l'emploi**

Bakker et Demerouti (2014) ont élaboré la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi (« *Job Demands-Ressources Theory* »), qui constitue une évolution du modèle (« *Job Demands-Ressources Model* ») élaboré précédemment (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Le principal atout de cette théorie porte sur sa flexibilité, puisqu'elle peut s'appliquer à tous les types de milieux et d'emplois (Llorens et al., 2006).

Selon cette théorie, les demandes de l'emploi font référence aux efforts qui doivent être fournis dans le cadre de l'emploi, tant au niveau physique, psychologique, social, qu'organisationnel, alors que les ressources de l'emploi font référence aux aspects fonctionnels de l'emploi qui permettent d'atteindre les objectifs et de réduire les coûts physiques et psychologiques liés aux efforts à fournir, tout en stimulant l'apprentissage et le développement personnel (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

Parmi les ressources de l'emploi, on retrouve des mesures organisationnelles favorisant la sécurité, le soutien social, l'implication des employés, l'autonomie, les opportunités de développement, la variété des compétences utilisée dans la réalisation des tâches, la flexibilité et la variété des tâches, la rétroaction basée sur la performance, ainsi qu'un climat organisationnel positif (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014; Bakker

et al., 2010; Bond & Bunce, 2001; Loretto et al., 2010; Slemp & Vella-Brodrick, 2014; Warr, 1994).

Dans cette perspective, un soutien social, émotionnel, instrumental, situationnel et informationnel doit être offert aux employés afin de maximiser leur bien-être psychologique (Bakker & Demerouti, 2014; Heaney et al., 1995; Love et al., 2010). Le soutien repose sur la qualité des relations de travail et de la communication, autant avec les collègues, qu'avec la hiérarchie (Bakker & Demerouti, 2017; Bronkhorst et al., 2015; Ramirez et al., 1996; Shen et al., 2015), en précisant notamment les rôles de chacun, les attentes, les objectifs, les règles, de même que les aspects plus techniques relatifs à l'emploi, tel que le salaire et les autres avantages (Warr, 1994). De plus, la possibilité de modifier et de gérer son travail et son environnement de travail de manière proactive devient une ressource de l'emploi, en contribuant au sentiment d'efficacité personnelle, à la performance, au bien-être et aux émotions positives (Demerouti et al., 2019; van den Heuvel et al., 2015).

Néanmoins, Warr (1994) a mis en perspective que certains de ces éléments, tels que la latitude décisionnelle, la diversité de tâches, ou l'autonomie, peuvent en arriver à avoir un impact plutôt négatif sur le bien-être, s'ils se retrouvent en trop grande quantité, à l'exception des ressources financières, la sécurité physique et la valorisation sociale qui peuvent être illimitées. Par exemple, le fait d'avoir trop de pouvoir décisionnel sur son environnement (contrôle) ou une trop grande variété de tâches, ou encore d'être confronté

à trop d'interactions sociales peut constituer un stress qui pourrait nuire à la santé mentale des employés.

Ainsi, il s'agit de fournir un environnement de travail qui soit équilibré en fonction des demandes et des ressources disponibles, tout en permettant aux employés d'avoir une certaine latitude au niveau professionnel (Bakker & Demerouti, 2017). Un emploi qui requiert un effort substantiel, tout en alliant les bonnes ressources, aurait un impact positif sur la perception de stress et la capacité d'y faire face (Bakker, 2011; Bakker et al., 2010; Xanthopoulou et al., 2007).

En ce sens, la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi implique la prise en compte des ressources personnelles, soit la perception subjective de soi et de ses habiletés qui permettent de faire face à l'environnement de manière efficace (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007). Considérant que les ressources personnelles et les ressources de l'emploi s'influencent mutuellement, une évaluation positive des ressources personnelles est associée à la motivation, la performance et la satisfaction (Bakker & Demerouti, 2007; Judge et al., 2004). Ainsi, un environnement de travail stimulant, offrant un maximum de ressources qui mobilisent et influent sur les ressources personnelles et individuelles, entraîne un meilleur *coping* par rapport aux demandes de l'emploi (Bakker & Demerouti, 2014), ce qui facilite l'engagement des employés, considéré comme un indicateur du bien-être (Bakker, 2011; Mudrak et al., 2018; Schaufeli, 2017).

Le terme *coping* est issu de l'anglais et ne semble pas trouver son équivalent dans la langue française. Plusieurs terminologies ont été suggérées au cours des années, notamment les termes « stratégie d'adaptation » ou « stratégie d'ajustement » (Bruchon-Schweitzer, 2001), mais le consensus n'existe pas puisque ces traductions ne semblent pas incarner fidèlement la définition multidimensionnelle du *coping* (Chabrol & Callahan, 2018). Chabrol et Callahan (2018) font état d'un mécanisme, d'un processus ou d'une stratégie cognitive et comportementale qui permet à l'individu de « faire face » à un danger, un stress ou un problème. Dans un souci de concision, la terminologie « stratégie de *coping* » sera retenue afin de représenter l'ensemble des mécanismes, processus et stratégies utilisés par un individu dans le but de faire face à une situation de stress.

Les stratégies de *coping* utilisées par un individu, pour l'amener à faire face aux différents stress, reposent sur la perception des ressources personnelles, physiques, matérielles, sociales et environnementales à sa disposition (Hobfoll, 1989). Ces différentes ressources touchent les dimensions du bien-être, soit le sentiment de contrôle, les relations positives, le sentiment d'autonomie, la croissance personnelle, le sens de la vie et l'acceptation de soi (Ryff, 1995). Un *coping* efficace dépend de l'adéquation entre la personne et les demandes de son environnement (Lazarus, 1993). Les stratégies adoptées doivent tenir compte du type de stress (général ou spécifique), son rapport à l'individu (relatif directement à soi ou aux autres) et sa durée dans le temps, ce qui permet à l'individu de choisir le type de stratégies utilisées (Aspinwall & Taylor, 1997).

Dans le cadre du travail, il est reconnu que le stress peut avoir un impact sur la santé et le bien-être des employés (Demerouti et al., 2001; Sonnentag & Frese, 2013). De ce fait, la perspective des ressources disponibles, autant au niveau individuel qu'organisationnel, peut être favorable pour les employés, en facilitant leur adaptation au stress.

Ainsi, les organisations doivent prendre conscience de leur rôle au niveau de l'aide apportée à leurs employés, afin de favoriser l'adoption de stratégies de *coping* efficace (Callan, 1993), contribuant ainsi à leur bien-être et à leur santé mentale. À cet effet, les recherches ont largement démontré les conséquences liées aux problématiques de santé mentale au travail sur la performance et l'absentéisme, telles que l'épuisement professionnel et l'ergomanie (Bakker et al., 2003, 2004, 2014; Schaufeli et al., 2009). Néanmoins, les recherches de Hasan et al. (2018) montrent une corrélation négative entre les stratégies de *coping* et le stress au travail (65 %), de même qu'avec la dépression (80 %).

Pour les organisations, investir sur des pratiques favorisant le bien-être peut être payant, considérant les coûts liés aux différentes problématiques de santé mentale inhérentes au stress au travail, qui affectent notamment la performance, le rendement, l'engagement et la rétention de personnels (Sonnentag & Frese, 2013). Néanmoins, il convient de préciser que les perceptions individuelles peuvent expliquer que des mesures organisationnelles semblables ne soient pas interprétées de la même manière par tous les

employés, affectant de manière variable leur bien-être et leur santé mentale (Bakker & Demerouti, 2017).

Par exemple, dans un cadre professionnel, la perspective de défi (stimulant et atteignable) est associée négativement au sentiment d'épuisement et de dépersonnalisation, et positivement au sentiment d'accomplissement de l'employé, ce qui permettrait de prévenir l'épuisement professionnel (Ben-Zur & Michael, 2007), alors que l'augmentation de la latitude décisionnelle peut réduire l'épuisement mental, sans affecter le niveau de productivité organisationnelle (Karasek, 1979). Il s'agit ainsi d'orienter les perceptions quant aux demandes de l'emploi, de manière à modifier les affects et favoriser l'utilisation de ressources personnelles et organisationnelles à sa disposition (Reuter & Schwarzer, 2009).

À cet effet, certaines ressources de l'emploi ont été positivement associées au bien-être des employés, notamment le sentiment de contrôle au travail, le soutien social, la signification, la coopération et la collaboration, l'autonomie, la latitude décisionnelle et le sentiment d'efficacité personnel (Callan, 1993; Karasek, 1979; Lazarus & Lazarus, 2006; Penley et al., 2002; Reuter & Schwarzer, 2009; Sonnentag & Frese, 2013). Ces ressources dépendent des pratiques organisationnelles qui orientent la tâche et l'organisation du travail, tout en influant sur l'environnement de travail (physique, technique et socioéconomique) et les relations de travail (Gendron, 2007; Warr, 1994).

En continuité avec les pratiques organisationnelles favorisant la disponibilité des ressources, le climat organisationnel serait positivement associé à la santé mentale, s'il est perçu positivement (Bronkhorst et al., 2015). Un climat de travail sécuritaire au niveau psychologique mettra de l'avant différentes pratiques organisationnelles, via des politiques internes et procédures, qui ont pour objectif de préserver la santé psychologique des employés (Dollard & Bakker, 2010).

Le modèle de climat psychologiquement sécuritaire énoncé dans les recherches de Hall et al. (2010) met de l'avant l'importance des valeurs et croyances des dirigeants quant à la santé mentale des employés, alors que le style de leadership et le mode de gestion sont des caractéristiques de la culture de l'entreprise qui déterminent les conditions de travail (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016). Une organisation qui tient à préserver la santé mentale de ses employés verra à promouvoir la sécurité et la santé psychologique des employés, notamment par le biais de pratiques liées à la prévention des stress liés au travail et le maintien d'une communication ouverte. La circulation de l'information permet aux dirigeants de connaître les facteurs de stress perçus par les employés et prendre des mesures lorsque des éléments stressants ou nocifs pour la santé des employés sont mis de l'avant. Dans ce contexte, la santé psychologique des employés devient aussi importante que la productivité (Hall et al., 2010; Leitão et al., 2018; Silla & Gamero, 2018; Thomsen et al., 1999).

Dans cette perspective, l'adoption d'un certain style de leadership peut contribuer à aider les employés à s'adapter par le biais de comportements de gestion positifs, tels que reconnaître les compétences des employés, récompenser l'effort, offrir du soutien, offrir du mentorat, informer, donner de la rétroaction, motiver, etc. Ainsi, la culture organisationnelle est associée à la performance, l'atteinte des objectifs et la satisfaction des employés (Yukl, 1989), par le biais d'un leadership positif et l'instauration d'un climat de confiance, à travers lequel le superviseur sera en mesure d'influencer la motivation et la persévérance de ces employés (Conger, 1989) en procurant un sentiment de compréhension et d'empathie, tout en brisant l'isolement (Lazarus & Lazarus, 2006).

### **Modèle multifactoriel du leadership**

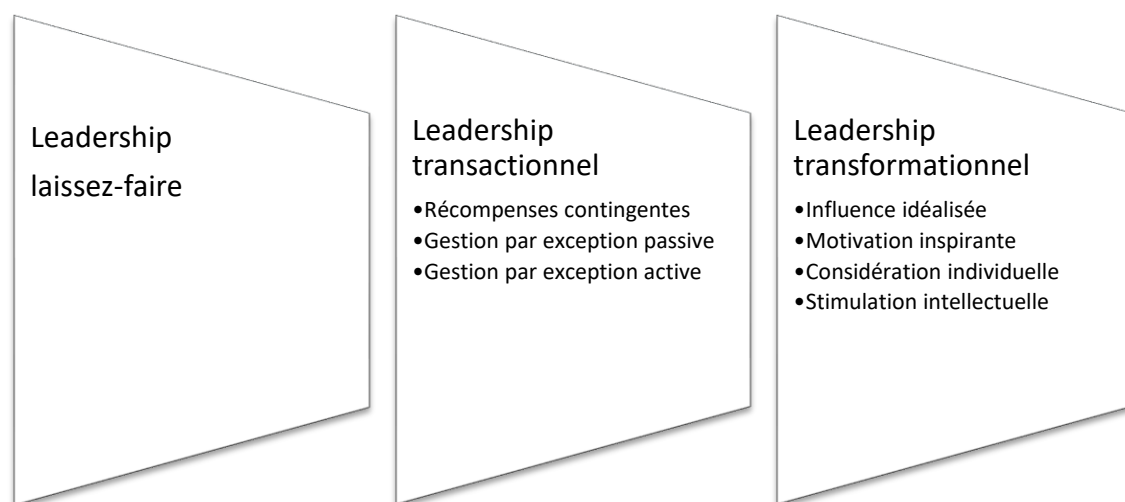
Le leadership est conceptualisé comme le processus d'influence entre un individu et un groupe, dont l'intention est la mobilisation vers l'atteinte des objectifs (Weisband, 2013). Dans un contexte professionnel, le leadership s'inscrit comme un processus d'influence qui vise à déterminer les tâches à réaliser et la manière optimale de le faire, tout en orientant les efforts individuels et collectifs vers l'atteinte des objectifs cibles (Yukl & Chavez, 2002). Les rôles de gestionnaire ou de superviseur en milieu de travail font référence à des rôles désignés administrativement, normalement en lien avec l'encadrement des employés et du fonctionnement de l'organisation. Ces individus utilisent des comportements de gestion s'associant à différents types de leadership, afin de mobiliser les équipes vers l'accomplissement des tâches.



Le modèle multifactoriel du leadership est la traduction française du *Full-Range Leadership Model* (Avolio & Bass, 2001). Il se veut un modèle de leadership étayant l'ensemble des grandes catégories de leadership, applicable de manière universelle dans les organisations et les cultures (Avolio, 2010; Bass, 1996). Le modèle propose trois styles de leadership, soit le style laissez-faire, le style transactionnel et le style transformationnel, chacun étant associé à des dimensions spécifiques (Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2001; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1996; Judge & Piccolo, 2004; Molines, 2014; Vincent, 2006). La Figure 1 expose les trois styles issus du modèle multifactoriel du leadership et leurs dimensions respectives.

**Figure 1**

*Style de leadership selon le modèle multifactoriel du leadership et leurs dimensions*



*Sources.* Antonakis et al. (2003) et Avolio et Bass (2001).

Il est important de souligner que dans la version originale du modèle, le leadership laissez-faire faisait partie intégrante du style transactionnel, comme quatrième dimension (Bass, 1985). Toutefois, les recherches de Judge et Piccolo (2004) ont permis de distinguer les deux construits en raison des effets observés sur la satisfaction, la motivation et la performance. Ainsi, le leadership laissez-faire sera traité de manière indépendante, comme un troisième type de leadership. Il ne se compose donc pas de dimensions spécifiques, étant lui-même une dimension du leadership transactionnel, à l'origine.

Un leadership laissez-faire repose sur le concept de non-intervention et d'évitement, par opposition à la conception du leadership vu comme une influence mobilisatrice (Avolio, 1999; Eagly et al., 2003; Judge & Piccolo, 2004; Vincent, 2006). Toutefois, Skogstad et al. (2007) affirment qu'il ne s'agit pas d'une absence de leadership, mais plutôt d'un comportement destructeur, qui augmente le stress et la détresse psychologique.

Un leadership transactionnel se caractérise notamment par une relation donnant-donnant concernant l'atteinte des objectifs et les récompenses qui en découlent. Il comporte trois dimensions, soit la gestion par exception passive, la gestion par exception active et les récompenses contingentes (Antonakis et al., 2003; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). La gestion par exception passive implique que le leader intervient auprès de l'employé, à la suite d'une erreur, alors que le mode actif propose plutôt d'agir en amont, en analysant et prévenant les erreurs des employés afin de les éviter. La dimension

des récompenses contingentes consiste à proposer et octroyer des récompenses en échange de certaines tâches, dans le but de motiver les employés.

Un leadership transformationnel comporte quatre dimensions, soit l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle (Antonakis et al., 2003; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004). L'influence idéalisée concerne le charisme du leader, qui repose sur la perception de confiance, de pouvoir et sa capacité à être un modèle pour les subordonnées. La motivation inspirante consiste en l'adoption de comportements favorisant la motivation des employés, par le biais d'une vision partagée envers l'atteinte d'un objectif commun. La considération individuelle repose sur la reconnaissance des forces de l'employé, le soutien et l'encouragement qui permettent aux subordonnés de se réaliser dans leur travail. Finalement, la stimulation intellectuelle relève de la résolution de problème, en proposant un environnement de travail et des tâches stimulantes qui mettront à l'œuvre les capacités et la créativité de l'employé.

Selon Bass (1985), le leadership transformationnel s'inscrit un peu en continuité avec le leadership transactionnel ayant une gestion par exception active, qui est associée positivement à la satisfaction, la motivation intrinsèque et à l'efficacité des employés (Waldman et al., 1987). Néanmoins, le leadership transformationnel se distingue du leadership transactionnel par la capacité du leader à motiver les subordonnés vers l'atteinte d'un objectif qui transcende ses intérêts personnels, pour le bien du groupe ou de

l'organisation, par exemple (Bass & Bass, 2009). L'effet transformationnel de ce type de leadership repose sur sa capacité à propulser la motivation et la performance des employés au-delà de leurs propres objectifs, plutôt que d'engendrer une motivation basée sur la recherche de récompenses et l'évitement de conséquences négatives liées à l'échec, telle que suscitée par un leadership transactionnel (Bass & Bass, 2009).

Dans les organisations, le style de leadership adopté par les superviseurs et les gestionnaires peut contribuer au bien-être ou à la détresse psychologique des employés (Arnold, 2017; Kelloway et al., 2012) par le biais des pratiques de gestion influant sur les demandes et les ressources de l'emploi (Lopez-Martin & Topa, 2019). Les pratiques de gestion peuvent faciliter l'adaptation et l'ajustement des employés aux conditions de travail, ce qui affecte la perception subjective de bien-être (Diener, 1984).

### **Relation entre le leadership et le bien-être, la satisfaction, la conciliation travail-famille et la motivation**

Le leadership laissez-faire aurait un impact négatif sur le bien-être des employés, en augmentant les facteurs de stress au travail, tels que les conflits de rôle, l'ambiguïté des rôles et les conflits entre collègues (Skogstad et al., 2007), ce qui nuirait au climat organisationnel (Bergeron, 2011). De plus, le leadership laissez-faire est négativement associé à la satisfaction au travail, de même qu'à l'efficacité et à la satisfaction envers le leader (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad et al., 2007).

Le leadership transactionnel peut affecter négativement la satisfaction, la motivation et la performance, lorsqu'un mode de gestion par exception passive est appliqué (Avolio, 1999; Judge & Piccolo, 2004), alors qu'un mode de gestion par exception active peut engendrer des impacts positifs sur la satisfaction au travail, la performance et la motivation des employés. Toutefois, la force de la relation corrélacionnelle entre le leadership transactionnel et ces variables est généralement plus faible en comparaison au leadership transformationnel, à l'exception de la dimension des récompenses contingentes qui est le plus fortement liée à la performance des employés (Judge & Piccolo, 2004).

En prenant en considération ses quatre dimensions, le leadership transformationnel peut constituer une fonction protectrice liée aux comportements de *coping*, via l'élimination des stress ou la modification des conditions de travail, le contrôle des perceptions et de la signification de la situation, ainsi qu'en contribuant à la gestion des émotions des employés (Pearlin & Schooler, 1978). Le leadership transformationnel augmenterait la satisfaction au travail (Judge & Piccolo, 2004; Nielsen et al., 2009), le bien-être des employés (Munir et al., 2012; Nielsen et al., 2009), la motivation, l'efficacité (Judge & Piccolo, 2004) et la perception de conciliation travail-famille (Munir et al., 2012), ce qui favorise l'engagement et l'établissement d'un climat de travail positif (Bergeron, 2011). Au niveau motivationnel, le leadership transformationnel serait particulièrement associé à la motivation intrinsèque des subordonnés (Bass & Bass, 2009).

Les travaux de Leblanc (2010) ajoutent une nuance, en établissant que le style de leadership transformationnel n'est pas directement lié au niveau de détresse des employés. À cet effet, Arnold (2017) rapporte un effet indirect entre le leadership transformationnel et le bien-être. En effet, les travaux de Munir et al. (2012) démontrent que la conciliation travail-famille peut agir comme variable médiatrice entre le leadership transformationnel et le bien-être, tout comme le sentiment d'efficacité personnelle, qui serait un médiateur entre le leadership transformationnel et le bien-être, de même qu'entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail (Nielsen et al., 2009).

En somme, les superviseurs et leaders jouent un rôle primordial quant au bien-être et à la santé des employés, en favorisant l'implantation de pratiques organisationnelles basées sur la communication et le soutien. Un leader qui permet de donner un sens à la tâche, soutient ses employés, donne de la rétroaction, favorise un climat de travail positif et favorise un environnement de travail stimulant pour l'employé par son autonomie et sa créativité, tout en donnant de la latitude décisionnelle, favorise le bien-être des employés, en plus d'être lié positivement à l'engagement, la performance, la satisfaction au travail et la motivation.

### **Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail se caractérise par des affects positifs (notamment le plaisir et l'appréciation) envers le travail et son accomplissement (Locke, 1995). Cela repose notamment sur la perception de la situation de travail actuelle en comparaison aux

aspirations de l'employé. Lorsque la situation de travail correspond aux aspirations et aux besoins de l'employé, celui-ci éprouvera davantage d'affects positifs et sera donc plus satisfait au travail (Bussing et al., 1999). Différents facteurs doivent être pris en considération afin d'évaluer la satisfaction au travail, tel que l'environnement de travail, les tâches, les rôles et responsabilités, la qualité des relations et les bénéfices retirés (sentiment d'accomplissement, récompense, salaire, etc.), qui permet ou non d'avoir un travail significatif pour soi (Allan et al., 2019; Aziri, 2011; Locke, 1995; Spector, 1997; Zangaro & Soeken, 2007).

La satisfaction au travail est positivement associée à l'engagement au travail (Mudrak et al., 2018), alors que la perception de soutien en provenance du superviseur est un prédicteur de l'engagement et de la satisfaction au travail. La satisfaction est également liée à la motivation des employés (Tietjen & Myers, 1998), selon la nature du travail, l'autonomie, le sentiment d'accomplissement et les possibilités d'avancement offertes (Boies, 2015). D'autres éléments liés à l'emploi, tel que le salaire, la relation avec les collègues, les politiques de l'entreprise, la conciliation travail-famille, les conditions physiques de l'emploi et le supérieur immédiat peuvent contribuer à réduire l'insatisfaction au travail (Boies, 2015).

La satisfaction au travail est positivement associée à l'engagement envers l'organisation (Hakim & Sudarmiati, 2018), étant donné qu'une personne satisfaite au travail aura moins l'intention de quitter son emploi (Boies, 2015; Spector, 1997). La

satisfaction au travail est également positivement associée au bien-être et à la détresse des employés (Rothmann, 2008), permettant d'expliquer plus de 25 % de la variation des scores de bien-être et de motivation, tout en étant associée à la performance des employés (Kovacs et al., 2018).

### **Motivation au travail**

La motivation au travail est le résultat d'une combinaison de forces internes et externes à l'individu, qui lui permettent de se mettre en action afin de répondre à un besoin ou d'en tirer des bénéfices (Pinder, 2014). La force motivationnelle dépend des caractéristiques de l'emploi et de la perception individuelle de celles-ci, qui peuvent être perçues comme motivantes ou non, permettant le déclenchement du comportement et son maintien, de même que son intensité (Bassy, 2002; Roussel & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi [LIRHE], 2000). La motivation est associée à la satisfaction des besoins, qui est associée au bien-être général (Laguardia & Ryan, 2000).

Deci et Ryan (1985) ont établi un continuum d'autodétermination afin d'expliquer l'effet de la motivation sur les comportements individuels. La théorie de l'autodétermination repose sur l'idée que l'individu est motivé par les besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale, qui lui permettent d'agir en sentant qu'il exerce une influence sur son environnement (Deci & Ryan, 1985). Le continuum



d'autodétermination regroupe trois types de motivation, soit l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

L'amotivation est caractérisée par l'absence de motivation intrinsèque et extrinsèque (Fernet, 2011). L'amotivation représente un état de motivation dans lequel l'individu ne peut établir une relation entre ses actions et les résultats qui en découlent. Il ne se sent donc pas autonome ni compétent ou engagé, ce qui ne permet pas de satisfaire son sentiment d'autodétermination (Gagné & Deci, 2005; Roussel & LIRHE, 2000).

La motivation extrinsèque réfère à une motivation de type instrumental, où le comportement de travail n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'atteindre un but distinct, soit la recherche d'un élément positif ou l'évitement d'un élément négatif. La motivation extrinsèque se divise en différentes catégories selon le niveau de contrôle et de compétences résultant des comportements. Allant du sous-type le moins autodéterminé au plus autodéterminé, les quatre types de motivation extrinsèque sont la régulation externe, la motivation introjectée, la motivation identifiée et la motivation intégrée (Deci & Ryan, 2013; Gagné & Deci, 2005; Roussel & LIRHE, 2000).

La motivation intrinsèque consiste en une motivation interne à l'individu, par laquelle il vise la satisfaction de ses besoins d'autonomie et de compétence. L'individu interagit avec son environnement de manière proactive et efficace, ce qui suscite un sentiment

d'accomplissement (Deci & Ryan, 2013). Il s'agit donc du type de motivation correspondant le plus à l'autodétermination (Roussel & LIRHE, 2000).

Selon Hackman et Oldham (1976), la motivation au travail dépend des caractéristiques de l'emploi qui favoriseraient le sentiment d'autodétermination. Un milieu de travail et un mode de gestion favorisant la variété des tâches, l'impact positif du travail, le niveau de liberté et de latitude décisionnelle et la qualité de la rétroaction reçue face au travail effectué seront associés à un plus grand niveau d'autodétermination, soit de motivation intrinsèque (Forest & Mageau, 2008; Hackman & Oldham, 1976).

Parallèlement, la présence de récompenses externes contingentes à un comportement (dimension du leadership transactionnel) est associée négativement à la motivation intrinsèque, alors que le climat et la perception de soutien (personnel et professionnel) est associé positivement à la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2008b). De plus, la motivation intrinsèque est influencée positivement par la reconnaissance des supérieurs (Fall, 2014), les relations bienveillantes et le sentiment de compétence (Richer et al., 2002), ce qui correspond à des caractéristiques et comportements associés au leadership transformationnel. Ainsi, la motivation intrinsèque des employés serait positivement associée à l'adoption d'un style de leadership transformationnel de la part du superviseur (Jensen & Bro, 2018; Piccolo & Colquitt, 2006).

Par ailleurs, la motivation intrinsèque est associée positivement à la satisfaction au travail et à la performance, alors qu'elle est associée négativement à l'épuisement émotionnel, et indirectement à l'intention de quitter son emploi (Lee & Hidayat, 2018; Piccolo & Colquitt, 2006; Richer et al., 2002; Wegge et al., 2006).

### **Conciliation travail-famille**

La conciliation travail-famille repose sur l'interaction entre ces deux sphères de vie, relative à l'exercice des rôles professionnels et familiaux. Les variables interférant dans l'interaction entre les rôles professionnels et familiaux relèvent des conditions de travail (horaire, soutien, charge de travail, stress, etc.), des exigences de la vie familiale (statut conjugal, nombre d'enfants, présence de conflits, soutien perçu, etc.) et des spécificités individuelles (âge, genre, personnalité, stratégies de *coping*, revenu, etc.) (Byron, 2005; Eby et al., 2005). Lorsque l'un des rôles empiète sur la réalisation de l'autre rôle (temps investi, attitudes, comportements, etc.), cela engendre un stress, défini comme le conflit travail-famille (Byron, 2005; Demerouti et al., 2004; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus et al., 2001). Par exemple, le conflit travail-famille est associé positivement au stress et aux nombres de demandes de l'emploi (Mudrak et al., 2018), alors que le soutien perçu de la part du supérieur contribue à la conciliation travail-famille (Lepage, 2013).

La congruence entre les spécificités individuelles d'un employé, ses exigences familiales et les conditions de travail contribuent à engendrer un meilleur équilibre entre les rôles, ainsi qu'un sentiment de satisfaction lié à l'emploi. Ainsi, la perception que

l'environnement de travail est sain, adéquat en fonction des aptitudes et capacités de la personne, ses attentes et ses intérêts favorise une meilleure conciliation des sphères de vie personnelle et professionnelle augmentant donc la satisfaction au travail, qui est elle-même positivement associée au maintien et à l'amélioration du bien-être et de la santé mentale des employés (Furnham & Schaeffer, 1984; Gechman & Wiener, 1975; Ramirez et al., 1996).

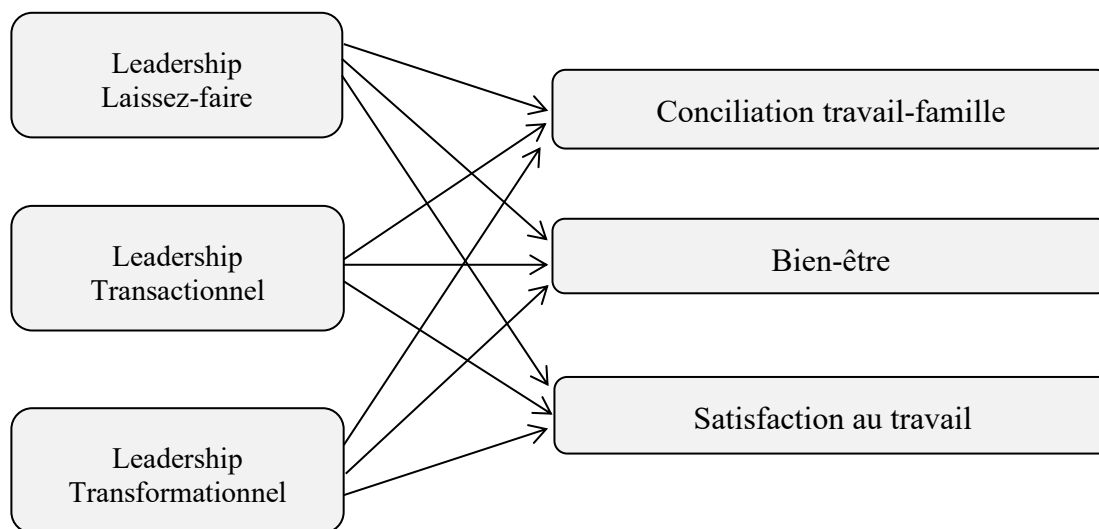
### **Modèle théorique de la présente thèse**

Considérant les différentes associations entre le bien-être au travail, le style de leadership, la satisfaction au travail, la conciliation travail-famille et la motivation des employés, cette thèse explorera d'abord le style de leadership du supérieur immédiat, tel que perçu par l'employé, qui peut être considéré comme une ressource de l'emploi (théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi de Bakker & Demerouti, 2014), en permettant une meilleure adaptation des employés vis-à-vis le stress inhérent au travail. En somme, le style de leadership, comme ressource organisationnelle, favoriserait la satisfaction au travail et la motivation intrinsèque des employés, tout en contribuant à la conciliation travail-famille, ce qui favoriserait le bien-être des employés.

En premier lieu, les effets directs seront testés en fonction des trois styles de leadership, tel que présenté dans la Figure 2. Des analyses de régression permettront de déterminer la variance de la conciliation travail-famille, du bien-être et de la satisfaction, expliquée par le style de leadership.

**Figure 2**

*Premier modèle portant sur la relation directe entre le style de leadership et la conciliation travail-famille, le bien-être et la satisfaction au travail*

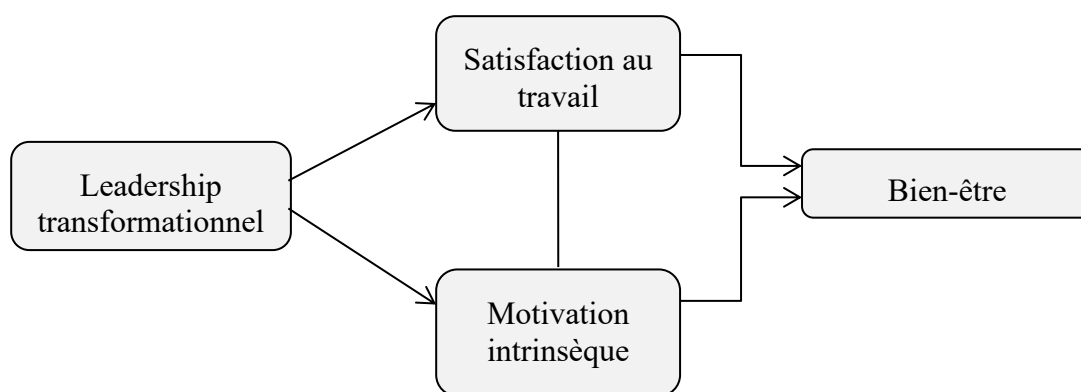


Au regard des résultats obtenus en testant le premier modèle, un second modèle a été créé. Considérant que nos résultats exposent que la relation positive directe entre le leadership transactionnel et le bien-être n'est pas aussi forte que la relation directe entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail, en second lieu, l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque sera testé, dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique des employés (voir Figure 3). L'ajout de la motivation intrinsèque au modèle s'appuie notamment sur les recherches de Deci et al. (2001), qui ont démontré qu'un climat de travail soutenant l'autonomie des travailleurs, tel que valorisé par un leadership transformationnel, contribue à prédire la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et de relations, soit des composantes de la motivation. Ainsi, les comportements associés au leadership transformationnel favoriseraient la motivation intrinsèque des employés (Waldman et

al., 1987), permettant de prédire l'adaptation psychologique au travail (Deci et al., 2001), soit l'adoption de stratégies qui favoriseraient le bien-être et la santé des travailleurs (Diener, 1984).

**Figure 3**

*Modèle de médiation dans la relation entre le style de leadership transformationnel et le bien-être des employés*



Enfin, l'analyse de la littérature confirmant la relation entre le bien-être des employés, l'engagement, la performance, la satisfaction au travail, la conciliation travail-famille et la motivation intrinsèque, il semblait pertinent d'analyser et répertorier les interventions organisationnelles ayant été testées auprès des employés dans le cadre d'une revue systématique des écrits. Comme un seul devis expérimental a été répertorié en lien avec une intervention touchant directement le leadership des superviseurs, les critères d'inclusion ont été élargis afin d'englober les études portant sur des interventions organisationnelles ayant expressément pour but d'améliorer le bien-être des employés, afin de fournir aux organisations le détail des meilleures pratiques en ce sens. En outre, la

La quantité de recherches répertoriées souligne le manque de recherches expérimentales portant spécifiquement sur le leadership dans les organisations, alors que ces études permettraient de tester des interventions concrètes, réalisables et répliquables, de manière à déterminer les meilleures pratiques de gestion et leur efficacité sur le bien-être des employés.

### **Limites des recherches à ce jour**

Plusieurs recherches font état de la relation individuelle entre le leadership, la satisfaction, la motivation, la conciliation travail-famille et le bien-être, sans proposer un modèle intégré rassemblant l'ensemble de ces variables (Slemp et al., 2018; van den Broeck et al., 2016).

De plus, il est plus rare de voir des études portant sur l'aspect positif du leadership, comme favorisant la santé mentale, tout en faisant une distinction entre la satisfaction au travail et le bien-être des employés, qui est une visée en soi (Inceoglu et al., 2018; Ng et al., 2012).

Parallèlement, Fernet et al. (2012) soulèvent l'importance de prendre en considération les perceptions individuelles et leur impact sur la santé mentale des employés. Cela s'accorde avec Khilji et Wang (2006) qui soulignent que la culture organisationnelle n'est pas toujours endossée par tous les membres de l'organisation, réitérant l'importance de mesurer le vécu individuel plutôt que la culture organisationnelle. Dans cette perspective,

peu d'études explorent le style de leadership perçu, en tenant compte du type d'emploi, ce qui permet de vérifier l'uniformité ou non des styles de gestion promus par l'entreprise et endossés par les superviseurs à différents niveaux hiérarchiques.

Bref, peu d'études s'intéressent aux processus organisationnels qui sont liés positivement à la santé mentale et au bien-être psychologique des employés, en agissant sur le mode de gestion et l'application concertée d'une culture d'entreprise, par le biais du style de leadership. La majorité des études porte sur les conséquences négatives de la détresse psychologique, sans proposer de modèle d'intervention organisationnel qui contribuerait concrètement à favoriser et maintenir le bien-être et la santé psychologique des employés.

Considérant que la santé mentale des travailleurs est primordiale pour le bon fonctionnement des organisations, en agissant sur l'engagement, la performance et la rétention du personnel, de même qu'en considérant le coût préoccupant associé aux invalidités relatives à la santé mentale, il semble évident que cette problématique nécessite un intérêt actif dans la recherche et dans l'application des mesures favorisant le bon fonctionnement des organisations.

Face à ce constat, dans cette thèse, nous proposons d'explorer ces lacunes, afin d'élargir les connaissances sur les pratiques organisationnelles qui favorisent le bien-être des employés, en misant plus particulièrement sur le style de leadership adopté par les



superviseurs, en tant que représentant de l'organisation. Nous proposons que le style de leadership perçu de la part du supérieur immédiat est associé positivement au bien-être des employés, par le biais de la satisfaction au travail et de la motivation. La prise en compte des différentes catégories d'employés issues d'une même organisation publique permettra également de vérifier s'il existe des différences significatives au niveau du bien-être des employés, du style de leadership, de la conciliation travail-famille et de la satisfaction au travail, selon les catégories d'emploi.

### **Objectifs de recherche**

Cette thèse propose d'étudier la relation entre le style de leadership perçu de la part du superviseur immédiat et le bien-être des employés, leur satisfaction au travail, leur motivation intrinsèque et la conciliation travail-famille. De plus, la thèse propose de tester l'effet médiateur de la satisfaction et de la motivation intrinsèque dans la relation entre le leadership et le bien-être des employés. Enfin, cette thèse propose d'explorer les pratiques organisationnelles ayant fait l'objet d'une intervention documentée, dans le cadre d'une étude auprès des employés, et ce, dans le but d'améliorer leur bien-être au travail.

L'originalité de l'étude porte sur la présentation d'un modèle intégré, qui démontre la relation positive que peut avoir le style de leadership sur la conciliation travail-famille, la satisfaction au travail, la motivation et le bien-être des employés. Aussi, l'étude porte sur les perceptions de leadership, plutôt que sur le modèle de gestion véhiculée par l'entreprise, ce qui permet de mieux saisir le vécu individuel des employés envers leur

supérieur immédiat et la façon dont cela affecte leur motivation, satisfaction, conciliation travail-famille et bien-être.

Nous souhaitons augmenter les connaissances portant sur le bien-être des employés, particulièrement en lien avec la perception subjective du style de leadership. Cela met en lumière la perception des pratiques organisationnelles et son importance quant à la satisfaction, la motivation et le bien-être des employés, considérant qu'ils sont fortement associés à l'engagement des employés et à la performance des organisations (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007; Judge et al., 2004; Mudrak et al., 2018; Schaufeli, 2017).

D'un point de vue pratique, le projet est pertinent pour les organisations, puisqu'une meilleure compréhension des dynamiques entre le style de leadership et le bien-être des employés permettra aux organisations de mieux orienter leurs pratiques de gestion, dans une perspective de rétention du personnel, de performance et d'engagement. Une synthèse des interventions en milieu de travail, permettra aux organisations de connaître les stratégies qui sont efficaces afin d'optimiser le bien-être de leurs employés.

L'hypothèse générale de la thèse est que la perception d'un style de leadership transformationnel de la part du supérieur immédiat agira comme ressource organisationnelle favorisant la motivation des employés, leur satisfaction au travail, de même que la conciliation travail-famille, de manière à optimiser leur bien-être.

Cette thèse par articles comprend deux articles empiriques, de même qu'une revue systématique des écrits. Chaque article empirique traite d'un aspect ou d'une relation entre le leadership et le bien-être, de manière à mieux comprendre la relation entre les deux variables. Le dernier article propose une revue systématique des interventions organisationnelles ayant été testées dans le cadre d'une étude auprès des employés. Les articles seront suivis d'une discussion générale faisant la synthèse de nos résultats en relation avec les recherches précédentes de manière à exprimer l'apport spécifique de la thèse. Nous ferons également état des limites et des perspectives de recherches futures.

Les données utilisées dans les articles empiriques ont été recueillies dans le cadre d'un projet de recherche plus large portant sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés. La lettre d'informations transmise aux participants, incluant le numéro du certificat d'éthique obtenu pour ce projet, de même que le formulaire de consentement sont présentés en Appendice.

Le premier article, intitulé « Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail-famille : une perspective centrée sur l'influence du leadership », est un article empirique qui propose de mesurer et comparer le niveau de bien-être, de satisfaction et de conciliation travail-famille, dans trois catégories d'emplois issus d'une organisation publique municipale, en fonction du style de leadership perçu de la part du supérieur immédiat. L'article a été publié en mars 2022, dans la revue *Psychologie du travail et des organisations* (Hartmann & Mathieu, 2022).

Le second article, intitulé « Leadership transformationnel et bien-être des employés : Effet médiateur de la motivation intrinsèque et de la satisfaction au travail », est également un article empirique qui propose de mesurer l'effet médiateur de la motivation intrinsèque et de la satisfaction au travail, dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique des employés. Le manuscrit a été soumis à la revue *Humain et organisation*, à la suite d'une première ronde de commentaires et suggestions des experts, l'article a été soumis à nouveau en mars 2022 et nous sommes en attente d'une décision de publication.

Le dernier article, intitulé « Amélioration du bien-être des employés : revue systématique des études expérimentales faisant l'objet d'une intervention organisationnelle », est un article théorique qui présente les résultats des différentes études testant une intervention spécifique auprès des employés, afin d'améliorer leur bien-être. Cet article sera soumis sous peu à une revue scientifique avec comité de lecture.

## **Article 1**

Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail-famille :  
une perspective centrée sur l'influence du leadership

**Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail-famille : une perspective centrée  
sur l'influence du leadership<sup>1 2</sup>**

**Wellbeing, work satisfaction and work-family conflict: A perspective based on  
leadership influence**

Elodie Hartmann

Candidate au doctorat en psychologie, département de psychologie, Université du Québec  
à Trois-Rivières

Cynthia Mathieu

Ph. D., professeure, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

Adresse de correspondance : Elodie Hartmann, Département de psychologie, Université  
du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z  
4M3, Canada.

---

<sup>1</sup> Article publié, revue *Psychologie du travail et des organisations*, mars 2022.

<sup>2</sup> L'article 1, tel qu'il apparaît dans la thèse, correspond à la version publiée de l'article. Bien que le devis de l'article 1 soit corrélationnel, le terme « influence » y est utilisé; cette décision est en lien avec les demandes du comité éditorial de la revue où a été publié l'article. Néanmoins, il est impératif de garder en tête que les associations montrées dans cet article sont purement corrélationnelles. Malgré l'utilisation de termes comme « influence » et « diminution/augmentation », il importe de considérer que la relation causale entre les variables n'a pas été démontrée dans l'article. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence.

### **Résumé**

L'objectif de cette étude est de tester la relation entre le style de leadership et le bien-être, la satisfaction au travail et le conflit travail-famille, en tenant compte de la catégorie d'emploi. Les analyses de régression multiple indiquent que le style de leadership contribue à prédire la variation des scores de satisfaction au travail et de bien-être. Les résultats montrent que la satisfaction au travail est la variable la mieux prédite par le style de leadership, étant associée positivement à la perception d'un leadership transformationnel et négativement à un style laissez-faire. Toutefois, le style de leadership ne permet pas de mieux prédire le conflit travail-famille. Ces résultats mettent de l'avant l'importance de prendre en considération le style de gestion afin d'augmenter le bien-être et la satisfaction des employés.

*Mots-clés* : bien-être, satisfaction au travail, conflit travail-famille, leadership

### **Abstract**

This research investigates the relationship between wellbeing, work satisfaction, work-family conflict and leadership, based on hierarchical status. Multiple regression analyses confirmed that leadership can predict a significant part of work satisfaction and wellbeing variation. The results suggest that transformational leadership is associated with higher satisfaction and laissez-faire leadership is associated with lower satisfaction. Results showed no significant contribution of leadership on work-family conflict score variation. These results provide evidence that management styles should be considered to increase wellbeing and employee satisfaction.

*Keywords*: wellbeing, work satisfaction, work-family conflict, leadership

## **Introduction**

Alors que les conditions de travail peuvent influencer la santé et le bien-être des employés, leur engagement envers l'organisation, leur satisfaction au travail et leur volonté de rester en emploi (Goyette, 2020; Grenier, 2011; Harlos & Axelrod, 2005; Hausknecht et al., 2009; Holman & Axtell, 2016; Terera & Ngirande, 2014; Yap et al., 2021), la détresse psychologique, caractérisée par la dépression ou l'anxiété, est associée négativement à la productivité et entraîne des coûts importants pour les organisations et la société (Chopra, 2009; McDaid et al., 2005). Il apparaît donc pertinent d'analyser l'influence de variables impliquées dans l'établissement et le maintien du bien-être et de la satisfaction au travail, afin de favoriser le bon fonctionnement des organisations et leur pérennité (Harlos & Axelrod, 2005; Hillier et al., 2005; Holman & Axtell, 2016; McDaid et al., 2005).

Cela repose notamment sur la relation entre l'employé et son milieu de travail (Angrave & Charlwood, 2015; Glilekpe et al., 2022; Gregersen et al., 2016) et plus précisément sur la relation avec les dirigeants de l'organisation et les superviseurs qui sont en contact direct avec les employés afin de formuler les attentes quant à la tâche (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Diefendorff et al., 2016; Gregersen et al., 2016), tout en appliquant les stratégies organisationnelles de gestion, les politiques et programmes organisationnels portant sur le bien-être et la santé des employés (Zheng et al., 2015) et les modalités de la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle (Drummond et al., 2017; Kobayashi et al., 2018; Zheng et al., 2015). De plus, la relation entre un employé



et ses supérieurs inclut le soutien, en termes de ressources matérielles et psychologiques, de même que la communication en milieu de travail et la circulation de l'information, telle que la rétroaction, la possibilité de s'exprimer et discuter avec les superviseurs et la participation au processus de prise de décision (Cheng, 2014; Diefendorff et al., 2016; Drummond et al., 2017; Holman & Axtell, 2016). Ce rapport entre l'employé et l'emploi se traduit donc par le style de leadership adopté par les superviseurs, qui peut influencer le bien-être des employés (Ahmad et al., 2018; Gregersen et al., 2016; Yap et al., 2021).

Le but de cet article est d'analyser la relation entre le style de leadership perçu de la part du supérieur immédiat et le bien-être psychologique des employés, leur satisfaction au travail et leur conciliation travail-famille. L'étude réalisée auprès d'employés œuvrant au sein d'une organisation publique municipale permet d'analyser les résultats en fonction de la catégorie d'emploi occupée, plus spécifiquement les cols bleus (travailleurs manuels et journaliers), les cols blancs (travailleurs professionnels et de bureau) et les cadres (gestionnaires de différents niveaux). La variance des scores attribuable au style de leadership permet de cibler le style de leadership à mettre de l'avant auprès des différentes catégories d'emplois, afin de favoriser une meilleure conciliation travail-famille, le bien-être psychologique des employés et leur satisfaction au travail.

L'intérêt de cette étude est de déterminer si le style de leadership peut constituer un facteur de protection organisationnel, indépendamment de la catégorie d'emploi, en permettant de prédire positivement le bien-être et la satisfaction des employés, tout en

prédisant négativement le conflit travail-famille. D'un point de vue pratique, il s'agit d'investir dans la préservation des ressources humaines, dans une perspective de réduction des coûts associés aux problèmes de santé mentale et au roulement de personnel.

### **Variables**

Dans un premier temps, les différentes variables seront présentées afin de situer le cadre théorique qui sous-tend les hypothèses de la présente étude.

### ***Bien-être***

L'évaluation de la santé et du bien-être, bien que subjective, repose sur une évaluation holistique de l'individu en fonction de ses ressources et ne peut se réduire qu'à un seul domaine de vie (Organisation mondiale de la santé, 1946). Selon Ryff (1995), l'évaluation du bien-être repose sur l'interrelation entre les différentes ressources personnelles et sociales que possède un individu. Les ressources personnelles font référence à des éléments que la personne juge positifs par rapport à elle-même (estime de soi, personnalité, capacités intellectuelles, niveau d'activation, etc.) et qui sont liés à la résilience, alors que les ressources sociales se rapportent particulièrement à l'impression de soutien (Guibet Lafaye, 2007; Hobfoll et al., 2003; Machado et al., 2013).

Dans un cadre professionnel, la résilience s'inscrit comme la capacité à adopter rapidement un comportement adapté à la situation, tout en engendrant un minimum de stress (Mallak, 1998). Les ressources de l'emploi correspondent aux différentes

dispositions de l'emploi qui permettent l'atteinte d'objectifs, en limitant des demandes physiques et psychologiques liées à l'emploi et en favorisant le sentiment d'accomplissement (Demerouti et al., 2001).

Les recherches de Bakker et Demerouti (2014) sur la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi, permettent de cibler certaines ressources de l'emploi favorisant le bien-être au travail, l'engagement et la performance, telles que le soutien social, la rétroaction centrée sur la tâche, le coaching, l'autonomie et les opportunités de développement. Parallèlement, la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2002) propose que le bien-être repose sur la satisfaction à l'égard de trois besoins fondamentaux, soit l'autonomie, le sentiment de compétence et l'affiliation. Ces éléments mettent en lumière l'importance des interactions en milieu de travail, en lien avec le soutien et la gestion organisationnelle. La perception d'une grande quantité de ressources disponibles constitue un prédicteur de l'engagement organisationnel des employés, qui est antagoniste à l'intention de quitter et donc, influence positivement la rétention de personnel et la satisfaction des employés (Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Taris, 2014).

### ***Satisfaction au travail***

La satisfaction se caractérise par un sentiment de bien-être et de plaisir qui serait ressenti lorsque les désirs d'une personne sont adéquatement comblés, de manière à maintenir un équilibre entre les demandes et les bénéfices retirés (Macey & Schneider, 2008).

Le concept de satisfaction au travail recoupe différents facteurs externes et internes à l'individu, qui engendrent un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard de l'emploi, tel que l'environnement, les rôles, les attentes, les récompenses, la reconnaissance, le sentiment d'accomplissement, etc. (Aziri, 2011). Différentes facettes de l'emploi doivent donc être prises en considération afin de maintenir la satisfaction des employés, notamment la communication, la relation avec les collègues, les conditions de l'emploi, la structure de l'organisation, la supervision, la rémunération et la sécurité (Spector, 1997).

La satisfaction au travail, étant associée au bien-être et à la performance des employés, agirait comme indicateur de l'efficacité organisationnelle (Judge et al., 2001; Spector, 1997). Des orientations organisationnelles qui favorisent les relations sociales saines (respect), l'autonomie (efficacité et pouvoir d'agir) et la reconnaissance (sociale et hiérarchique) reposent sur la coordination entre les différentes instances hiérarchiques et la qualité de leur communication, faisant appel au concept de leadership (Bakker & Demerouti, 2014; Conger, 1989; Hall et al., 2010; Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

### ***Leadership***

Le leadership se définit par un processus d'influence mettant en œuvre l'ascendance d'un individu sur un groupe, afin de le mobiliser vers l'atteinte d'un objectif. Bien que souvent associé au pouvoir et à la gestion (Winston & Patterson, 2006), il apparaît que leadership, pouvoir et management sont des concepts distincts qui peuvent être

complémentaires ou s'excluent mutuellement (Bass & Bass, 2009; Molines, 2014; Riggio, 2017).

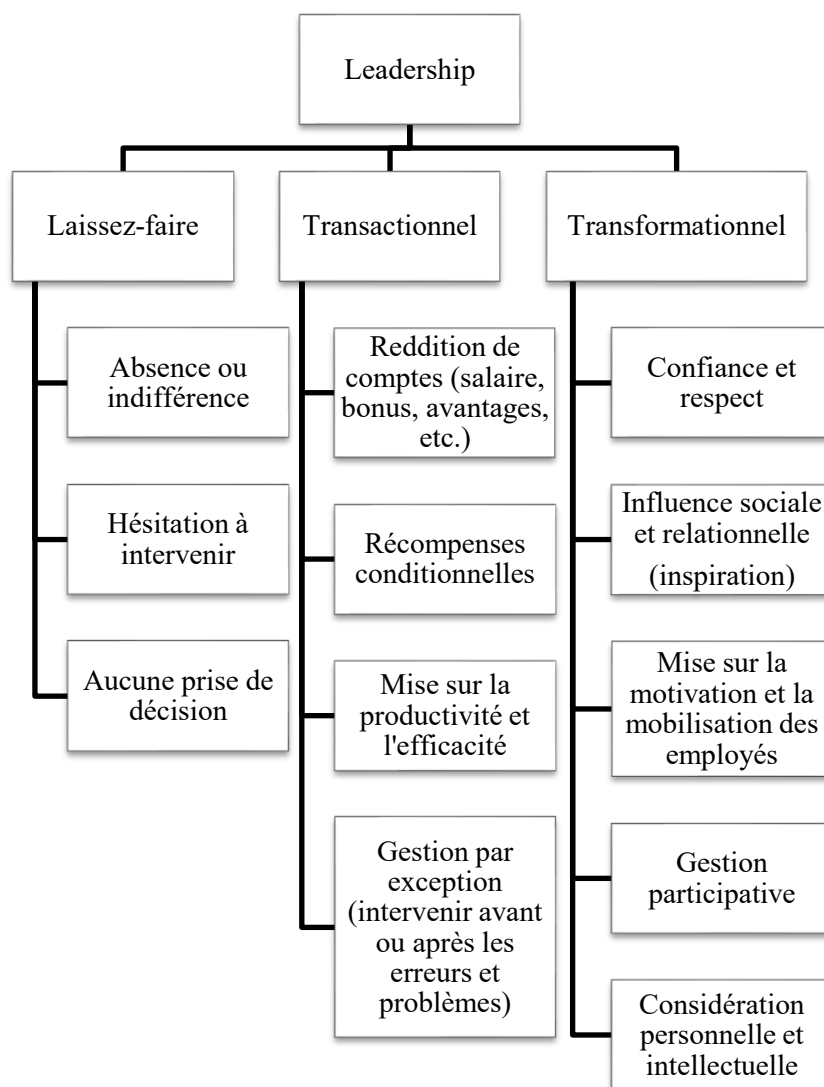
Les recherches sur le leadership font état d'une multitude de théories (Bass & Bass, 2009; Winston & Patterson, 2006). Toutefois, dans un souci de concision, le présent article portera sur les recherches de Avolio et Bass (2001, « *Full-Range Leadership Model* »), qui ont développé un modèle de leadership universel, applicable, peu importe le niveau hiérarchique, le style d'organisation ou la culture (Avolio, 2010). Leur modèle de leadership inclut trois styles de leadership centrés sur une vision organisationnelle, soit le leadership laissez-faire, transactionnel et transformationnel (Avolio, 1999; Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1996; Bass et al., 1996; Judge & Piccolo, 2004; Molines, 2014; Vincent, 2006).

Les travaux de Bass et Avolio (1996; Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2001) ont permis d'identifier différentes dimensions du leadership. Le style laissez-faire repose sur le principe de non-intervention ou d'évitement (Avolio, 1999; Judge & Piccolo, 2004; Vincent, 2006). Le leadership transactionnel se divise en deux dimensions, soit la gestion par exception et la récompense contingente. La gestion par exception réfère à la stratégie d'intervention, elle est dite passive lorsque le leader tend à intervenir auprès de l'employé après une erreur ou un problème, alors que la gestion par exception active vise à prévenir les erreurs avant qu'elles ne surviennent (Avolio et al., 1999). Le leadership transformationnel, pour sa part, se détaille en quatre dimensions, soit le charisme

(l'influence idéalisée), la stimulation intellectuelle, la considération individuelle et le rôle inspiratif (motivation). La Figure 1 présente les différentes caractéristiques de ces trois styles de leadership.

**Figure 1**

*Manifestation du leadership laissez-faire, transactionnel et transformationnel*



*Sources.* Avolio (1999), Bass (1985), Bass et Avolio (1996), Judge et Picrolo (2004), Molines (2014) et Vincent (2006).

Plus précisément, le leadership laissez-faire fait référence à un style d'interaction passif, via lequel le superviseur intervient peu, ou pas auprès de ses subordonnés (Avolio, 1999). Il se manifeste par l'absence de prise de décision, un manque d'intérêt envers la tâche, l'entreprise et les employés, ce qui se traduit par l'inaction ou l'hésitation à agir et un manque de soutien lorsque nécessaire (Judge & Piccolo, 2004). Dans ce contexte, les efforts des employés ne sont pas reconnus, engendrant généralement une baisse de motivation et d'implication de la part des employés. Le leadership laissez-faire est associé à une faible satisfaction au travail (Avolio, 1999; Bass & Bass, 2009; Rowold & Schlotz, 2009).

Le leadership transactionnel repose sur la reddition de compte entre l'employeur et l'employé, où un mauvais travail engendre des conséquences négatives et un bon travail est récompensé (Avolio, 1999; Bass, 1985). Cette vision prend rarement en considération les variables personnelles, les caractéristiques environnementales et les éléments perturbateurs qui peuvent nuire à la réalisation de la tâche et affecter négativement la satisfaction des employés, qui se sentent incompris face à cette rigidité (Avolio, 1999). Néanmoins, un leadership transactionnel axé sur la récompense d'un bon comportement exercera une influence plus positive sur les employés, qu'un style basé sur les réprimandes (Rowold & Schlotz, 2009).

Le leadership transformationnel mise avant tout sur l'aspect humain du travail, en portant attention à la personne et à ses capacités réelles, permettant un processus de

reconnaissance et de récompense juste, favorisant de ce fait la satisfaction au travail. (Bass, 1985; Judge & Piccolo 2004; Vincent, 2006). Le leadership transformationnel favorise la collaboration de tous, ce qui s'illustre notamment par la mise en œuvre d'un espace de discussion ouvert entre tous les niveaux hiérarchiques (Rowold & Schlotz, 2009). Un espace de discussion qui s'élève au-delà du cadre formel permet de réduire les tensions, tout en satisfaisant les besoins d'affiliations et d'ouverture de soi (Doucet et al., 2008).

En reconnaissant les atouts individuels et le potentiel de chacun, le leader transformationnel permet à l'employé de se sentir utile, autonome et compétent (Avolio, 1999). Cette dernière caractéristique est fortement liée au sentiment de bien-être et d'accomplissement, qui sont primordiaux à la satisfaction au travail (Judge & Piccolo, 2004; Molines, 2014).

Considérant qu'un faible niveau de satisfaction au travail est associé négativement à la productivité des employés, les leaders en place devraient s'intéresser à la satisfaction au travail de leurs employés afin de détecter les éléments d'insatisfaction et intervenir en ce sens (Judge et al., 2001; Yammarino, 2013). Dans cette perspective, un leader transformationnel, étant plus proche du vécu des employés, pourra mettre en place des ajustements organisationnels en fonction des besoins et des réalités de chacun, afin d'assurer leur bien-être (Bass, 1985, 1998; Doucet et al., 2008), tout en apportant son soutien aux employés afin de favoriser leur satisfaction au travail (Morgeson &



Humphrey, 2006). Ainsi, le leadership transformationnel serait associé positivement à la satisfaction au travail et au bien-être des employés, alors que le style transactionnel ou laissez-faire aurait plutôt un effet négatif sur ces variables (Arnold et al., 2007; Bass, 1985; Braun et al., 2013; Judge & Piccolo 2004; Lok & Crawford, 2004; Rad & Yarmohammadian, 2006; Sivanathan et al., 2004).

Par ailleurs, l'une des variables exerçant une influence sur la satisfaction au travail et le bien-être est l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle, communément appelé dynamique ou conciliation travail-famille. Cette variable est fortement liée au style de leadership, puisqu'il est le reflet de l'orientation organisationnelle pouvant contribuer à maintenir l'équilibre, ou à le détériorer, du fait de son attitude, sa gestion et sa flexibilité (Arnold et al., 2007; Avolio, 1999; Bass, 1998; Nielsen & Munir, 2009).

### ***Conciliation travail-famille***

La dynamique travail-famille réfère au fonctionnement de l'individu dans l'exercice de ses rôles professionnels et familiaux. Il est question de conflit lorsqu'il existe des interférences entre les demandes et les obligations de chaque rôle, rendant incompatible l'exercice des autres rôles, engendrant un stress. Ces exigences peuvent être liées au temps investi, aux comportements, à l'attitude exigée par le rôle, etc. (Byron, 2005; Demerouti et al., 2004; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus et al., 2001).

Le conflit entre ces deux sphères de vie peut provenir de l'une ou l'autre des deux sphères, soit le travail qui entre en conflit avec la vie familiale, ou la vie familiale qui entre en conflit avec le travail (Demerouti et al., 2004; Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus et al., 2001). Le conflit peut également provenir des deux sphères simultanément, si les deux environnements suscitent un stress significatif (Byron, 2005). Considérant que notre intérêt porte sur les facteurs organisationnels, la présente étude portera exclusivement sur l'interférence causée par le travail sur la famille, soit la conciliation ou le conflit travail-famille (CTF).

Les recherches précédentes ont permis de classifier les facteurs prédisposant au CTF en trois catégories distinctes : les variables liées au travail, les variables non liées au travail et les variables individuelles et démographiques (voir Tableau 1) (Byron, 2005; Eby et al., 2005).

En considérant plus spécifiquement les variables liées à l'emploi, il est possible de constater que la perception du soutien organisationnel peut constituer un facteur de protection au CTF (Ayman & Antani, 2008; Demerouti et al., 2004; Nohe & Sonntag, 2014). En effet, un meilleur soutien organisationnel permettrait à l'employé de mieux maintenir l'équilibre travail-famille, ce qui influence sa satisfaction au travail et son bien-être (French et al., 2018). Cela met de l'avant le mécanisme de modération liée aux ressources disponibles par rapport à la santé et au bien-être (Bakker & Demerouti, 2014).

**Tableau 1***Classification des variables prédisposant au conflit travail-famille*

Variables	Caractéristiques	Exemples
Liées à l'emploi	Variables spécifiques de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Horaires de travail et flexibilité</li> <li>– Nombre d'heures passées au travail</li> <li>– Support de l'employeur</li> <li>– Stress organisationnel</li> <li>– Charge cognitive et attentionnelle de la tâche</li> </ul>
Non liées à l'emploi	Ensemble des variables liées à la famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Responsabilités familiales</li> <li>– Statut conjugal</li> <li>– Emploi du conjoint/ conjoint</li> <li>– Nombre d'enfants à charge</li> <li>– Âge des enfants à charge</li> <li>– Conflits familiaux</li> <li>– Stress liés à la famille</li> <li>– Support perçu de la part de la famille</li> </ul>
Individuelles et démographiques	Variables spécifiques à la personne, incluant les variables sociodémographiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Âge</li> <li>– Genre</li> <li>– Personnalité</li> <li>– Revenu du ménage</li> <li>– Gestion du stress</li> <li>– Motivation et engagement</li> <li>– Style de coping (résilience)</li> </ul>

*Sources.* Byron (2005), Eby et al. (2005) et Greenhaus et Beutell (1985).

### **Hypothèses**

Un leader prenant en considération des facteurs internes et externes afin d'ajuster les demandes de l'emploi (flexibilité) et offrir les ressources aux employés, permettrait de réduire les tensions qui existent entre les sphères personnelles et professionnelles (Major

& Morganson, 2011). Combiné à un soutien émotionnel personnalisé et orienté vers l'utilisation de stratégies de *coping* efficace (Major & Morganson, 2011), cela s'apparente aux manifestations du leadership transformationnel et au comportement de gestion par exception active associée au leadership transactionnel.

De plus, dans leur méta-analyse, Judge et Piccolo (2004) démontrent que le leadership transformationnel présente une forte corrélation positive avec la satisfaction au travail ( $r = 0,58, p < 0,05$ ) de même qu'avec la satisfaction des employés envers leur leader ( $r = 0,71, p < 0,05$ ) et la motivation des employés ( $r = 0,53, p < 0,05$ ). Ces résultats sont confirmés par Molines (2014), qui rapporte une relation positive entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail ( $r = 0,19, p < 0,01$ ). Le leadership transformationnel augmenterait la perception de soutien, le sentiment d'autoefficacité et la communication efficace entre les différents employés, ce qui contribue à améliorer l'estime de soi, liée au bien-être (Arnold et al., 2007; Guibet Lafaye, 2007; Nielsen et al., 2009).

Selon les études, les trois styles de leadership peuvent être différenciés de manière catégorielle, soit en déterminant le style dominant parmi les trois, ou plutôt de manière continue, en utilisant le score associé à chacun des styles (Kelloway et al., 2012; Manning, 2002). Ainsi, chaque leader évalué reçoit un score pour les trois styles de leadership. En nous basant sur la littérature en lien avec l'influence positive du leadership

transformationnel sur les employés, nous établissons donc les hypothèses suivantes pour la présente étude :

- Hypothèse 1 : Les employés rapportant un style de leadership transformationnel de la part de leur supérieur seront plus satisfaits au travail, auront un plus grand niveau de bien-être psychologique, de même qu'un score plus faible à l'*Échelle de conflit travail-famille*, que les employés rapportant que leur supérieur immédiat utilise davantage un style transactionnel ou laissez-faire.
- Hypothèse 2 : Le leadership transformationnel apportera une plus grande contribution à la variance expliquée des scores de conflit travail-famille, de bien-être psychologique et de satisfaction au travail, que le leadership transactionnel ou laissez-faire.

### ***Incidence du type d'emploi***

La présente étude est réalisée auprès d'une organisation publique municipale, qui regroupe trois catégories d'emplois distincts, soit les cols bleus (employés qui accomplissent un travail manuel et/ou journalier), les cols blancs (employés de bureau, professionnels et personnel administratif) et les cadres (gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques).

Comme le type d'emploi occupé contribue à déterminer les tâches et responsabilités, ce qui peut influencer sur la perception de l'emploi, de même que l'organisation de la vie quotidienne, il est convenu que le type d'emploi puisse influencer l'équilibre

travail-famille, le bien-être et la satisfaction des employés (Glavin & Schieman, 2012; Grandey & Cropanzano, 1999; Hu et al., 2010; Mennino et al., 2005; Morris et al., 1999).

À cet effet, le salaire semble contribuer à la satisfaction au travail, de même que le statut d'emploi (Dubey et al., 1983; Mafini & Dlodlo, 2014), ce qui permettrait de supposer que les employés occupant un poste plus élevé dans la hiérarchie seraient plus satisfaits au travail. Toutefois, comme les responsabilités sont généralement plus élevées, de même que l'imputabilité liée à la prise de décision et le nombre d'heures de travail, les cadres et les gestionnaires éprouveraient parallèlement plus de conflits travail-famille (Gallie & Russell, 2009). En ce sens, Warr (1994) précise que l'ampleur du contrôle qu'un employé peut exercer sur son environnement (pouvoir décisionnel), la variété des tâches et la quantité d'interactions sociales peuvent devenir des sources de stress et nuire au bien-être des employés s'ils sont présents en trop grande quantité. Ces caractéristiques de l'emploi pouvant fluctuer en fonction des responsabilités inhérentes au poste, il est possible de croire que l'appartenance à une catégorie d'emploi puisse être un facteur de protection ou un facteur de risque quant à la conciliation travail-famille, la satisfaction au travail et au bien-être des employés.

- Hypothèse 3 : Les catégories d'emplois se distingueront entre elles au niveau de la valeur prédictive liée à la perception du style de leadership de la part du superviseur immédiat quant aux scores de conflit travail-famille, de détresse psychologique et de satisfaction au travail.

## **Méthode**

Le bien-être des employés, leur satisfaction au travail et la conciliation travail-famille étant dépendant des ressources perçues (Bakker & Demerouti 2014; Ryff, 1995), peut être modulé par les conditions de travail, incluant notamment les relations professionnelles (Gregersen et al., 2016), le soutien organisationnel (French et al., 2018), de même que les politiques et règles de l'organisation (Zheng et al., 2015). Plus précisément, cela implique la qualité de la relation entretenue avec les superviseurs (Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Diefendorff et al., 2016; Gregersen et al., 2016), en raison de leurs comportements et attitudes en lien avec la gestion et l'organisation du travail, qui est représentatif du style de leadership adopté (Ahmad et al., 2018; Gregersen et al., 2016; Yap et al., 2021).

Considérant que le secteur public (administrations municipales, provinciales ou fédérales, organismes ou services publics, sociétés d'État ou financées par l'État) correspond à 21,6 % des emplois au Canada (Statistique Canada, 2022) et qu'il présente une variété d'emploi, de tâches, de niveaux hiérarchiques, ainsi que différents environnements de travail, une organisation de service publique municipale a été approchée afin de tester la relation entre le style de leadership et ces trois variables.

### **Participants et procédures**

La présente étude, pour laquelle un certificat d'éthique a été obtenu, faisait partie d'un projet de recherche plus large sur le bien-être des employés en milieu de travail. Tous les employés travaillant pour une organisation de service public (N = 515) ont été invités par

leur employeur à participer, sur une base volontaire, au projet de recherche en remplissant un questionnaire en format papier-crayon pendant les heures de travail. Au total, 491 employés ont rempli le questionnaire, pour un taux de participation de 95 %. De ce nombre, 306 (62 %) sont des hommes, 185 (38 %) des femmes. Le Tableau 2 présente différentes variables de type sociodémographique, de même que des éléments se rapportant aux conditions de l'emploi pour les trois groupes d'employés, soit les cols bleus (167), les cols blancs (232) et les cadres (91). La catégorisation des employés correspond à l'appellation interne de l'organisme public œuvrant au niveau municipal.

Pour ce qui est de la mesure du style de leadership perçu de la part du supérieur immédiat, les cols bleus ont évalué des contremaitres, alors que les cols blancs et les cadres ont évalué des gestionnaires de niveau supérieur.

En moyenne, les employés, incluant les cadres, occupaient leur emploi actuel depuis 8,5 ans et travaillaient pour l'organisation depuis 14,2 ans (l'ancienneté allant de deux mois jusqu'à 39 ans). En moyenne, les employés étaient supervisés par la même personne depuis 3,51 ans.



**Tableau 2**

*Informations sociodémographiques et données liées à l'emploi, en fonction du groupe d'employés*

	Cols bleus (n = 167)	Cols blancs (n = 232)	Cadres (n = 91)
Âge moyen (an)	46,7	43,25	47,86
Sexe			
Hommes	157	84	65
Femmes	10	148	26
Scolarité			
Secondaire non complété	23	2	-
Secondaire	69	31	12
Collégial	42	135	20
Universitaire bac	3	37	37
Universitaire cycle supérieur	-	3	11
Autres	29	23	11
Statut matrimonial			
Célibataire	24	51	9
Marié ou couple vivant ensemble	118	160	72
Divorcé	13	11	5
Couple vivant séparément	10	7	4
Veuf	2	2	1
Nombre d'enfants			
– Mineurs			
Aucun	87	119	36
1	22	46	9
2	42	47	39
3	8	12	5
Plus de 3	5	5	2
– Majeurs			
Aucun	133	196	70
1	25	19	14
2	6	7	3
3	-	1	2
Plus de 3	-	2	-

**Tableau 2**

*Informations sociodémographiques et données liées à l'emploi, en fonction du groupe d'employés (suite)*

	Cols bleus (n = 167)	Cols blancs (n = 232)	Cadres (n = 91)
<b>Heures de travail par semaine</b>			
≤ 31 heures	3	18	-
32 à 40 heures	71	206	46
≥ 41 heures	8	5	29
<b>Horaire de travail</b>			
Jour	80	189	87
Soir	3	1	-
Variable	83	40	4
<b>Statut d'emploi</b>			
Permanent	119	185	89
Temporaire	48	46	2
Années d'expérience dans l'entreprise	14,76	11,98	17,88

## Mesures

### *Bien-être - General Health Questionnaire (GHQ-12)*

Le GHQ-12 est un outil adapté au contexte professionnel, qui permet de fournir une mesure fiable du bien-être psychologique et de la détresse psychologique (Hu et al., 2007; Jackson, 2007). L'outil est composé de douze items évaluant les symptômes associés à la dépression, à l'anxiété et à l'insomnie, à la désadaptation sociale et à la somatisation. Le questionnaire étant en anglais, il a été traduit vers le français en utilisant la méthode de « *back translation* ».

Le GHQ-12 est un questionnaire autoadministré pour lequel les répondants évaluent les symptômes ressentis au cours des 6 derniers mois (concentration, difficulté à dormir, plaisir, etc.), sur une échelle à quatre niveaux. Considérant la variabilité des énoncés, ainsi que leur formulation positive ou négative, une réponse de niveau 4 peut signifier « Beaucoup plus que d'habitude », « Beaucoup moins capable » ou « Beaucoup moins que d'habitude ». Un score élevé indique un plus haut niveau de détresse psychologique. La cohérence interne ( $\alpha = 0,87$ ) s'apparente aux propriétés psychométriques du questionnaire original ( $\alpha = 0,94$ ) validées par Lesage et al. (2011).

### ***Satisfaction au travail- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***

Le MSQ (Weiss et al., 1967) est un questionnaire composé de vingt questions dont le préluce est « Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait? ». Les vingt éléments portent sur différents aspects du travail, tels que les possibilités d'avancement, la stabilité d'emploi, le sentiment d'accomplissement, etc. (p. ex., « de vos possibilités d'avancement », « des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps »). Les employés doivent déterminer leur niveau de satisfaction face aux items en répondant sur une échelle de type Likert à cinq niveaux, allant de *Très insatisfait* (1) à *Très satisfait* (5). Un résultat élevé révèle un plus haut niveau de satisfaction au travail. Le coefficient alpha de Cronbach est de 0,90 pour cette étude.

### ***Conflit Travail-Famille – Échelle de conflit travail-famille***

L'Échelle de conflit travail-famille est une version adaptée du *Work-Family Conflict and Family-Work Conflict and Effective Experiences Questionnaire* élaboré par Netemeyer et al. (1996). L'échelle originale est composée de 10 items mesurant un niveau d'accord sur une échelle de type Likert à cinq niveaux, allant de *Totalement en désaccord* (1) à *Totalement en accord* (5). Cinq items mesurent l'influence du travail sur la famille (*Work-Family Conflict*) et cinq items mesurent l'influence de la famille sur le travail (*Family-Work Conflict*). La version utilisée pour l'étude porte exclusivement sur le volet travail-famille (p. ex., la quantité de temps requis pour effectuer mon travail nuit à ma capacité à remplir mes obligations familiales).

Un score élevé indique un plus haut niveau de conflit travail-famille. L'outil original rapportait un coefficient alpha de Cronbach  $\alpha = 0,88$  pour les items portant sur l'influence du travail sur la famille, ce qui s'apparente aux résultats obtenus dans la présente étude ( $\alpha = 0,87$ ).

### ***Styles de leadership - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)***

Le MLQ (Avolio et al., 2004) évalue les trois styles de leadership, soit transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Les répondants doivent rapporter la fréquence des comportements observés chez leur superviseur immédiat (p. ex., *La personne que j'évalue* « parle avec optimisme de l'avenir », « est efficace à satisfaire mes besoins liés au travail »), sur une échelle de type Likert à cinq points, allant de *Jamais* (1)

à *Fréquemment, sinon toujours* (5). Le questionnaire comporte 45 items répartis en 12 facteurs, dont cinq sont liés au style de leadership transformationnel, deux au style transactionnel et deux au style laissez-faire. Les trois derniers facteurs ont trait à l'effort motivationnel perçu chez le leader, son efficacité en tant que leader et la satisfaction du supervisé à son égard.

Les coefficients alpha de Cronbach pour notre échantillon sont : leadership transformationnel (0,92), leadership transactionnel (0,56) et leadership laissez-faire (0,81).

## **Analyses**

### ***Logiciel et tests statistiques***

La version 27 de SPSS a été utilisée pour effectuer toutes les analyses. Des analyses préliminaires de type analyse de variance (ANOVA) ont permis de comparer les moyennes des trois groupes d'employés, en fonction des échelles de conflit travail-famille (CTF), de bien-être général (GHQ) et de satisfaction au travail (MSQ). L'ANOVA a également été utilisée afin de comparer les moyennes des trois groupes d'employés, en fonction des scores liés aux différents styles de leadership (MLQ). Comme les catégories d'emplois n'ont pas un nombre égal de participants, les cadres étant moins nombreux, le test de Welch (tests robustes d'égalité des moyennes) a été effectué, de même que le test *post hoc* de Games-Howell, et les résultats demeurent significatifs. De plus, la correction de Bonferroni pour les comparaisons multiples a été appliquée.

Afin de tester les hypothèses, des analyses de régression linéaires multiples ont été effectuées pour calculer la variance expliquée par les différents types de leadership, sur les scores de CTF, GHQ et MSQ, de même que leur contribution individuelle au modèle. Au niveau de l'encodage, les cols bleus ont été identifiés comme 1, les cols blancs 2 et les cadres 3.

## Résultats

### Analyses préliminaires

Le Tableau 3 contient les moyennes de chaque catégorie d'emplois, aux scores de CTF, GHQ et MSQ. L'analyse des différences de moyennes (ANOVA) démontre qu'il n'existe pas de différence significative entre les groupes au niveau du CTF et du bien-être. Toutefois, le test d'homogénéité des variances (Levene) démontre qu'il existe une différence significative entre les cadres et les deux autres groupes, au niveau de la satisfaction au travail [ $F(2, 485) = 9,646, p < 0,001$ ], avec une petite taille d'effet  $\eta^2_p = 0,196$ .

**Tableau 3**

*Résultats moyens aux échelles de CTF, GHQ et MSQ, en fonction du groupe d'employés*

	Cols bleus ( <i>n</i> = 167)		Cols blancs ( <i>n</i> = 232)		Cadres ( <i>n</i> = 91)	
	$\bar{X}$	<i>ET</i>	$\bar{X}$	<i>ET</i>	$\bar{X}$	<i>ET</i>
CTF	9,46	4,31	9,87	5,44	10,97	5,65
GHQ	21,53	4,74	22,06	5,81	22,28	4,65
MSQ	72,17	10,72	72,35	11,21	77,81	10,46

Le Tableau 4 rapporte la moyenne des scores au MLQ (perception du style de leadership du supérieur immédiat) pour chacune des catégories d'emplois. Le test d'homogénéité des variances révèle qu'il existe une différence significative entre les cols bleus et les cadres, alors que les cadres obtiennent un score plus élevé au niveau du leadership transformationnel [ $F(2, 254) = 7,673, p < 0,001$ ] avec une petite taille d'effet  $\eta_p^2 = 0,182$ .

### **Variance expliquée par le style de leadership**

Afin de tester la première et la seconde hypothèse, des analyses de régression multiples ont été réalisées pour déterminer la portion de variance expliquée ( $R^2$ ) par le style de leadership, quant aux scores de CTF, GHQ et MSQ (voir Tableau 5). La valeur de  $R^2$  et la valeur du coefficient bêta permettent de déterminer si le style de leadership contribuerait à mieux prédire les scores de CTF, GHQ et MSQ, tout en indiquant le sens de la relation.

**Tableau 4***Moyenne des scores au MLQ, en fonction du groupe d'employés*

	Cols bleus		Cols blancs		Cadres	
	$\bar{X}$	ET	$\bar{X}$	ET	$\bar{X}$	ET
Leadership transformationnel	10,909	3,26	11,627	3,21	12,575	3,06
Leadership transactionnel	3,716	1,13	3,782	1,08	3,801	0,86
Leadership laissez-faire	2,485	1,26	2,642	1,50	2,536	1,25

**Tableau 5***Variance expliquée par le style de leadership aux échelles CTF, GHQ et MSQ et valeur du coefficient Bêta*

	CTF		GHQ		MSQ	
	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$
Leadership transformationnel	0,003	-0,071	0,053***	-0,248***	0,309***	0,545***
Leadership transactionnel	0,006	0,063	0,002	-0,062	0,065***	0,250***
Leadership laissez-faire	0,030***	0,186***	0,048*	0,224***	0,196***	-0,453***

Note. \* $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

Les résultats démontrent que le style de leadership est globalement peu associé à la variation du score au CTF, alors que la variance expliquée par le leadership, tous styles confondus, s'élève à 5,8 % [ $F(3, 436) = 7,804, p < 0,001, R^2 = 0,058$ ]. En fait, seul le leadership laissez-faire contribue significativement et positivement à la variance des scores de CTF ( $\beta = 0,186, p < 0,001$ ).



Au niveau du GHQ, le style de leadership explique globalement 9,3 % de la variation des scores [ $F(3, 436) = 11,233, p < 0,001, R^2 = 0,093$ ]. Le leadership transformationnel permet d'expliquer le plus de variance (5,3 %), en étant associé positivement au bien-être psychologique ( $\beta = -0,248, p < 0,001$ ), alors que le style laissez-faire aurait l'effet inverse ( $\beta = 0,224, p < 0,001$ ).

Au niveau de la satisfaction au travail, tous les styles de leadership contribuent significativement à la variance des scores du MSQ [ $F(3, 435) = 85,493, p < 0,001, R^2 = 0,384$ ]. Tous groupes confondus, le leadership transformationnel explique 30,9 % de la variation de la satisfaction au travail [ $F(1, 455) = 203,692, p < 0,001, R^2 = 0,309$ ], en ayant une influence positive sur le niveau de satisfaction au travail ( $\beta = 0,545, p < 0,001$ ). Le leadership transactionnel contribue dans une plus faible mesure à expliquer positivement la variance des scores au MSQ (6,5 %), alors que le leadership laissez-faire explique négativement 19,6 % de la variance des scores ( $\beta = -0,453, p < 0,001$ ).

Ces premiers résultats tendent à confirmer partiellement la première hypothèse à l'effet qu'un style de leadership plus transformationnel serait associé positivement au bien-être psychologique, de même qu'à la satisfaction au travail. Les résultats portant sur la relation entre le leadership transformationnel et le conflit travail-famille sont non concluants. Le leadership transformationnel apporte néanmoins une plus grande contribution dans la variation des scores du GHQ et du MSQ, que le style transactionnel et laissez-faire, ce qui confirme partiellement la seconde hypothèse.

Par la suite, des analyses de régression ont été réalisées afin de tester la troisième hypothèse, soit évaluer la valeur prédictive du style de leadership sur les scores de CTF, GHQ et MSQ, en distinguant les trois catégories d'emplois (cols bleus, cols blancs et cadres).

Les résultats présentés dans le Tableau 6 exposent que le score de CTF est associé positivement au style de leadership laissez-faire, chez les cols bleus ( $\beta = 0,163, p < 0,05$ ) et les cols blancs ( $\beta = 0,208, p < 0,05$ ), alors qu'il est associé négativement au style transformationnel chez les cadres ( $\beta = -0,228, p < 0,05$ ).

Au niveau du GHQ, les résultats démontrent que le style de leadership n'a pas d'influence de prédiction sur la variance des scores rapportés par les cols bleus, alors que le leadership transformationnel et laissez-faire permettent d'expliquer respectivement 7 % et 5,5 % de la variance des scores de GHQ chez les cols blancs. Auprès des cadres, les trois styles de leadership contribuent significativement à la variance du GHQ, alors que le style transformationnel contribue davantage au modèle, en expliquant 16,5 % de la variance [ $F(1, 83) = 16,344, p < 0,001, R^2 = 0,165$ ].

**Tableau 6**

*Variance expliquée par le style de leadership aux échelles de CTF, GHQ et MSQ, en fonction des trois groupes d'employés (R2)*

	CTF			GHQ			MSQ		
	Cols bleus	Cols blancs	Cadres	Cols bleus	Cols blancs	Cadres	Cols bleus	Cols blancs	Cadres
Leadership transformationnel	0,001	0,002	0,052*	0,012	0,070***	0,165***	0,256***	0,324***	0,299***
Leadership transactionnel	0,014	0,011	0,008	0,007	0,005	0,066*	0,025*	0,073***	0,195***
Leadership laissez-faire	0,027*	0,043*	0,011	0,017	0,055***	0,108*	0,161***	0,213***	0,253***

*Note.* \* $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$

Un style laissez-faire est associé négativement au bien-être psychologique chez les cols blancs ( $\beta = -0,235, p < 0,01$ ) et les cadres ( $\beta = -0,329, p < 0,05$ ), alors que le leadership transformationnel est associé positivement au bien-être psychologique chez les cols blancs ( $\beta = 0,266, p < 0,001$ ) et les cadres ( $\beta = 0,406, p < 0,001$ ). Un style plus transactionnel serait également un prédicteur positif du bien-être psychologique auprès des cadres ( $\beta = 0,257, p < 0,05$ ).

Au niveau de la satisfaction au travail, le leadership transformationnel contribue le plus fortement au modèle, en permettant d'expliquer 25,6 % [ $F(1, 146) = 50,128, p < 0,001, R^2 = 0,256$ ] de la variabilité chez les cols bleus, 32,4 % [ $F(1, 222) = 106,377, p < 0,001, R^2 = 0,324$ ] chez les cols blancs et 29,9 % [ $F(1, 82) = 34,907, p < 0,001, R^2 = 0,299$ ] chez les cadres.

Pour les trois niveaux d'emploi, la satisfaction au travail serait positivement prédite par les styles de leadership transformationnel ( $\beta = 0,506$  à  $0,569, p < 0,001$ ) et transactionnel ( $\beta = 0,159$  à  $0,442, p < 0,05$ ) et négativement prédite par un style de leadership laissez-faire ( $\beta = -0,401$  à  $-0,502, p < 0,001$ ). Le score de satisfaction au travail aurait tendance à augmenter particulièrement chez les employés qui rapportent un style de leadership transformationnel.

La matrice de contraste permet de déterminer qu'il existe une différence entre les scores de satisfaction des cols blancs ( $M = 72,095, ET = 0,614$ ) et des cadres ( $M = 75,719,$

$ET = 1,012$ ) au niveau du leadership transformationnel, à un seuil de signification de  $p < 0,01$ . Pour ce qui est des styles de leadership transactionnel et laissez-faire, l'analyse des contrastes démontre que les scores des cadres sont différents des deux autres groupes au seuil de signification de  $p < 0,001$ . Les résultats confirment donc partiellement notre troisième hypothèse, à l'effet qu'il existerait une différence significative au niveau de la valeur prédictive (force de la relation) du style de leadership sur les scores de CTF, GHQ et MSQ, en fonction des catégories d'emploi.

### **Discussion**

Les analyses quant à la relation entre le style de leadership et la satisfaction au travail s'avèrent globalement significatives. Ces résultats confirment ceux de Rad et Yarmohammadian (2016) indiquant que les comportements de leadership sont associés à la satisfaction. Le style transformationnel contribue positivement à expliquer près de 30 % de la satisfaction au travail, tous groupes confondus, ce qui tend à confirmer notre première proposition voulant que les employés rapportant un style de leadership transformationnel de la part de leur supérieur immédiat soient plus satisfaits au travail (Braun et al., 2013; Munir et al., 2012). Nos résultats sont comparables à ceux obtenus par Lok et Crawford (2004), qui rapportent près de 30 % de la variance de la satisfaction expliquée par les comportements de leadership.

Le style de leadership transformationnel est également associé à une diminution significative du score au GHQ, donc à une augmentation du bien-être psychologique chez

les cols blancs et les cadres. Ces résultats vont dans le même sens que les recherches de Arnold (2017), dont la synthèse des écrits illustre une relation entre le leadership et le bien-être psychologique, bien qu'il suggère que cet effet soit indirect, en se référant à la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi (Demerouti et al., 2001). En effet, des éléments tels que la confiance envers le superviseur (Jacobs et al., 2013; Kelloway et al., 2012), le sentiment d'appartenance à l'équipe (Mckee et al., 2011), le conflit travail-famille (Munir et al., 2012), le sentiment d'autoefficacité (Nielsen & Munir, 2009; Walsh et al., 2014), ou la justice organisationnelle (Walsh et al., 2014) agissent comme modérateur ou médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être. Cela tend à confirmer que le style de leadership peut agir comme facteur de protection organisationnel auprès des employés.

Par ailleurs, le style de leadership n'est pas associé significativement à une variation des scores de CTF. Il s'agit d'un résultat comparable à celui de Morgan et al. (2018), mais inverse à celui de Munir et al. (2012), dont les recherches démontrent que le leadership transformationnel serait associé négativement au conflit travail-famille. Leur hypothèse repose sur le rôle du leader transformationnel, qui intègre des pratiques plus équilibrées au niveau de la conciliation travail-famille, tout en favorisant un environnement de travail alliant soutien, évolution et mentorat. Il est donc possible que la perception du soutien organisationnel, qui influence le niveau de CTF (Ayman & Antani, 2008; Demerouti et al., 2004; Nohe & Sonntag, 2014) ne soit pas directement liée au style de leadership, mais plutôt modulée par d'autres variables telles que l'environnement de travail (Che et

al., 2017), un sentiment d'autonomie, des affects positifs et des pratiques organisationnelles favorisant la conciliation travail-famille (Hammond et al., 2015). Une analyse individualisée des facteurs associés à chacun des styles de leadership (Avolio & Bass, 2001) permettrait d'avoir une meilleure compréhension de la relation entre le leadership et le conflit travail-famille.

Néanmoins, en combinant l'effet du statut hiérarchique à celui du style de leadership, certaines différences se dessinent entre les groupes. Les résultats portant sur l'association entre le style de leadership et le CTF sont de moindre importance, permettant d'expliquer globalement 5 % ou moins de la variabilité des scores. Bien que les résultats aient démontré qu'il n'y avait pas de différence significative entre les moyennes des trois groupes d'employés pour la mesure du CTF (hypothèse 3), le leadership laissez-faire serait associé à une augmentation du CTF chez les cols bleus et les cols blancs, alors qu'un style transformationnel serait plutôt associé à une diminution du CTF auprès des cadres. Ce résultat va dans le même sens que ceux rapportés par Good et al. (1996), qui rapportent un score de CTF moins élevé chez les employés de plus haut niveau hiérarchique, bien qu'ils ne fassent pas état du style de leadership. Selon leurs hypothèses, les conditions de travail seraient plus intéressantes au niveau des horaires et du salaire, tout en mettant en perspective que les exigences de l'emploi seraient mieux comprises de la part de la famille, ce qui réduirait le niveau de conflit travail-famille. À cet effet, il existe très peu d'études combinant toutes ces variables.

L'analyse met de l'avant le fait que le groupe hiérarchique ne permet pas d'expliquer significativement la variation du score de CTF et de bien-être, alors qu'il explique significativement la variance au niveau de la satisfaction au travail.

Le style de leadership contribue donc significativement à prédire le score de satisfaction au travail en fonction des trois styles de leadership, le score de bien-être psychologique en fonction du leadership transformationnel et laissez-faire et le CTF en fonction du leadership laissez-faire seulement. Le style de leadership transformationnel a la plus forte contribution au modèle de satisfaction et de bien-être, ce qui confirme partiellement la proposition 4.

Enfin, l'analyse des résultats de régression semble démontrer que le style de leadership permet d'expliquer davantage la variance des scores de bien-être psychologique et de satisfaction chez les cadres, que chez les cols bleus et les cols blancs, à une exception près. Ces données soulèvent l'idée que l'association entre le style de leadership perçu quant à son supérieur immédiat, le bien-être et la satisfaction, serait plus forte lorsque le niveau hiérarchique est plus élevé. Toutefois, peu d'études semblent avoir testé cette relation entre les différents styles de leadership et leur influence respective selon le statut hiérarchique. À cet effet, l'étude de Bruch et Walter (2007) porte uniquement sur la relation du leadership transformationnel sur la satisfaction, alors que leurs résultats exposent qu'un haut statut hiérarchique favoriserait l'établissement d'un leadership transformationnel en raison de la position privilégiée des cadres (perception



idéalisée et charisme) et du contexte organisationnel qui permet une plus grande autonomie, engendrant de ce fait une plus grande satisfaction des employés à leur charge. Parallèlement, Edwards et Gill (2012) exposent simplement que le leadership transformationnel serait un mode de gestion efficace à tous les niveaux hiérarchiques, alors que le leadership transactionnel serait moins efficace à un niveau supérieur et le style laissez-faire serait plutôt inefficace, sans mesurer leur relation avec des variables particulières.

Par ailleurs, les résultats globaux concernant les scores des cols bleus semblent moins associés au style de leadership, bien que les résultats soient significatifs pour la satisfaction au travail. Ceci pourrait s'expliquer par un contexte de travail différent, notamment en ce qui concerne l'adhésion à un syndicat qui normalise les conditions de travail (Der Stepanian, 1999; Soares, 2006). Comme il s'agit d'une variable organisationnelle, celle-ci devrait être prise en considération dans de futures recherches.

### **Limites et perspectives**

Il est évident que la présente étude comporte certaines limites quant à l'interprétation des résultats, les scores aux différents questionnaires faisant exclusivement état de la perception subjective des candidats au moment de la cueillette des données. Ainsi, la mise en œuvre d'une étude longitudinale permettrait de mieux cerner l'influence du style de leadership sur les employés (Nielsen & Munir, 2009). Aussi, la taille des groupes étant

différente, considérant qu'il y a généralement moins de cadres que d'employés dans une organisation, peut avoir une incidence sur les comparaisons entre les groupes.

La cohérence interne de la sous-échelle du MSQ portant sur le leadership transactionnel ( $\alpha = 0,56$ ) n'atteint pas les 0,70 recommandé, donc les résultats associés à ce style de leadership devraient être interprétés avec prudence. Il apparaît toutefois que la cohérence interne de certaines composantes du leadership transactionnel est moindre que les autres styles de leadership et parfois en deçà du 0,70 établi par Nunnally (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Hinkin & Schriesheim, 2008; Rowold, 2005; Tejada et al., 2001).

Malgré les limites énoncées, les présents résultats peuvent orienter les futures recherches, en faisant ressortir que les différents styles de leadership n'ont pas tous le même effet sur les groupes d'employés. En effet nos résultats démontrent que le leadership laissez-faire a globalement une incidence négative sur le conflit travail-famille (cols bleus et cols blancs), le niveau de détresse psychologique (cols blancs et cadres) et la satisfaction au travail (cols bleus, cols blancs et cadres), alors qu'un leadership transactionnel a une relation plutôt positive sur le bien-être (cadres) et la satisfaction (cols bleus, cols blancs et cadres), mais dans une moindre mesure que le leadership transformationnel. Comme il s'agit d'une étude corrélationnelle prédictive, des recherches expérimentales permettraient de mieux déterminer les antécédents au bien-être et à la satisfaction des employés, notamment en précisant si c'est bien le leadership qui influence le niveau de bien-être, ou plutôt le niveau de bien-être qui influencerait les perceptions des employés quant au style de leadership.

La relation entre le style de leadership et le niveau de bien-être et de satisfaction au travail démontre l'intérêt pour les entreprises d'orienter le style de gestion afin qu'il exerce une influence positive sur les employés. De futures recherches seront nécessaires afin de cibler les éléments clés du leadership qui peuvent favoriser le bien-être en entreprise et la rétention des employés.

### **Conclusion**

Dans une perspective plus large, comme la satisfaction au travail des employés serait influencée significativement par tous les styles de leadership mesurés dans la présente étude, nous estimons que des recherches plus approfondies devraient être effectuées afin de mieux comprendre la nature de ces interactions. En effet, comme la satisfaction au travail est associée au bien-être et à la performance (Judge et al., 2001; Spector, 1997), il est primordial d'en comprendre les influences afin de valoriser la rétention de personnel dans les organisations (Aziri, 2011; Top et al., 2015). Les organisations auraient avantage à s'assurer de mettre en place des mécanismes de sélection pour les gestionnaires permettant d'identifier des candidats qui présentent des caractéristiques liées au leadership transformationnel. Également, il serait également important pour les organisations d'offrir du développement de compétences en leadership associées au leadership transformationnel pour leurs cadres afin que ces derniers exercent une influence positive sur la satisfaction des travailleurs.

## Références

- Ahmad, S., Fazal-E-Hasan, S. M., & Kaleem, A. (2018). How ethical leadership stimulates academics' retention in universities: The mediating role of job-related affective well-being. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1348-1362. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2017-0324>
- Angrave, D., & Charlwood, A. (2015). What is the relationship between long working hours, over-employment, under-employment and the subjective well-being of workers? Longitudinal evidence from the UK. *Human Relations*, 68(9), 1491-1515. <https://doi.org/10.1177/0018726714559752>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q)
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483349107>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Éds). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden, Incorporated. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2)
- Ayman, R., & Antani, A. (2008). *Social support and work-family conflict*. *Handbook of work-family integration*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50019-3>

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research et Practice*, 3(4), 77-86. <https://down.documentine.com/9214dedc309c4f7a94d1866489b773a0.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. Dans P. Y. Chen & C. Y. Cooper (Éds), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1-28). John Wiley & Sons, Inc. <https://qqamano.com/oh/JDRTheory/JobDemandsResourcesTheory2014original.pdf>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710-726. <https://doi.org/10.1108/01437730710835452>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>

- Che, X. X., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2017). Stressors beget stressors: The effect of passive leadership on employee health through workload and work–family conflict. *Work & Stress*, 31(4), 338-354. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1317881>
- Cheng, Z. (2014). The effects of employee involvement and participation on subjective wellbeing: Evidence from urban China. *Social Indicators Research*, 118(2), 457-483. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0430-8>
- Chopra, P. (2009). Mental health and the workplace: Issues for developing countries. *International Journal of Mental Health Systems*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1752-4458-3-4>
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Geurts, S. A., & Kompier, M. (2004). Positive and negative work-home interaction: Prevalence and correlates. *Equal Opportunities International*. 23(1/2), 6-35. <https://doi.org/10.1108/02610150410787837>
- Der Stepanian, S. (1999). *L'impact de la participation syndicale à la gestion de l'organisation du travail sur le fonctionnement des équipes de travail : le cas de l'industrie du vêtement* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université de Montréal, Montréal, QC. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/347.pdf>
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Diefendorff, J. M., Greguras, G. J., & Fleenor, J. (2016). Perceived emotional demands–abilities fit. *Applied Psychology*, 65(1), 2-37. <https://doi.org/10.1111/apps.12034>
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625-647. <https://doi.org/10.7202/019540ar>

- Drummond, S., O'Driscoll, M. P., Brough, P., Kalliath, T., Siu, O. L., Timms, C., Riley, D., Sit, C., & Lo, D. (2017). The relationship of social support with well-being outcomes via work–family conflict: Moderating effects of gender, dependants and nationality. *Human Relations, 70*(5), 544-565. <https://doi.org/10.1177/0018726716662696>
- Dubey, B. L., Uppal, K. K., Verma, S. K., & Dwivedi, P. (1983). Job satisfaction and need hierarchy among bank officers. *Indian Journal of Clinical Psychology, 10*(1), 133-137.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research dans IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Edwards, G., & Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(1), 25-50. <https://doi.org/10.1108/01437731211193106>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin, 144*(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior, 13*(7), 723-729. <https://doi.org/10.1002/job.4030130708>
- Gallie, D., & Russell, H. (2009). Work-family conflict and working conditions in Western Europe. *Social Indicators Research, 93*(3), 445-467. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9435-0>
- Glavin, P., & Schieman, S. (2012). Work–family role blurring and work–family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations, 39*(1), 71-98. <https://doi.org/10.1177/0730888411406295>
- Glilekpe, E. E., Anlesinya, A., Nyanyofio, G. J. N. T., Adeti, S. K., & Malcalm, E. (2022). Workplace conflict and job-related wellbeing among local government servants: The role of job resources. *FIIB Business Review, Article 231971452211059*. <https://doi.org/10.1177/23197145221105983>
- Good, L. K., Page, T. J., & Young, C. E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 24*(2), 148-156. <https://doi.org/10.1177/0092070396242005>

- Goyette, N. (2020). Favoriser le bien-être des enseignantes novices : un moyen de rétention lors de l'insertion professionnelle? *Formation et profession*, 28(3), 93-95. <https://doi.org/10.18162/fp.2020.a209>
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.91>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader–member exchange and well-being—a longitudinal study. *Work & Stress*, 30(4), 356-373. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1249440>
- Grenier, A. (2011). Les pénuries de main d'œuvre guettent-elles le marché du travail québécois. *Regards sur le travail*, 7(2), 1-12. [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/Regards\\_travail/vol07-02/penuries-main-doeuvre.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/Regards_travail/vol07-02/penuries-main-doeuvre.pdf)
- Guibet Lafaye, C. (2007). Bien-être. Dans M. Marzano (Éd.), *Dictionnaire du corps*, PUF, 127-131. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00373339/document>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J. (2015). Mediators of transformational leadership and the work–family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 454-469. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2011-0090>
- Harlos, K. P., & Axelrod, L. J. (2005). Investigating hospital administrators' experience of workplace mistreatment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 262-272. <https://doi.org/10.1037/h0087261>



- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hillier, D., Fewell, F., Cann, W., & Shephard, V. (2005). Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 419-431. <https://doi.org/10.1080/09540260500238363>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284-295. <https://doi.org/10.1037/a0039962>
- Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.014>
- Hu, Y., Stewart-Brown, S., Twigg, L., & Weich, S. (2007). Can the 12-item General Health Questionnaire be used to measure positive mental health?. *Psychological Medicine*, 37(7), 1005-1013. <https://doi.org/10.1017/S0033291707009993>
- Jackson, C. (2007). The General Health Questionnaire. *Occupational Medicine*, 57(1), 79. <https://doi.org/10.1093/occmed/kql169>
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., & Jung, J. (2013). The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 772-778. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182972ee5>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress, 26*(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kobayashi, K., Eweje, G., & Tappin, D. (2018). Employee wellbeing and human sustainability: Perspectives of managers in large Japanese corporations. *Business Strategy and the Environment, 27*(7), 801-810. <https://doi.org/10.1002/bse.2032>
- Lesage, F. X., Martens-Resende, S., Deschamps, F., & Berjot, S. (2011). Validation of the General Health Questionnaire (GHQ-12) adapted to a work-related context. *Open Journal of Preventive Medicine, 1*(2), 44-48. <https://doi.org/10.4236/ojpm.2011.12007>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development, 23*(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Machado, T., Sima, M. N., Desrumaux, P., & De Bosscher, S. (2013). Le bien-être subjectif des demandeurs d'emploi en situation de handicap : le rôle de l'estime de soi, du lieu de contrôle et de l'acceptation de leur handicap. *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale, (2)*, 211-236. <https://www.cairn.info/page-211.htm>
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *Journal of Industrial Psychology, 40*(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1166>
- Major, D. A., & Morganson, V. J. (2011). Coping with work-family conflict: A leader-member exchange perspective. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 126-138. <https://doi.org/10.1037/a0021727>
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management, 8*-13. <https://www.Putting-Organizational-Resilience-to-Work.pdf>

- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216. <https://doi.org/10.1108/09649420210433166>
- McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: a European policy perspective. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 365-373. <https://doi.org/10.1080/09540260500238397>
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 233-255. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.599147>
- Mennino, S. F., Rubin, B. A., & Brayfield, A. (2005). Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture. *The Sociological Quarterly*, 46(1), 107-135. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2005.00006.x>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail* [Thèse de doctorat inédite]. Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, France. <https://www.theses.fr/2014TOU10038.pdf>
- Morgan, W. B., Perry, S. J., & Wang, Y. (2018). The angry implications of work-to-family conflict: Examining effects of leadership on an emotion-based model of deviance. *Journal of Vocational Behavior*, 108(1), 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.009>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), Article 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morris, W. R., Conrad, K. M., Marcantonio, R. J., Marks, B. A., & Ribisl, K. M. (1999). Do blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers?. *American Journal of Health Promotion*, 13(6), 319-324. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-13.6.319>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied Psychology, 81*(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & stress, 23*(4), 313-329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 46*(9), 1236-1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
- Nohe, C., & Sonntag, K. (2014). Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 85*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.007>
- Organisation mondiale de la santé. (1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé*, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°2, p. 100. [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official\\_record2\\_fre.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official_record2_fre.pdf)
- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services, 19*(2), 11-28. <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- Riggio, R. E. (2017). Management and leadership. Dans A. Wilkinson, S. J. Armstrong, & M. Lounsbury (Éds), *The Oxford handbook of management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198708612.001.0001>
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire. Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden. <https://mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review, 9*(1), 35-48. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.8732etrep=rep1ettye=pdf>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. Dans E. L. Deci & R. M. Ryan (Éds), *Handbook of self-determination research* (Vol. 2, pp. 3-33). The University of Rochester Press. <http://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>

- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Dans G. F. Bauer & O. Hämmig (Éds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Sivanathan, N. Arnold, K. A., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: transformational leadership and well-being. Dans P. A. Linley & S. Joseph (Éds), *Positive psychology in practice* (pp. 241-255). Wiley. [http://www.sfu.ca/mentalhealthpapers/Hupper\\_2004.pdf#page=265](http://www.sfu.ca/mentalhealthpapers/Hupper_2004.pdf#page=265)
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Soares, A. (2006). *Les bleus à l'âme : le harcèlement psychologique chez les cols bleus de la ville de Montréal*. Université du Québec à Montréal. [https://sac.uqam.ca/upload/files/publications/syndicat/2006/Soares\\_Bleuxs2006.pdf](https://sac.uqam.ca/upload/files/publications/syndicat/2006/Soares_Bleuxs2006.pdf)
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Statistique Canada. (2022). *Emploi selon la catégorie de travailleur, données annuelles* [Tableau 14-10-0027-01]. <https://doi.org/10.25318/1410002701-fra>
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N1P481>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>

- Vincent, S. (2006). *L'influence du style de leadership des superviseurs sur les fonctions de supervision* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1781/1/000130441.pdf>
- Walsh, M., Dupré, K., & Arnold, K. A. (2014). Processes through which transformational leaders affect employee psychological health. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 162-172. <https://doi.org/10.1177/239700221402800109>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66. <http://www.rodrigospelback.com.br/wp-content/uploads/2020/08/An-Integrative-Definition-of-Leadership.pdf>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 141-155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- Yap, W. M., & Badri, S. K. Z. (2021). Millennials' affective well-being and the moderating role of transformational leadership. *International Journal of Employment Studies*, 29(1), 38-65. <https://doi.org/10.3316/informit.020509233791596>
- Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S., & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354-379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>

## **Article 2**

Leadership transformationnel et bien-être des employés :  
Effet médiateur de la motivation intrinsèque et de la satisfaction au travail

**Leadership transformationnel et bien-être des employés : Effet médiateur de la motivation intrinsèque et de la satisfaction au travail<sup>3</sup>**

**Transformational leadership and employee well-being: mediating effect of intrinsic motivation and job satisfaction**

Elodie Hartmann<sup>1</sup>

et

Cynthia Mathieu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Candidate au doctorat en psychologie, département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, [elodie.hartmann@uqtr.ca](mailto:elodie.hartmann@uqtr.ca)

<sup>2</sup>Professeure, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières, [cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

---

<sup>3</sup> Article en révision, revue *Humain et organisation*.



## Summary

The aim of this study is to test the mediating effect of job satisfaction and intrinsic motivation *in* the relationship between transformational leadership and employee well-being. Hayes' macro PROCESS mediation analysis, using a bootstrapping method, confirmed that job satisfaction plays a mediating role in the relationship between transformational leadership and employees' psychological well-being. However, the results of the analysis do not confirm the mediating role of intrinsic motivation. Our hypotheses are therefore partially confirmed. These results suggest that job satisfaction contributes to employee well-being, when management practices oriented towards transformational leadership are implemented.

*Keywords:* transformational leadership, intrinsic motivation, well-being, job satisfaction

## **Résumé en français**

L'objectif de cette étude est de tester l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être des employés. Une analyse de médiation via macro PROCESS de Hayes, en utilisant une méthode de bootstrapping, a permis de confirmer que la satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être des employés. Toutefois, les résultats de l'analyse ne permettent pas de confirmer le rôle médiateur de la motivation intrinsèque dans cette relation. Nos hypothèses sont donc partiellement confirmées. Ces résultats suggèrent que la satisfaction au travail contribue au bien-être des employés, lorsque des pratiques de gestion orientées vers un leadership transformationnel sont mises en place.

*Mots-clés* : leadership transformationnel, motivation intrinsèque, bien-être, satisfaction au travail

## **Introduction**

La pénurie de main-d'œuvre est un enjeu vital pour les entreprises, qui doivent adapter leur fonctionnement, alors qu'elles font face à une baisse de productivité et un ralentissement de la croissance engendrés par le manque de personnel (Dodier, 2019; Vignon, 2020). Selon la Banque de développement du Canada (Cocolakis-Wormstall, 2018), 40 % des entrepreneurs canadiens éprouveraient des difficultés à pourvoir les postes vacants, ce qui pourrait provoquer un retard de croissance de l'entreprise.

Dans un contexte de pénurie de personnel, des stratégies de rétention doivent être mises en place par les organisations, afin d'assurer leur existence, alors que le départ des employés entraîne une baisse de productivité et une augmentation des coûts associés au recrutement et à la formation (Anderson, 2020). Cela passerait notamment par les comportements adoptés par les leaders, dont le processus d'influence s'exerce sur la satisfaction, la motivation et la rétention des employés (Anderson, 2020; Bakker & Demerouti, 2014; Dextras-Gauthier & Marchand, 2016; Moin et al., 2021; Schaufeli & Taris, 2014). Des comportements traduisant un style de leadership abusif ou toxique (hostilité, agressivité, intimidation, etc.) sont associés à l'insatisfaction des employés, la baisse de l'engagement et à l'intention de quitter (Bakkal et al., 2019; Moin et al., 2021; Pradhan & Jena, 2018), alors que des comportements de leadership orienté vers le soutien, l'autonomie, la rétroaction ou le coaching seraient plutôt associés au bien-être, à la motivation et à la satisfaction des employés (Anderson, 2020; Bakker & Demerouti, 2014; Karasek et al., 1988; Schaufeli & Taris, 2014; Theorell & Karasek, 1996; Warr, 1994),

soit des variables associées à l'engagement et à la performance (Bin, 2015; Judge et al., 2001; Molines, 2014; Ryan, 2009; Spector, 1997).

L'objectif de la présente étude est de tester un modèle qui mesure l'effet d'un style de leadership caractérisé par des comportements de soutien, de rétroaction et de communication ouverte, sur le bien-être d'employés issus de la fonction publique municipale, au Québec. Les comportements de leadership rapportés dans cette étude relèvent de la perception individuelle des employés quant à leur superviseur immédiat, ceci afin d'analyser l'effet d'interaction entre l'appréciation subjective des comportements de leadership et la perception individuelle de bien-être.

À cet égard, nombre d'études ont été réalisées, afin de tester l'effet des différents styles de leadership sur le bien-être des employés, sans obtenir de consensus. Plusieurs études soulèvent la présence de variables médiatrices ou modératrices, agissant soit sur les comportements de leadership ou sur le bien-être, telles que les ressources de l'emploi, la motivation intrinsèque, la satisfaction, l'intelligence émotionnelle, etc. (Arnold, 2017; Arnold et al., 2007; Fernet et al., 2015; Hartmann & Mathieu, 2022; Rinfret et al., 2020; Tafvelin et al., 2011).

Plus précisément, la présente étude vise donc à tester l'effet qu'un style de leadership transformationnel peut avoir sur le bien-être des employés, en tenant compte de l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque, soit deux variables

qu'un leadership transformationnel est susceptible de favoriser. Chacun de ces concepts est présenté successivement.

## **Contexte théorique**

### **Bien-être**

Le concept de bien-être réfère à la perception subjective de bonheur associée aux affects positifs ressentis, de même qu'à un sentiment global de satisfaction à l'égard de sa vie et des différents domaines de vie (Deci & Ryan, 2008; Diener et al., 1999; Laguardia & Ryan, 2000). Il s'agit donc d'une perspective globale, attribuable à plusieurs facteurs, tels que la qualité des relations, la capacité d'adaptation, les aptitudes ou la perception du pouvoir d'agir, et ce, dans plusieurs sphères de vie (Cowen, 1994).

Le bien-être au travail, plus précisément, est associé à des expériences de travail qui seront jugées positives et satisfaisantes, notamment en ce qui concerne les relations professionnelles, les ressources de l'emploi et l'autonomie, engendrant un sentiment d'efficacité personnelle (Callan, 1993; Karasek, 1979; Lazarus & Lazarus, 2006; Penley et al., 2002; Sonnentag & Frese, 2013).

La conceptualisation du bien-être est fortement associée à la santé mentale et physique, de même qu'à la satisfaction au travail (Steptoe et al., 2015; Thibault et al., 2019). Le travail peut contribuer positivement et négativement à la santé des employés (Morin & Forest, 2007), en fonction des demandes et des ressources perçues en

provenance de l'environnement de travail (Bakker & Demerouti, 2014). Un environnement de travail perçu comme stressant aura un impact négatif sur la santé psychologique et le bien-être des employés, en étant notamment associé à l'anxiété et à l'épuisement professionnel (Deci et al., 2001).

### **Satisfaction au travail**

La satisfaction fait partie intégrante du concept de bien-être (Deci & Ryan, 2008; Diener et al., 1999; Laguardia & Ryan, 2000). Dans un contexte professionnel, la satisfaction au travail dépend de la perception subjective de l'emploi au regard des besoins et des aspirations de l'employé (Bussing et al., 1999), que ce soit en lien avec l'environnement de travail, les tâches, la qualité des relations de travail, ou les bénéfices associés à la réalisation du travail (Aziri, 2011; Locke, 1995; Spector, 1997).

Cela s'accorde avec la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi (Bakker & Demerouti, 2014) qui fait ressortir l'importance de certaines ressources positivement associées au bien-être et à la satisfaction des employés, telle que le soutien social, la rétroaction, le coaching et l'autonomie dans l'exercice des fonctions professionnelles (Bakker & Demerouti, 2014; Huxley et al., 2005; Schaufeli & Taris, 2014).

- Hypothèse 1 : La satisfaction au travail sera associée positivement au bien-être des employés

### **Motivation intrinsèque au travail**

Le concept de motivation est vaste et la prise en charge des différents paramètres le rend difficile à circonscrire. En se limitant à la motivation au travail, Pinder (2014) a défini la motivation comme une combinaison de forces qui prennent leur origine à l'intérieur et à l'extérieur de l'individu afin de lui permettre d'initier un comportement lié au travail, selon une forme, une direction, une intensité et une durée particulière, cela dans le but de répondre à un besoin ou dans l'espoir d'en retirer quelque chose.

Le continuum d'autodétermination élaboré par Deci et Ryan (1985) regroupe trois grandes catégories de motivation, selon le niveau de compétences, d'autonomie et d'influence sur l'environnement. En partant du type de motivation le moins autodéterminé, au type le plus autodéterminé, les trois catégories sont l'amotivation, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque.

La motivation intrinsèque implique que l'environnement favorise l'autonomie, le sentiment de compétences et le sentiment d'appartenance de l'individu, afin de répondre le plus adéquatement possible à ses besoins psychologiques (Vallerand et al., 2008). Dans une activité ou un domaine spécifique, une motivation intrinsèque, donc plus autodéterminée, est associée à la persévérance, la performance, la santé mentale, ainsi qu'au bien-être (Ryan, 2009). La présente étude portera donc exclusivement sur la motivation intrinsèque des employés, puisqu'elle est associée au bien-être et à la satisfaction.

- Hypothèse 2 : La motivation intrinsèque sera associée positivement au bien-être des employés

### **Leadership transformationnel**

Le leadership transformationnel est issu du modèle réalisé par Bass et Avolio (1994) soit le modèle multifactoriel du leadership (*Full-Range Leadership Model*). Il s'agit d'un des trois styles de leadership dits universels et globalement acceptés par la communauté scientifique (Avolio, 2010; Bass, 1996). Le leadership transformationnel est constitué de quatre dimensions qui caractérisent le mode d'implication des leaders qui l'adoptent (Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2001; Bass & Avolio, 1996). Le leadership transformationnel est caractérisé par quatre comportements de leadership spécifiques (Bass & Avolio, 1994), soit la considération individuelle, qui est représentée par le fait d'accorder une attention personnalisée aux employés, dans le but de promouvoir leur développement et leur réussite, la stimulation intellectuelle, qui encourage les employés à faire preuve d'innovation dans la résolution de problème, la motivation inspirante qui suggère que le leader doit démontrer de la confiance et du dynamisme lors des interactions visant la performance des employés et finalement, l'influence idéalisée, soit le fait d'être un modèle, à travers ses comportements, attitudes et réalisations personnelles.

Le leadership transformationnel endossé par un superviseur correspond donc à un mode de gestion humain, dont la relation entre le leader et les employés est basée sur la collaboration, la confiance, la communication et le respect, alors que le superviseur agit



comme modèle en appliquant des principes d'inclusion, de reconnaissance, de considération positive envers les habiletés et aptitudes de ses employés. Ce mode de gestion favorise le sentiment de réalisation personnelle, de bien-être et de satisfaction au travail (Bass, 1985; Judge & Piccolo 2004; Molines, 2014; Morgeson & Humphrey, 2006; Rowold & Schlotz, 2009; Vincent, 2006), tout en étant associé à une augmentation des ressources et une diminution des demandes liées à l'emploi (Fernet et al., 2015), favorisant l'engagement envers l'organisation (Barling et al., 1996).

Dans cette optique, le leadership transformationnel peut agir à titre de force externe, en créant un environnement de travail motivant, ce qui propulsera la performance des individus et des équipes (Bacha, 2014; Charbonneau et al., 2001; Lim & Ployhart, 2004; Masi & Cooke, 2000; Susilo, 2018). Cela se traduit notamment par le souci de répondre aux besoins des employés, via une communication ouverte et un environnement de travail soutenant, qui favorisera également l'intérêt envers la tâche (Alshmemri et al., 2017; Bono & Judge, 2003; Charbonneau et al., 2001; Ermawati & Amboningtyas, 2017).

Ce constat est en adéquation avec le modèle des caractéristiques de l'emploi élaboré par Hackman et Oldham (1976), qui cible cinq caractéristiques qui peuvent engendrer une perception positive de l'emploi et donc agir comme motivateur pour atteindre un meilleur niveau de performance. Il s'agit du degré selon lequel la réalisation de la tâche offre la possibilité d'utiliser une variété de compétences (variété de la tâche) et de réaliser l'ensemble de la tâche, du début à la fin (identité de la tâche). Le degré selon lequel la

réalisation de la tâche permet d'avoir un impact sur la vie des gens et leur travail (signification de la tâche), qu'elle permet une certaine latitude décisionnelle (autonomie) et qu'elle permet de recevoir de l'information claire et précise quant à la performance et la réalisation de la tâche (rétroaction). Ces cinq caractéristiques de l'emploi sont représentatives des comportements de soutien associés au leadership transformationnel, favorisant le sentiment de satisfaction au travail (Morgeson & Humphrey, 2006).

- Hypothèse 3 : Le leadership transformationnel sera associé positivement à la satisfaction au travail
- Hypothèse 4 : Le leadership transformationnel sera associé positivement à la motivation intrinsèque des employés

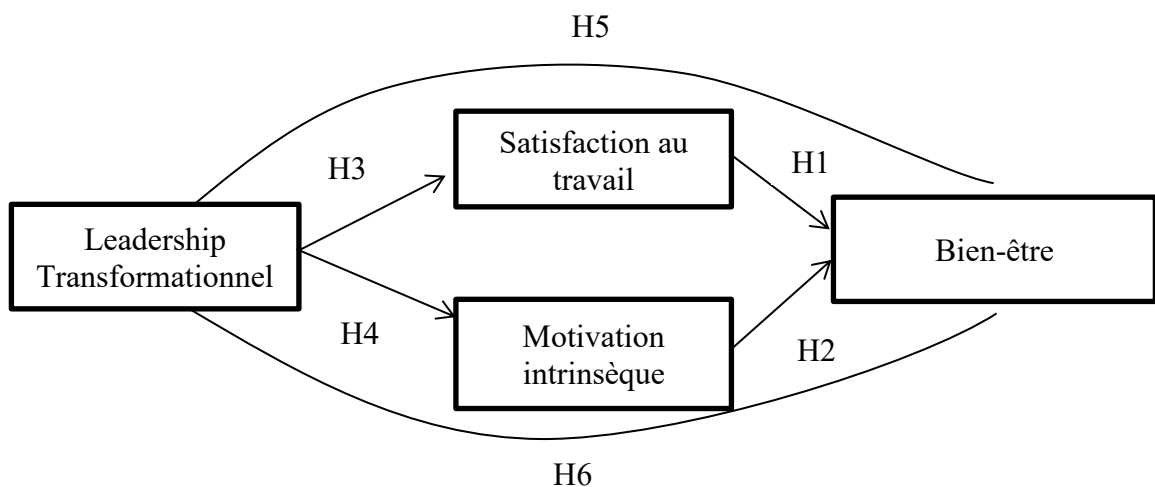
Parallèlement, Arnold (2017) soulève que le leadership transformationnel n'aurait pas toujours un effet direct sur le bien-être des employés, relevant l'importance du rôle médiateur de certaines variables, telle que les demandes et les ressources de l'emploi, la motivation, la satisfaction, etc. Dans le même sens, Hartmann et Mathieu (2022) rapportent que le leadership transformationnel contribuerait davantage à expliquer la variance de la satisfaction au travail, que la variance du bien-être. Le leadership serait associé à une meilleure santé psychologique lorsque la perception des ressources disponibles est positive et que l'emploi favorise la motivation autonome des employés (Fernet et al., 2015).

Ainsi, il est possible de croire que la satisfaction et la motivation intrinsèque puissent avoir un effet médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être. Le leadership transformationnel aurait plutôt une association indirecte sur le bien-être des employés par le biais de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque des employés. La Figure 1 illustre l'ensemble des hypothèses proposées.

- Hypothèse 5 : La satisfaction au travail aura un effet médiateur sur la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être des employés
- Hypothèse 6 : La motivation intrinsèque aura un effet médiateur sur la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être des employés

**Figure 1**

*Illustration des hypothèses de recherche*



L'objectif de la présente étude est de comprendre l'interaction entre différentes variables agissant sur le bien-être et la santé psychologique des employés afin de favoriser des pratiques de gestion contribuant au bien-être des employés.

## **Méthode**

### **Participants et procédures**

L'ensemble des employés travaillant pour une organisation publique municipale (N = 515) ont été invités à remplir un questionnaire, en version papier-crayon, durant les heures de travail. La participation était sur une base volontaire et les employés avaient la possibilité de refuser. Le taux de participation est de 95 %, pour un total de 491 répondants. Le Tableau 1 présente la répartition des employés selon la catégorie d'emploi, de même que certaines informations sociodémographiques et relatives aux conditions de travail.

La catégorisation des employés correspond à l'appellation interne de l'organisme, soit les cols bleus (emplois de type manœuvre ou technique), les cols blancs (personnel administratif et professionnel) et les cadres. En fonction de ces catégories d'emploi, les cols bleus ont évalué le leadership de leur supérieur immédiat, soit des contremaitres, alors que les supérieurs immédiats des cols blancs et des cadres étaient plutôt des gestionnaires de niveau supérieur.

**Tableau 1***Informations sociodémographiques et données liées à l'emploi*

Caractéristiques	Nombre d'employés
Nombre d'employés	491
Cols bleus	167
Cols blancs	232
Cadres	91
Âge moyen (ans)	45,3
Sexe	
Hommes	306
Femmes	185
Scolarité	
Secondaire incomplet	25
Secondaire	112
Collégial	197
Universitaire bac	78
Universitaire cycle supérieur	14
Autres	63
Heures de travail par semaine	
≤ 31 heures	21
32 à 40 heures	324
≥ 41 heures	42
Statut d'emploi	
Permanent	394
Temporaire	96
Années d'expérience dans l'entreprise	14,2

Ce projet de recherche fait partie d'une étude plus large portant sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés. Un certificat d'éthique a été obtenu pour ce projet.

## Mesures

### ***Bien-être - General Health Questionnaire (GHQ-12)***

Le GHQ-12 fournit une mesure fiable du bien-être (Jackson, 2007) adapté au contexte professionnel, en mesurant le niveau bien-être. La compilation des scores inversés suggère qu'un score élevé indique un plus haut niveau de bien-être.

Le questionnaire est composé de douze items évaluant quatre types de symptômes, soit les symptômes associés à la dépression, à l'anxiété et à l'insomnie, à la désadaptation sociale et à la somatisation. Il s'agit d'un questionnaire autoadministré où les répondants indiquent s'ils ont ressenti les symptômes listés au cours des six derniers mois (p. ex., *Avez-vous pu vous concentrer sur ce que vous faisiez? Vos soucis vous ont-ils empêché de dormir? Avez-vous pu prendre plaisir à vos activités quotidiennes?*).

Les réponses se répartissent sur une échelle à quatre niveaux dont l'énoncé est variable selon les questions. Par exemple, 1 peut signifier *Pas du tout, Plutôt plus que d'habitude* ou *Mieux que d'habitude*, alors que 4 peut signifier *Beaucoup plus que d'habitude, Beaucoup moins capable* ou *Beaucoup moins que d'habitude*. Le coefficient alpha de Cronbach pour la présente étude est de 0,87.

### ***Satisfaction au travail- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***

Le MSQ (Weiss et al., 1967) est composé de vingt items concernant différents aspects du travail, tels que la stabilité d'emploi ou le sentiment d'accomplissement. L'énoncé de

base est le suivant : *Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(s)?*. Pour chaque item, les répondants doivent déterminer leur niveau de satisfaction sur une échelle de type Likert à cinq niveaux, allant de *Très insatisfait* (1) à *Très satisfait* (5) (p. ex., « de vos possibilités d'avancement », « des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps »). Un résultat élevé est associé à un plus haut niveau de satisfaction au travail. Le coefficient alpha de Cronbach pour la présente étude est de 0,90.

### ***Styles de leadership - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)***

Le MLQ (Avolio et al., 2004) est composé de 45 items mesurant les styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Les répondants doivent rapporter la fréquence des comportements observés chez leur supérieur immédiat, dont la prémisse est : *La personne que j'évalue ...* (p. ex., « parle avec optimisme de l'avenir », « est efficace à satisfaire mes besoins liés au travail »). Les réponses s'inscrivent sur une échelle de type Likert à cinq points, allant de *Pas du tout* (1) à *Fréquemment si pas toujours* (5).

Dans cette étude, nous utilisons seulement l'échelle de leadership transformationnel dont les scores aux différents items ont été compilés afin d'établir un score à l'échelle de leadership transformationnel. Un score plus élevé à l'échelle de leadership transformationnel réfère à une plus grande fréquence de comportements représentatifs de ce type de leadership. Le coefficient alpha de Cronbach pour la présente étude est de 0,92.

### ***Motivation au travail- Échelle de motivation au travail (ÉMT-31)***

La motivation au travail a été mesurée par l'inventaire de motivation au travail (Blais et al., 1993). L'échelle contient 31 items mesurant la motivation intrinsèque (12 items), la motivation extrinsèque (12 items) et l'amotivation au travail (7 items). Les participants doivent indiquer les raisons qui les poussent à effectuer leur travail (p. ex., « Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail. », « Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique. », ou « Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail. », sur une échelle en 7 points, allant de *Ne correspond pas du tout* (1) à *Correspond très fortement* (7). Pour la présente étude, nous avons utilisé la sous-échelle de motivation intrinsèque, puisqu'il s'agit du type de motivation la plus élevée en lien avec le leadership transformationnel. Le coefficient alpha de Cronbach pour la motivation intrinsèque pour notre échantillon était de 0,95.

## **Analyses**

### ***Logiciel et tests statistiques***

La version 27 de SPSS a été utilisée pour effectuer toutes les analyses descriptives et corrélationnelles. Les analyses de régression et de médiation parallèles ont été effectuées à l'aide de la macro PROCESS v3.5. Aucune variable de contrôle n'a été utilisée dans le modèle.



## Résultats

### Corrélations entre les variables

Comme l'indique le Tableau 2, les résultats démontrent qu'il existe une relation significative entre le bien-être et les trois autres variables de notre modèle, soit le leadership transformationnel [ $r(491) = 0,23, p < 0,001$ ] la motivation intrinsèque [ $r(491) = 0,25, p < 0,001$ ] et la satisfaction au travail [ $r(491) = 0,36, p < 0,001$ ], ce qui soutient les *hypothèses 2, 4 et 5*. De plus, les résultats démontrent qu'il existe une relation significative positive entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail [ $r(491) = 0,56, p < 0,001$ ], de même qu'entre le leadership transformationnel et la motivation intrinsèque [ $r(491) = 0,38, p < 0,001$ ].

### Analyses de régression multiple et de médiation

Des analyses de régression multiples ont été effectuées afin de mesurer la proportion de variance expliquée ( $R^2$ ) par chaque composante du modèle de médiation proposé (voir Tableau 3). Le leadership transformationnel contribue significativement à la variance des scores de bien-être [ $F(1, 455) = 25,087, p < 0,001, R^2 = 0,052$ ], de motivation intrinsèque [ $F(1, 446) = 75,269, p < 0,001, R^2 = ,145$ ] et de satisfaction au travail [ $F(1, 455) = 203,692, p < 0,001, R^2 = 0,309$ ]. Pour sa part, la motivation intrinsèque explique 6,2 % de la variance du bien-être [ $F(1, 471) = 31,272, p < 0,001, R^2 = 0,062$ ] alors que la satisfaction en explique 12,9 % [ $F(1, 484) = 71,615, p < 0,001, R^2 = 0,129$ ].

**Tableau 2**

*Corrélations entre le leadership transformationnel, la satisfaction au travail, la motivation au travail et le bien-être au travail (N = 491)*

	Moyennes	Écart-type	1.	2.	3.
1. Leadership transformationnel	11,58	3,21			
2. Motivation intrinsèque	57,50	14,89	0,38***		
3. Satisfaction au travail	73,29	11,10	0,56***	0,56***	
4. Bien-être au travail	38,08	5,27	0,23***	0,25***	0,36***

*Note.* \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

**Tableau 3**

*Variance expliquée par chacune des composantes du modèle*

	Bien-être		Motivation intrinsèque		Satisfaction au travail	
	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$	$R^2$	$\beta$
Leadership transformationnel	0,052***	0,229***	0,145***	0,380***	0,309***	0,556***
Motivation intrinsèque	0,062***	0,250***				
Satisfaction au travail	0,129***	0,359***				

*Note.* \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

Ainsi, chaque variable du modèle prédit significativement le bien-être des employés, ce qui confirme les *hypothèses 1 à 4*. Cependant, lorsque l'on insère la satisfaction au travail dans le modèle en contrôlant pour le leadership transformationnel et la motivation intrinsèque, seule la satisfaction au travail prédit le bien-être des employés (voir Tableau 4).

**Tableau 4***Régressions linéaires hiérarchiques du bien-être (N = 491)*

Bien-être	Modèle I	Modèle II	Modèle III
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Leadership transformationnel	0,230***	0,160***	0,030
Motivation intrinsèque		0,190***	0,050
Satisfaction au travail			0,320***
$R^2$	0,053	0,081	0,136
N	491	491	491

Note. \*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

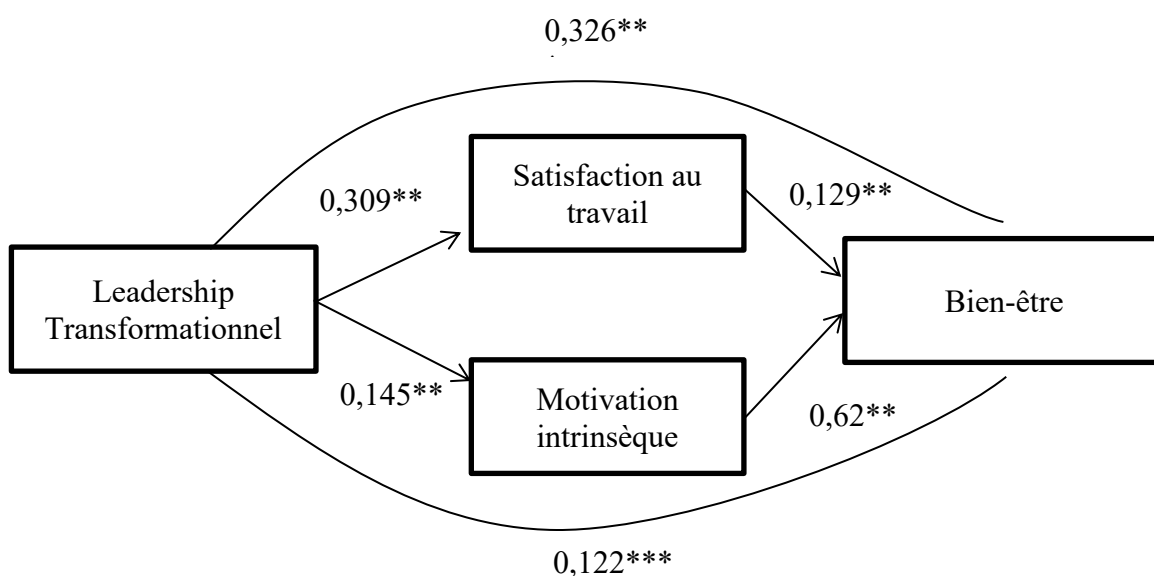
Pour ce qui est du modèle de médiation parallèle à deux variables médiatrices que nous avons testé à l'aide de la macro PROCESS de Hayes, une méthode de bootstrapping avec des estimés de confiance corrigés a été retenue (MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004). Dans la présente étude, l'intervalle de confiance à 95 % pour l'effet indirect a été obtenu avec un échantillonnage de bootstrap de 5000 (Preacher & Hayes, 2004).

Les résultats de l'analyse de médiation ont confirmé *l'hypothèse 5*, soit le rôle de la satisfaction sur l'effet du leadership transformationnel sur le bien-être au travail ( $\beta = 0,302$ ; IC 95% = 0,214 à 0,448), alors que l'intervalle de confiance exclut zéro. Cependant, l'analyse de médiation n'a pas confirmé de façon significative l'effet indirect de la motivation sur la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être des employés ( $\beta = 0,036$ ; IC 95% = -0,043 à 0,119), soit *l'hypothèse 6*.

La Figure 2 illustre les relations directes et indirectes du leadership transformationnel sur le niveau de bien-être, en fonction des hypothèses de recherches formulées.

**Figure 2**

*Résultats des hypothèses de recherches illustrant la relation entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque et le bien-être (R2)*



## Discussion

Les analyses portant sur la relation directe entre les variables s'avèrent significatives. Ainsi, les résultats portant sur les relations directes entre le leadership transformationnel et la satisfaction et la motivation confirment les recherches précédentes (Braun et al., 2013; Munir et al., 2012; Pancasila et al., 2020). De plus, nos résultats confirment que la satisfaction au travail est associée positivement au bien-être (Burke et al., 2009), tout comme la motivation (Ryan & Deci, 2000).

Les effets indirects du leadership transformationnel sur le bien-être, comme soulevés par Arnold (2017), ont été partiellement confirmés dans notre étude. Les résultats de l'analyse de médiation suggèrent que la satisfaction au travail joue un rôle dans la relation entre le leadership transformationnel et le niveau de bien-être, en augmentant la force de la relation. Toutefois, les résultats concernant l'effet médiateur de la motivation intrinsèque, étaient non significatifs, ce qui va à l'inverse des résultats obtenus par Fernet et al. (2015). Dans leur étude, ils rapportent que le leadership transformationnel est associé au bien-être psychologique, en contribuant à la perception des ressources de l'emploi, ce qui est associé positivement à la motivation autonome. Cette divergence dans les résultats peut ainsi s'expliquer par la perception des ressources de l'emploi, qui peut être influencée par d'autres caractéristiques de l'emploi, au-delà du style de leadership. Par exemple, Cavanaugh et al. (2000) suggèrent que la perception d'un stress positif lié aux défis que peut représenter l'emploi peut avoir un effet motivateur et être lié positivement à la satisfaction et à la rétention des employés. De leur côté, Gagné et Deci (2005) intègrent le concept d'ajustement à l'emploi (*Job fit concept*), en suggérant que cet ajustement est lié à la motivation, à la satisfaction et à l'atteinte des objectifs organisationnels, lorsque l'ajustement entre l'individu et l'emploi est optimal. Un ajustement optimal repose sur l'adéquation entre les habiletés, les compétences et les connaissances de l'individu et les demandes de l'emploi, tout en considérant des variables telles que la personnalité ou les valeurs.

Bien que le modèle de médiation soit partiellement confirmé, il révèle qu'en agissant sur la satisfaction des employés et sur l'optimisation d'une motivation intrinsèque, qui sont tous deux directement liés positivement au bien-être, il est possible de favoriser la santé psychologique des employés et ainsi réduire les coûts associés aux problèmes de santé qui découlent de l'absentéisme et de la baisse de productivité (Cocker et al., 2012).

En effet, un employé satisfait et motivé dans son milieu de travail, qui utilise son plein potentiel, qui est reconnu dans son travail et soutenu par son superviseur, aura moins l'intention de quitter son emploi, ce qui diminue le roulement de personnel (Sun & Wang, 2017; Waldman et al., 2015). L'optimisation des habilités individuelles peut notamment s'effectuer par une offre de formation variée, offrant des possibilités aux employés de développer son potentiel (Anderson, 2020). De plus, une organisation favorisant des pratiques de gestion soutenant la conciliation travail-vie personnelle est associée à la satisfaction au travail et à l'engagement des employés (Lamane-Harim et al., 2021). Ces pratiques s'avèrent particulièrement importantes en temps de pénurie de main-d'œuvre.

Ces résultats réitèrent l'importance du style de gestion et de supervision des employés, qui peut constituer une source de bien-être pour les employés, en réduisant les demandes liées à l'emploi et en augmentant la perception des ressources disponibles (Bakker & Demerouti, 2014). En favorisant des pratiques organisationnelles misant sur la satisfaction et la motivation des employés, tels que le soutien, la variété des tâches et l'autonomie, il est possible de préserver la santé mentale, afin de réduire les coûts

inhérents, qui découlent de la détresse psychologique (Hardy et al., 2003). Pour ce faire, il peut être utile d'effectuer un sondage auprès des employés, afin de connaître leurs perceptions sur différents éléments de l'emploi, tels que la rétroaction, les formations, ou la qualité des échanges avec les collègues ou le superviseur, permettant d'explorer des pistes de rétention propre à l'organisation et aux employés qui la composent (Anderson, 2020), considérant que chaque génération peut avoir des besoins de soutien différent (Naim & Lenka, 2018).

### **Limites et perspectives**

La présente étude comporte certaines limites qui peuvent influencer les résultats et leur généralisation. Tout d'abord, l'utilisation de formulaires autorapportés par les employés, concernant la perception du style de leadership de leur supérieur immédiat, met de l'avant la subjectivité des perceptions. De plus, les analyses statistiques ne permettent pas d'établir une relation de causalité entre les variables, mais plutôt une association entre les variables, considérant la variance expliquée. Plus amples recherches, notamment longitudinales, ou combinant des observations externes seraient nécessaires afin de mieux comprendre cette dynamique.

Néanmoins, les résultats obtenus contribuent à augmenter les connaissances sur le rôle positif que peut avoir le leadership transformationnel, en étant lié au niveau de bien-être, de satisfaction au travail et de motivation intrinsèque des employés. Considérant le manque de consensus en ce qui concerne l'effet médiateur de la motivation intrinsèque

dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être, des recherches futures pourraient s'orienter vers les différents types de leadership ou de motivation touchant cette relation. Par exemple, Fernet et al. (2015) ont associé positivement le leadership transformationnel à la motivation autonome (plus autodéterminée) et négativement à la motivation contrôlée (moins autodéterminé). Pour leur part, Gagné et Deci (2005) suggèrent de prendre davantage en considération la motivation extrinsèque autonome dans un contexte de travail, soit le type de motivation précédant la motivation intrinsèque sur le continuum d'autodétermination, en raison de l'influence positive que peuvent engendrer les récompenses sur la motivation et la performance. De plus, il serait intéressant d'ajouter au modèle la variable de l'ajustement à l'emploi (*Job fit concept*) en lien avec le bien-être et la santé psychologique des employés, puisqu'un emploi qui correspond aux compétences et habiletés de l'individu est plus susceptible d'être satisfaisant et motivant (Gagné & Deci, 2005).

### **Conclusion**

Considérant l'association positive entre le leadership transformationnel et des variables d'intérêt ayant une incidence sur la performance et l'engagement des employés (Judge et al., 2001; Spector, 1997), les organisations ont tout intérêt à s'intéresser aux pratiques de gestion positives dans une perspective de rétention du personnel (Anderson, 2020).



## Références

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. [https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03\\_32120ljsj140517\\_12\\_16.pdf](https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf)
- Anderson, C. M. (2020). *Strategies to retain employees within an organization* [Essai de doctorat inédit]. Walden University, Minneapolis, États-Unis. <https://scholarworks.waldenu.edu=dissertations>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q)
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483349107>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Éds). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden, Incorporated.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86. <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0025>
- Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66(1), 88-102 <https://doi.org/10.33788/rcis.66.6>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. Dans P. Y. Chen & C. Y. Cooper (Éds), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1-28). John Wiley & Sons, Inc. <https://qqamano.com/oh/JDRTheory/JobDemandsResourcesTheory2014original.pdf>
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*(6), 827-832. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership?. *International Journal of Public Administration, 19*(6), 731-761. <https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration, 17*(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire* [Base de données]. APA PsychTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics, 4*(1), 1-8. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Blais, M. R., Lachance, L., Vallerand, R. J., Brière, N. M., & Riddle, A. (1993). Échelle de motivation au travail (ÉMT-31). *Revue québécoise de psychologie, 14*(3), 185-215. [https://www.lrcs.ugam.ca/wp-content/uploads/2017/05/MotivationTravail\\_EM T31.pdf](https://www.lrcs.ugam.ca/wp-content/uploads/2017/05/MotivationTravail_EM T31.pdf)
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal, 46*(5), 554-571. <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Burke, R. J., Ng, E. S., & Fiksenbaum, L. (2009). Virtues, work satisfactions and psychological wellbeing among nurses. *International Journal of Workplace Health Management, 2*(3), 202-219. <https://doi.org/10.1108/17538350910993403>

- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52(8), 999-1028. <https://doi.org/10.1023/A:1016979523846>
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/02678379308257050>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A., & Sanderson, K. (2012). Psychological distress and related work attendance among small-to-medium enterprise owner/managers: Literature review and research agenda. *International Journal of Mental Health Promotion*, 14(4), 219-236. <https://doi.org/10.1080/14623730.2013.771036>
- Cocolakis-Wormstall, M. (2018) *Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace*. Banque de développement du Canada. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuvre-2018>
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. <https://doi.org/10.1007/BF02506861>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134 [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of happiness studies*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale : grande pénurie de main-d'oeuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37. <https://www.proquest.com/openview/64924d41f7717c06b9e3294dc4935f4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=237302>
- Ermawati, Y., & Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Komunikasi, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Produksi Video Preparation Pada Pt Hit Polytron Yang Berimplikasi Pada Produktivitas. *Journal of Management*, 3(3), 654-661. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/download/654/635>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Hartmann, E., & Mathieu, C. (2022). Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail-famille : une perspective centrée sur l'influence du leadership. *Psychologie du travail et des organisations*, 28(1), 5-20. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.10.003>
- Huxley, P., Evans, S., Gately, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., Kendall, T., Medina J., & Katona, C. (2005). Stress and pressures in mental health social work: The worker speaks. *British Journal of Social Work*, 35(7), 1063-1079. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch218>

- Jackson, C. (2007). The General Health Questionnaire. *Occupational Medicine*, 57(1), 79-79. <https://doi.org/10.1093/occmed/kql169>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2) 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., Theorell, T., Schwartz, J. E., Schnall, P. L., Pieper, C. F., & Michela, J. L. (1988). Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). *American Journal of Public Health*, 78(8), 910-918. <https://doi.org/10.2105/ajph.78.8.910>
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304. [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_LaGuardiaandRyan\\_Personalgoals-French.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French.pdf)
- Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sánchez-Vidal, M. E. (2021). Work–life balance supportive culture: A way to retain employees in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1878255>
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (2006). *Coping with aging*. Oxford University Press.
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of applied Psychology*, 89(4), 610-621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Locke, E. A. (1995). The micro-analysis of job satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 123-125. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030160203>
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4)

- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-32. <https://doi.org/10.1108/eb028909>
- Moin, M. F., Wei, F., Khan, A. N., Ali, A., & Chang, S. C. (2021). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 430-440. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0132>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française: le rôle de l'engagement au travail* [Thèse de doctorat inédite]. Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, France. <https://www.theses.fr/2014TOU10038.pdf>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, 32(2), 31-36. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Penley, J. A., Tomaka, J., & Wiebe, J. S. (2002). The association of coping to physical and psychological health outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine*, 25(6), 551-603. <https://doi.org/10.1023/A:1020641400589>
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology press.
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Evidence-based HRM*, 6(2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M. C., Deschamps, C., & Privé, C. (2020). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*, 13(supp1), 329-339. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153>
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.8732etrep=rep1ettyp&e=pdf>
- Ryan, R. (2009). Self determination theory and well being. *Social Psychology*, 84(822), 848-849. [https://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review\\_1\\_Ryan.pdf](https://www.welldev.org.uk/wed-new/network/research-review/Review_1_Ryan.pdf)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. Dans G. F. Bauer & O. Hämmig (Éds), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2013). Stress in organizations. Dans N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Éds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 560-592). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212021>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Steptoe, A., Deaton, A., & Stone, A. A. (2015). Psychological wellbeing, health and ageing. *Lancet*, 385(9968), 640-648. [https://doi.org/10.1016%2FS0140-6736\(13\)61489-0](https://doi.org/10.1016%2FS0140-6736(13)61489-0)
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>

- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: A style of motivating employees. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(2), 109-116. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i1.5222>
- Tafvelin, S., Armelius, K., & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492. <https://doi.org/10.1177/1548051811418342>
- Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 9-26. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.9>
- Thibault, T., Gulseren, D. B., & Kelloway, E. K. (2019). The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes. Dans R. J. Burke & A. Richardsen (Éds), *Increasing occupational health and safety in workplaces* (pp. 334-348). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788118095.00008>
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on self-determination theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 257-262. <https://doi.org/10.1037/a0012804>
- Vignon, K. C. (2020). *Pénurie de main d'œuvre dans le marché canadien* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Montréal, Montréal, QC. [https://economie.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/54/2020/12/Kanli\\_Ciceron\\_Nov2020.pdf](https://economie.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/54/2020/12/Kanli_Ciceron_Nov2020.pdf)
- Vincent, S. (2006). *L'influence du style de leadership des superviseurs sur les fonctions de supervision* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1781/1/000130441.pdf>
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724-1744. <https://doi.org/10.1177/01906312460679>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota studies in vocational rehabilitation.



### **Article 3**

Amélioration du bien-être des employés : revue systématique des études expérimentales  
faisant l'objet d'une intervention organisationnelle

**Amélioration du bien-être des employés : revue systématique des études  
expérimentales faisant l'objet d'une intervention organisationnelle<sup>4</sup>**

Elodie Hartmann<sup>1</sup>

et

Cynthia Mathieu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Candidate au doctorat en psychologie, département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, elodie.hartmann@uqtr.ca

<sup>2</sup> Ph. D., professeure, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

Adresse de correspondance : Elodie Hartmann, Département de psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351, boulevard des Forges, Trois-Rivières, Québec, G8Z 4M3, Canada.

---

<sup>4</sup> Article en préparation pour soumission

## Résumé

L'objectif de cette étude est de répertorier les interventions organisationnelles qui ont été expérimentées en milieu de travail, en vue d'améliorer le bien-être des employés, dans le but de fournir des pistes d'intervention concrètes aux organisations qui souhaitent intervenir à cet effet. Certes, nombre de recherches ont permis de comprendre que le bien-être des employés est associé à des pratiques organisationnelles, mais cela repose essentiellement sur des devis corrélationnels. Dans une perspective pratique, cette revue systématique a permis de répertorier 17 expérimentations qui ont été testées auprès des employés afin d'augmenter leur bien-être. Deux grandes tendances ont été observées dans le type d'intervention, soit la connaissance et l'expérimentation de stratégies liées à la pleine conscience ou la psychologie positive et l'augmentation de l'activité physique. La plupart des interventions se sont avérées efficaces afin d'améliorer le bien-être des employés; or, la formation des superviseurs, la conscientisation à la gratitude et l'écoute de la musique n'ont pas de résultats significatifs. Cette revue systématique a toutefois permis de mettre en lumière l'importance des conditions de départ (niveau de bien-être, charge de travail, perceptions, etc.), de même que des mesures de contrôle et de vérification quant à l'application réelle des interventions par les employés. Différentes pistes d'interventions organisationnelles sont abordées.

*Mots clés* : amélioration du bien-être, bien-être au travail, bien-être des employés, stratégies d'intervention, interventions organisationnelles

## Introduction

Les mutations du marché du travail suivent l'évolution de la société, notamment en fonction des politiques gouvernementales, de l'économie, du vieillissement de la population et de l'évolution de la technologie (Askenazy et al., 2019; Chari et al., 2018; Dodier, 2019; Voirol-Rubodo & Hanhart, 2015). Le vieillissement de la population actuelle et le faible taux de chômage (3,9 % en avril 2022, Gouvernement du Québec, 2022) contribuent à accentuer le phénomène de rareté de la main-d'œuvre (Dodier, 2019; Langlois, 2020; Gouvernement du Québec, 2019), laissant un nombre de postes vacants sans précédent, et ce, dans toutes les provinces du pays (Statistique Canada, 2022a).

L'économie du savoir qui caractérise le marché de l'emploi actuel, en valorisant les compétences et les connaissances techniques, se répercute notamment par une augmentation de la scolarisation et une augmentation des salaires (Askenazy et al., 2019; Statistique Canada, 2022b). À cet effet, le taux d'emploi nécessitant une main-d'œuvre hautement qualifiée avoisine les 50 % du marché de l'emploi (Gouvernement du Québec, 2019) et les postes vacants offrant un taux horaire moyen en deçà de 20 \$, ont subi une hausse de plus de 60 % en deux ans (Statistique Canada, 2022b).

De plus, les prévisions d'emploi formulées par le Gouvernement du Québec (2019) pour la décennie 2017-2026 révèlent que 1,4 million d'emplois seront à combler, dont la plupart visent uniquement le remplacement de la main-d'œuvre (82,4 %), sans compter l'expansion des entreprises. Ces chiffres illustrent les difficultés actuelles et à venir quant

au recrutement et à la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée, un défi qui sera vraisemblablement grandissant et qui pourrait mettre en péril la survie de certaines organisations (Kamalaveni et al., 2019). À cet égard, en plus du risque inhérent au manque de personnel, l'embauche et la formation des employés constituent un coût pour les entreprises, qui représente une perte sur investissement lorsque l'employé quitte son emploi pour un compétiteur (Singh, 2019).

Ainsi, sachant que le bien-être des employés peut constituer un facteur de rétention en milieu de travail en agissant sur l'engagement (Goyette, 2020; Hausknecht et al., 2009; Terera & Ngirande, 2014), l'optimisation du bien-être des employés devient une avenue intéressante à explorer pour les organisations qui souhaitent agir de manière préventive et proactive sur ce problème.

Certes, plusieurs études ont proposé des pistes d'amélioration, dont la plupart sont en lien avec des facteurs de risques au bien-être et à la santé mentale des employés, alors que d'autres ont testé l'effet d'une intervention spécifique. Toutefois aucun article ne semble répertorier l'ensemble des interventions influant sur le bien-être des employés, soit une synthèse des expérimentations en milieu de travail. Cette revue systématique propose donc de mettre en commun les stratégies organisationnelles testées auprès des employés, dans le but d'améliorer leur bien-être au travail. Ce recueil pourra outiller concrètement les organisations en ciblant les méthodes éprouvées, et ce, dans une perspective visant la prévention, la préservation, l'optimisation ou le maintien du bien-être au travail, au sein

du marché du travail actuel. D'un point de vue pratique, la mise en commun des différentes stratégies éprouvée, dans les différents secteurs d'activité, pourra bénéficier aux entreprises qui souhaitent agir de manière proactive afin de préserver et optimiser le bien-être de leurs employés, dans une perspective de rétention de la main-d'œuvre.

### **Contexte théorique**

Tout d'abord, il apparaît pertinent de présenter les concepts de santé mentale et de bien-être au travail, qui sont intimement liés, de même que l'importance des concepts de perception quant aux différentes ressources disponibles et leur utilisation via des stratégies de *coping*, afin de favoriser le bien-être des employés. Finalement, les principaux résultats de recherche portant sur les pistes d'intervention organisationnelles visant le bien-être des employés seront présentés, permettant d'exprimer le rationnel derrière les expérimentations qui seront répertoriées dans cette revue systématique.

### **Bien-être au travail**

Le concept de bien-être fait partie intégrante de la définition de la santé, caractérisée par un état de bien-être physique, mental et social (Organisation mondiale de la santé, 1946). La conceptualisation de la santé mentale se rapporte ainsi à un état subjectif de bien-être, dans lequel un individu parvient à réaliser son potentiel et utiliser ses compétences de manière autonome et efficace, tout en s'actualisant au niveau intellectuel et émotionnel (World Health Organization, 2001). Ainsi, plusieurs dimensions doivent être prises en considération afin d'assurer la santé mentale et le bien-être d'un individu,

notamment au niveau physique (communication neuronale, facteurs de prédisposition génétique, etc.), mental (fonction langagière, intellect, régulation émotionnelle, etc.) et social (éducation, employabilité, statut socioéconomique, soutien, etc.).

La conceptualisation du bien-être au travail semble plus difficile à circonscrire, en raison du manque de consensus dans les études, tel que rapporté dans l'analyse du concept effectuée par Chari et al. (2018). Leur analyse de la littérature a permis de cibler 150 facteurs liés au bien-être au travail, qu'ils ont réparti en cinq domaines comprenant chacun plusieurs sous-domaines. Les cinq domaines sont : l'environnement physique et la sécurité du milieu de travail (conditions de travail environnementales, dispositions physiques, conflits de travail et civisme), les politiques et la culture de l'organisation (salaires, bénéfices, soutien organisationnel, ressources et conciliation travail-famille), l'état de santé (la santé physique et mentale, le mode de vie, les blessures et le fonctionnement global), l'évaluation de l'expérience de travail individuelle (satisfaction, sens du travail, affects et organisation du travail), ainsi que le contexte social, personnel ou familial, qui est externe au travail, mais qui demeure un facteur associé au bien-être de l'employé (satisfaction de vie, santé financière, relations sociales, engagement dans la communauté et mode de vie). Les résultats démontrent ainsi que les études sur le bien-être au travail devraient inclure des éléments directement et indirectement liés au travail (p. ex., caractéristiques de l'emploi et du milieu de travail, la santé, la famille, les ressources, etc.), de même que la mesure d'aspects subjectifs (p. ex., perception, croyances) et objectifs (p. ex., condition de travail, règles, entretien de l'équipement, etc.)

afin de bien comprendre l'interaction entre la personne et son environnement de travail (Chari et al., 2018).

### **Perception de bien-être et coping**

La notion de perception est primordiale dans l'évaluation subjective du bien-être au travail (Chari et al., 2018). Le concept de perception fait référence à l'expérience individuelle d'une personne par rapport à la sélection de l'information par ses sens (stimuli), son organisation et son interprétation, en tenant compte de ses expériences passées, ses connaissances et ses souvenirs (McDonald, 2012). Cette définition réitère l'aspect subjectif du bien-être et de la santé mentale, alors que la perception d'un grand nombre de ressources favorise le processus d'adaptation et la mise en place de stratégies de *coping*.

Le *coping* est défini comme une réponse d'ajustement cognitif, émotionnel et comportemental, face à la perception d'un stress inhérent à l'environnement. La particularité du *coping* est qu'il réfère à un processus d'ajustement conscient de la personne par rapport à son environnement, qui inclut la notion de flexibilité situationnelle, contrairement au concept d'adaptation (Bruchon-Schweitzer, 2001). La perception d'avoir un certain contrôle sur les éléments liés à l'emploi, par le biais de ressources permettant l'application de stratégies de *coping* efficaces, aurait des effets directs et indirects sur la santé mentale et le bien-être (Heaney et al., 1995). Parmi ces ressources, on retrouve notamment la perception de soutien, la perception de contrôle via la possibilité



de s'impliquer et d'être reconnu au niveau décisionnel, la perception positive du climat de travail et le sentiment d'autonomie (Bronkhorst et al., 2015; Heaney et al., 1995; Love et al., 2010). Ces éléments s'apparentent aux résultats de Machado et al. (2016), qui soulignent l'importance du volet relationnel relatif au bien-être au travail. Leurs résultats démontrent que les affects positifs et la perception de support émotionnel expliquent le mieux la variance du bien-être des employés.

Par ailleurs, le bien-être et la santé mentale seraient également influencés par la perception de l'emploi, dont les caractéristiques s'arriment ou non avec les intérêts, les besoins, les objectifs de vie et les capacités de l'individu. En effet, une personne qui peut mettre à profit son potentiel, dans une activité qui répond à ses intérêts, aura un niveau de bien-être plus élevé, en lien avec le sentiment de congruence (Barry, 2020; Furnham & Schaeffer, 1984; Layous et al., 2014). La congruence entre une personne et son environnement de travail repose sur la perception que l'environnement de travail est sain et adéquat, en fonction des aptitudes et capacités de la personne, ses attentes et ses intérêts, contribuant ainsi à engendrer un sentiment de satisfaction lié à l'emploi.

Le bien-être au travail dépend donc largement de la perception quant aux différentes dispositions de l'emploi et du milieu de travail qui permettent la réalisation des tâches de manière optimale en fonction des demandes physiques et psychologiques de l'emploi (Demerouti et al., 2001). Le bien-être au travail agirait comme médiateur entre les conditions de travail et la santé mentale générale, en raison de l'importance du rôle

professionnel dans la vie d'un individu (Warr, 1994). Doré et Caron (2017, p. 128) rapportent que « tout état inférieur à une santé mentale optimale est associé à un niveau de fonctionnement réduit » ce qui implique notamment les affects, les cognitions, la santé et la productivité au travail (Doré & Caron, 2017; World Health Organization, 2004). Cela affecte également l'économie, considérant que les problèmes de santé mentale peuvent avoir un impact considérable sur la productivité des employés, le taux d'absentéisme, le roulement de personnel, la performance, la prospérité économique et le climat de travail (Barry, 2009; Bloom et al., 2011; Dejours & Gernet, 2016; Doré & Caron, 2017; Gosselin et al., 2013; Hartmann & Mathieu, 2017; Shimazu & Schaufeli, 2009; Sinokki et al., 2009). À cet effet, en 2010, le coût mondial associé à la santé mentale était estimé à 2493 milliards de dollars US, dépassant les coûts liés aux problèmes cardio-vasculaires. Selon les estimations du Forum économique mondial (World Economic Forum) et de l'école de santé publique de Harvard (2011), ce chiffre pourrait atteindre un peu plus de 6000 milliards de dollars annuellement, en 2030 (Bloom et al., 2011).

Sachant que des caractéristiques personnelles peuvent orienter la perception des ressources de l'emploi, de même que la perception du bien-être au travail (Leifels & Bowen, 2021), les organisations peuvent agir par le biais de facteurs organisationnels, notamment par la mise en place de ressources liées à l'emploi, afin d'orienter positivement les perceptions individuelles et favoriser l'engagement au travail (Xanthopoulou et al., 2009). En optimisant la santé mentale au travail, par le biais de conditions de travail favorables, cela se répercutera sur le bien-être et la santé globale de l'individu

(Warr, 1994). En ce sens, les recherches de Nielsen et al. (2017) ont mis de l'avant que le bien-être des employés et leur performance pouvaient être favorisés via l'optimisation de différentes ressources individuelles ou organisationnelles. Pour les organisations, cela signifie qu'elles peuvent agir sur le bien-être et la santé des employés, afin de réduire les coûts associés au recrutement, ainsi qu'à la perte de productivité (Bloom et al., 2011).

### **Survol des principaux résultats de recherche sur le bien-être au travail**

Maintes études ont été réalisées auprès des employés, visant à comprendre les mécanismes sous-jacents à leur bien-être et à leur santé mentale au travail. Toutefois, considérant que la conception et l'opérationnalisation du bien-être ne sont pas les mêmes dans toutes les études, l'analyse de la littérature a permis de classer les résultats selon de grandes lignes directrices.

Il y a d'abord les variables liées négativement au bien-être, soit les variables associées à la détresse psychologique. Ces études portent globalement sur le stress, la détresse, l'épuisement professionnel ou la fatigue (de Vries et al., 2017; Keller et al., 2017). Par exemple, le manque de stabilité lié à l'emploi, tel que les emplois temporaires ou à temps partiel peut affecter négativement la santé des employés, particulièrement si ces conditions de précarité persistent dans le temps (Pirani & Salvini, 2015). Il en va de même pour les comportements de présentéisme (présence au travail tout en étant malade) qui sont associés à une moins bonne performance et un faible niveau de bien-être (Collins et al., 2018).

Les études portant sur les variables associées négativement à la détresse psychologique incluent notamment les variables ou facteurs de protection associés à une diminution du stress (Hammer et al., 2021; Pignata et al., 2017), de la fatigue et de l'épuisement (Adair et al., 2020; Bergouignan et al., 2016; Framke et al., 2016; Pignata et al., 2016; Sianoja et al., 2018; Verweij et al., 2016) ou du conflit travail-famille (Slutsky et al., 2019). Elles regroupent des éléments organisationnels tels qu'un style de leadership transformationnel (Djourova et al., 2020), la présence d'un climat de travail éthique, soutenu par les leaders et les codes d'éthique de l'organisation (Schwepker et al., 2021), l'augmentation des ressources de l'emploi, telles que le nombre d'employés et la reconnaissance des employés (Pignata et al., 2017) et le support des superviseurs (Hammer et al., 2021), de même que des variables individuelles, telles que le recours aux stratégies de *coping* (Pignata et al., 2017).

Pour leur part, les études portant sur des variables directement associées au bien-être au travail regroupent des variables telles que le climat de travail (Schwepker et al., 2021), le mode de gestion (Di Fabio & Kenny, 2019; Schwepker et al., 2021), la pleine conscience (Malinowski & Lim, 2015), les affects positifs (Bergouignan et al., 2016; Malinowski & Lim, 2015), l'ajustement entre les demandes de l'emploi et les ressources individuelles (Onyishi et al., 2018; Preston, 2018; van Thielen et al., 2018) et l'engagement (Boyd & Nowell, 2017). Au niveau des caractéristiques de l'emploi, un leadership éthique (Schwepker et al., 2021), un mode de gestion orienté vers les relations positives et faisant preuve d'intelligence émotionnelle (Di Fabio & Kenny, 2019), seraient

associés au bien-être des employés. En ce qui concerne l'ajustement entre les demandes et les ressources de l'emploi, Preston (2018) rapporte qu'avoir un grand sentiment de contrôle et un faible niveau de demande au travail est associé à un plus haut score de bien-être affectif relié au travail. Ce qui va dans le même sens que les résultats de Yepes-Baldó et al. (2018) portant sur le job crafting, dont l'efficacité serait variable, en fonction de l'environnement culturel. Pour van Thielen et al. (2018), l'augmentation du bien-être au travail s'opère par un bon arrimage entre la planification et l'évaluation des performances, qui auraient un effet positif sur le bien-être des employés, lorsque la planification est adéquatement et précède l'évaluation.

En ce qui concerne les affects positifs et la pleine conscience, des aspects spécifiques tels que la possibilité de prendre du recul par rapport aux réactions habituelles et automatiques face à la détresse se sont avérés être la facette de la pleine conscience la plus centrale pour prédire l'engagement au travail et le bien-être des employés (Malinowski & Lim, 2015).

Par ailleurs, des études ont également ciblé des variables ayant des effets indirects sur le bien-être, notamment le sentiment d'efficacité personnelle (Gill et al., 2019; Wilcoxon et al., 2019) qui peut modérer la relation entre les demandes de l'emploi et le bien-être psychologique, particulièrement si les demandes de l'emploi sont élevées (Onyishi et al., 2018), la flexibilité quant à la gestion du travail (Ab Wahab & Tatoglu, 2020) et le recours au job crafting (Kim & Beehr, 2020), le support du superviseur et des collègues lors d'une

situation de stress intense (Kelly et al., 2021), les affects positifs (Malinowski & Lim, 2015), la confiance envers le superviseur (Gill et al., 2019), le sentiment de contrôle (Holman & Axtell, 2016; Müller et al., 2016), l'affirmation de soi (Morgan & Atkin, 2016), ou la rétroaction (Holman & Axtell, 2016).

Au niveau des interventions proposées, plusieurs interventions misent sur la modification de comportements et attitudes organisationnelles (Holman & Axtell, 2016), tels que l'intervention auprès des superviseurs, que ce soit par le biais de séances de coaching de gestion (Weinberg, 2016), de formation sur la gestion (Stansfeld et al., 2015), ou l'intervention basée sur la rédaction de lettre de gratitude (Adair et al., 2020). De plus, plusieurs études proposent des exercices de pleine conscience ou de relaxation (Pignata et al., 2016; Sianoja et al., 2018; Verweij et al., 2016), des formations sur l'utilisation de stratégies de gestion du stress (Morgan & Atkin, 2016; Müller et al., 2016), de gestion des émotions (Clauss et al., 2019), l'atteinte des objectifs (Müller et al., 2016), de même que l'activité physique (Bergouignan et al., 2016; de Vries et al., 2017) en nature sur les heures de dîner (Ho et al., 2022; Sianoja et al., 2018).

Ces études ont ainsi démontré que le bien-être des employés implique plusieurs facteurs, tant organisationnels que perceptuels. Toutefois, bien que ces études puissent établir des liens entre les variables, elles ne permettent pas d'opérationnaliser concrètement la manière dont une organisation peut intervenir pour favoriser le bien-être des employés. Pour ce faire, cela doit impliquer une expérimentation réelle en milieu de

travail, afin d'en vérifier la faisabilité et l'efficacité des stratégies sur le bien-être des employés.

### **Méthodologie**

Les études empiriques avec devis pré-experimental ou quasi-experimental, ayant mesuré le bien-être des employés et ayant fait l'objectif d'une évaluation par les pairs, ont été recherchées dans les bases de données PsychInfo (692) et Medline (1701).

Considérant l'évolution rapide du marché de travail (Askenazy et al., 2019; Dodier, 2019; Pirani & Salvini, 2015; Voirol-Rubodo & Hanhart, 2015), seules les études ayant été publiées depuis 2015 ont été incluses. Considérant que les cultures et sociétés peuvent influencer le marché du travail (Gnambs & Kaspar, 2015; Yepes-Baldó et al., 2018) et afin de faciliter la reproductibilité des devis, seules les études portant sur des milieux de travail issus de la culture occidentale ont été considérées. Finalement, les études portant sur la validation d'une échelle de mesure, sur la présentation d'un protocole expérimental non testé, sur des variables externes au travail, tels que la situation politique ou familiale, les problèmes de santé, de même que les études portant sur les facteurs pouvant être associés négativement au bien-être (burnout, stress, épuisement, fatigue), ont été exclues.

Ainsi, l'application de ces critères ont permis d'effectuer une première sélection d'études (132 sur Psychinfo et 98 sur MEdline), qui ont été lues et analysées, afin de cibler

uniquement les devis faisant l'objet d'une expérimentation réelle auprès des employés, afin d'en mesurer le bien-être.

### **Résultats**

Dix-sept études ont été incluses dans la revue systématique, soit trois études pré-expérimentale avec comparaison pré-test/post-test à un groupe et quatorze études avec groupe contrôle, comparaison pré-test/post-test et assignation aléatoire des participants (onze) ou naturelle (trois). Les études sont présentées dans le Tableau 1, afin d'offrir une perspective simplifiée des expérimentations en milieu de travail et leurs résultats sur le niveau de bien-être des employés.

Globalement, les interventions portent sur la pleine conscience et la psychologie positive, le bien-être, le soutien des superviseurs, la musique relaxante, l'activité physique, ou une combinaison de plusieurs éléments.



**Tableau 1**

*Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés*

	Bhutani (2015)	Bispo et al. (2020)	Das et al. (2019, 2020)
<b>Population</b>			
Pays	Royaume-Uni	Brésil	États-Unis
N	117	1113	240
Âge moyen (ans)	-	20-29 ans	46
Femmes (%)	92,3	64,6	58,3
Volontaire	Oui	Oui	Oui
<b>Devis</b>			
Assignation aléatoire	Non	Non	Oui
Groupe intervention (GI)	1	3	1
Groupe contrôle (GC)	-	1	1
Mesure	Pré/post test	Pré/post test	Pré/post test
Suivi	3-15 mois	-	6, 12, 18 mois
Collecte de données	Questionnaires	Entrevue individuelle structurée	Questionnaires
Mesure du bien-être	WEMWBS	Bien-être psychophysique	SF-36 et PIL
Intervention	LAMLAY	WPAP	Programme de formation sur le bien-être des employés, développé par Johnson & Johnson's Human Performance Institute
<b>Résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effet d'interaction significatif. GI rapporte une augmentation du bien-être [<math>t(74) = 9,32, p &lt; 0,0001, d = 0,82</math>], qui s'est maintenu lors du suivi (<math>F_{2,223} = 17,04, p &lt; 0,001, \eta^2 = 0,13</math>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'augmentation de la fréquence de participation aux activités physiques en milieu de travail est associée à une augmentation du bien-être psychologique (OR = 1,98, IC = 1,06 à 3,70, <math>p &lt; 0,05</math>) pour les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GI rapporte une amélioration au niveau de la santé mentale (<math>p = 0,027</math>), de la santé générale (<math>p = 0,014</math>), de la vitalité (<math>p = 0,003</math>), du fonctionnement social (<math>p = 0,007</math>) et au PIL (<math>p &lt; 0,001</math>).</li> <li>Les effets demeurent significatifs au suivi 12 mois et 18 mois (<math>p &lt; 0,001</math>) à l'exception du fonctionnement social.</li> </ul>

**Tableau 1***Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés (suite)*

	Fendel et al. (2020)	Haile et al. (2020)	Invernizzi et al. (2022)
<b>Population</b>			
Pays	Allemagne	Royaume-Uni	Italie
N	9	41	45
Âge moyen (ans)	33,2	43	31,7
Femmes (%)	55,6	85,37	60
Volontaire	Oui	Oui	Oui
<b>Devis</b>			
Assignation aléatoire	Non	Non	Oui
Groupe intervention (GI)	1	1	1
Groupe contrôle (GC)	-	-	1
Mesure	Pré/post test	Pré/post test	Pré/post test
Suivi	-	-	-
<b>Collecte de données</b>	Questionnaires	Questionnaires ActivPAL (6) 6 Entrevues semi-structurées	Questionnaires Application mobile Journal
<b>Mesure du bien-être</b>	GHQ-12	WEMWBS	NASA-TLX SF-12 (MCS-12 + PCS-12)
<b>Intervention</b>	MBSR	Wellbot digital	Ufficio Proattivo 150" (UP150)
<b>Résultats</b>	– Effet non significatif sur la santé mentale ( $d = 0,77$ , $p = 0,1$ ) et le bien-être au travail ( $d = 0,32$ , $p = 0,11$ ).	– Le niveau de bien-être ne change pas de manière significative ( $p = 0,265$ )	– Effet d'interaction significatif pour le MCS-12 ( $p = 0,087$ , $\eta^2 = 0,070$ ) avec une amélioration pour le GI au post-test ( $p = 0,03$ , $\eta^2 = 0,154$ )

**Tableau 1**

*Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés (suite)*

	Koncz et al. (2016)	Lennefer et al. (2020)
Population		
Pays	Australie	Allemagne
N	53	116
Âge moyen (ans)	45,8	43,01
Femmes (%)	83	45,7
Volontaire	Oui	Oui
Devis		
Assignment aléatoire	Non	Oui
Groupe intervention (GI)	1	1
Groupe contrôle (GC)	1	1
Mesure	Pré/post test	Pré/post test
Suivi	-	1, 3 et 12 mois
Collecte de données	Questionnaires	Questionnaires
Mesure du bien-être	K10 et The Voice project employee survey	SF-36
Intervention	SRP	Garmin Vivofit 3 Coach en ligne
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GI rapporte une amélioration au niveau de la détresse (<math>\Delta</math> -3,0, IC = -5,5 à -0,6, <math>p = 0,02</math>) et du bien-être en milieu de travail (<math>\Delta</math> 2,5, IC = 0,5 à 4,5, <math>p = 0,02</math>)</li> <li>- Réplication : GI rapporte une amélioration significative au niveau du score de détresse (<math>\Delta</math> -1,2, IC = -1,9 à -0,5, <math>p &lt; 0,01</math>) le bien-être en milieu de travail (<math>\Delta</math> 1,5, IC = 0,2 à 2,8, <math>p &lt; 0,03</math>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet d'interaction significatif (<math>F_{1, 103} = 4,93</math>, <math>p = 0,029</math>, <math>\eta_p^2 = 0,05</math>), où GI rapporte une amélioration du bien-être post-test.</li> <li>- Les effets se maintiennent après 1 mois (<math>F_{1, 47} = 9,40</math>, <math>p = 0,004</math>, <math>\eta_p^2 = 17</math>) et 3 mois (<math>F_{1, 34} = 4,99</math>, <math>p = 0,032</math>, <math>\eta_p^2 = 0,13</math>)</li> </ul>

**Tableau 1***Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés (suite)*

	Ludwigs et al. (2020)	McGonagle et al. (2020)
Population		
Pays	Allemagne	États-Unis
N	202	59
Âge moyen (ans)	n.d.	43,41
Femmes (%)	n.d.	72,4
Volontaire	Oui	Oui
Devis		
Assignment aléatoire	Oui	Oui
Groupe intervention (GI)	1	1
Groupe contrôle (GC)	1	1
Mesure	Pré/mi/post test	Pré/post test
Suivi	-	3 et 6 mois
Collecte de données	Questionnaires et Application de sondage	Questionnaires
Mesure du bien-être	FKS Subjective well-being at work ESS (1 item)	24-item Psychological Capital Questionnaire
Intervention	Trivago flowlab	Coaching orienté vers la psychologie positive
Résultats	– GR rapporte une augmentation du sentiment de flow ( $F = 17,566, p = 0,000, \eta^2 = 0,364$ ), de bien-être au travail ( $F = 7,934, p = 0,000, \eta^2 = 0,204$ ) et de bonheur ( $F = 5,373, p = 0,002, \eta^2 = 0,148$ )	– Effet d'interaction significatif. GI rapporte une augmentation du capital psychologique ( $F_{1,48} = 10,39, p = 0,002, \eta^2 = 0,178$ )

**Tableau 1**

*Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés (suite)*

	Page & Nilsson (2017)	Pang & Ruch (2019)
Population		
Pays	Royaume-Uni	Suisse
N	31	63
Âge moyen (ans)	-	44,2
Femmes (%)	80	68,9
Volontaire	Oui	Oui
Devis		
Assignment aléatoire	Non	Oui
Groupe intervention (GI)	1	2
Groupe contrôle (GC)	1	1
Mesure	Pré/post test	Pré/post test
Suivi	-	1, 3, 6 mois
Collecte de données	Questionnaire et Journal	Questionnaires
Mesure du bien-être	GHQ-12 Flourishing scale	WHO-5
Intervention	Vélos à assistance électrique	MBSR et MBSP
Résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet d'interaction du groupe sur les comportements et les sentiments (<math>V = 0,30</math>, <math>F_{3, 100} = 14</math>, <math>p &lt; 0,01</math>, <math>\eta_p^2 = 0,30</math>).</li> <li>- Effets principaux du groupe sur les émotions positives (<math>F_{1, 102} = 32,33</math>, <math>p &lt; 0,01</math>, <math>\eta_p^2 = 0,24</math>).</li> <li>- GI rapporte une différence au niveau des affects [<math>t(8) = -2,4</math>, <math>p = 0,04</math>, <math>d = 0,92</math>] *</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le MBSR prédit une augmentation significative du bien-être (<math>\beta = 2,02</math>, <math>p = 0,040</math>) et de la satisfaction au travail (<math>\beta = 0,28</math>, <math>p = 0,014</math>)</li> <li>- Le MBSP prédit une augmentation significative du bien-être (<math>\beta = 1,64</math>, <math>p = 0,091</math>) et de la satisfaction au travail (<math>\beta = 0,34</math>, <math>p = 0,013</math>)</li> </ul>

**Tableau 1***Sommaire des études et de leurs résultats sur le bien-être des employés (suite)*

	Raglio et al. (2020)	Winslow et al. (2017)
<b>Population</b>		
Pays	Italie	États-Unis
N	45	92
Âge moyen (ans)	44,3	46,63
Femmes (%)	84,4	92,4
Volontaire	Oui	Oui
<b>Devis</b>		
Assignment aléatoire	Oui	Oui
Groupe intervention (GI)	2	2
Groupe contrôle (GC)	1	1
Mesure	Pré/post test	Pré/post test
Suivi	4 et 7 sem.	-
Collecte de données	Questionnaire	Questionnaires
Mesure du bien-être	PGWBI	Job-Related Affective Well-Being Scale
Intervention	Musique personnelle vs Melomics Health (MHG)	GIA : Conscientisation à la gratitude GI-B : Conscientisation à la gratitude et connexion sociale
Résultats	– Effet d’interaction significatif ( $F = 12,79$ , $p < 0,0001$ ), où GI rapporte une augmentation du bien-être au post-test mais pas d’effet principal	– Aucun effet significatif sur le bien-être affectif – GI-A ne contribue pas à mieux prédire les affects positifs ( $\beta = 0,18$ , $p = 0,15$ ), ni GI-B ( $\beta = 0,13$ , $p = 0,33$ )

*Note.* GHQ-12: 12-item General Health Questionnaire, FKS: Flow Short Scale, ESS (1 item): European Social Survey, WHO-5: World health organization well-being index, WEMWBS: Warwick–Edinburgh Mental WellBeing Scale, K10: Kessler Psychological Distress Scale, SF-12/36: ShortForm Healthy Survey, MCS-12: mental component summary, PCS: physical component summary, PIL: Purpose in life scale, LMX-7: leader-member exchange scale, NASA-TLX: NASA Task Load Index, \*Non significatif lorsque la correction de Bonferroni pour les comparaisons multiples est appliquée.

### **Stratégies orientées vers la pleine conscience et la psychologie positive**

Plusieurs études ont appliqué des programmes d'interventions en lien avec la pleine conscience, soit par le biais de formations (Bhutani, 2015; Fendel et al., 2020; Ludwigs et al., 2020; Pang & Ruch, 2019), de séances pratiques portant sur la pleine conscience, de la psychologie positive et cognitive-comportementale (Haile et al., 2020; Koncz et al., 2016; McGonagle et al., 2020; Winslow et al., 2017), ou l'utilisation d'applications (Bostock et al., 2019; Coelho et al., 2019; Ludwigs et al., 2020), afin d'essayer d'améliorer le bien-être des employés. Les interventions seront présentées sommairement, afin d'exposer leur fonctionnement et objectif.

Le Mindfulness-based stress reduction program (MBSR) est un programme clinique qui intègre une séance hebdomadaire en groupe (environ 150 minutes) et une utilisation quotidienne de la pleine conscience (conscience de l'instant présent, l'utilisation de technique de méditation, l'adoption d'une attitude de non-jugement), et ce, durant six à douze semaines (Grossman et al., 2004), pouvant inclure une retraite silencieuse de six heures (Fendel et al., 2020). Certaines études ont adapté le protocole afin qu'il s'applique mieux au milieu de travail, notamment en diminuant la durée des sessions à 135 minutes (Fendel et al., 2020) ou 120 minutes (Errazuriz et al., 2020; Pang & Ruch, 2019).

L'intervention proposée par Fendel et al. (2020) consiste à appliquer le programme MBSR durant huit semaines, où les séances hebdomadaires comportent des notions théoriques, des exercices pratiques, des discussions de groupe et une période d'intégration

à la routine quotidienne, en misant plus spécifiquement sur la pression liée au temps et à la performance. Avec une moyenne de cinq séances de groupe et 13,49 minutes de méditation quotidienne, les comparaisons pré-test/post-test indiquent une amélioration quant à à l'autocompassion ( $d = 1,21, p < 0,001$ ) et à l'irritation cognitive et émotionnelle ( $d = 0,58, p < 0,02$ ), avec une taille d'effet allant de moyenne à forte. Les résultats s'avèrent toutefois non significatifs pour la santé mentale ( $d = 0,77, p = 0,1$ ), de même que la perception de stress. Les résultats non significatifs peuvent s'expliquer par la taille de l'échantillon ( $n = 9$ ).

Pang et Ruch (2019) ont comparé trois groupes, soit le groupe MBSR, le groupe MBSP (Mindfulness-based strengths practice) et un groupe contrôle (liste d'attente). Alors que le groupe MBSR suit le programme de formation, les séances du groupe MBSP comportent une période de méditation, des discussions en groupe ou en dyade, suivi d'une période théorique et des exercices, se terminant par un débriefing et une méditation. Les programmes d'intervention, s'échelonnant sur huit semaines, incluent tous deux une rencontre hebdomadaire en groupe, animée par un entraîneur qualifié et il propose des devoirs de 20-40 minutes à réaliser chaque jour entre les sessions. Les analyses d'interactions entre les temps de mesure et les groupes indiquent que l'intervention MBSR prédit significativement une réduction de la perception de stress ( $\beta = 0,33, p = 0,007$ ) et une augmentation du bien-être ( $\beta = 2,02, p = 0,040$ ), alors que l'intervention MBSP contribue significativement à augmenter le bien-être ( $\beta = 1,64, p = 0,091$ ). Les résultats demeurent stables après six mois.



L'étude de Bhutani (2015) porte sur l'implantation du programme Looking after me looking after you (LAMLAY). Il s'agit d'un programme de formation cognitive comportementale hebdomadaire, d'une durée de 2-3 semaines, visant l'utilisation de techniques telles que la visualisation positive et la reconnaissance des émotions négatives, par le biais d'information, de pratique et de devoirs. L'analyse des comparaisons pré-test/post-test montre une augmentation du bien-être des employés ( $t = 9,32$ ,  $ddl = 74$ ,  $p < 0,0001$ ,  $d = 0,82$ ), qui s'est maintenue lors du suivi [ $F_{2,223} = 17,04$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,13$ ].

Le Stress Release Program (SRP) utilisé par Koncz et al. (2016), propose d'introduire les employés au concept de pleine conscience, débutant par une introduction d'une demi-journée, suivie de sessions hebdomadaires de soixante minutes, combiné à cinq minutes d'exercice de méditation à faire tous les jours, et ce, pendant cinq semaines. Chaque session débute par un exercice de pleine conscience et un contenu théorique portant sur des sujets tels que les perceptions et réactions au stress, la présence d'esprit, le coût associé au fait d'être sur l'autopilote ou être multitâches, l'écoute, etc. Entre les sessions, les participants étaient invités à intégrer des pauses de pleine conscience de 15-30 secondes, au besoin, afin d'explorer leurs cognitions et porter attention aux activités du quotidien. Le groupe contrôle lors de la première phase de l'étude a également été soumis au SRP par la suite. Les comparaisons pré-test/post-test ont révélé une amélioration significative du groupe d'intervention, au niveau du score de détresse [ $\Delta \bar{x} = -3,0$ , IC (95%) = -5,5 à -0,6,  $p = 0,02$ ], de bien-être lié au lieu de travail [ $\Delta \bar{x} = 2,5$ , IC (95%) = 0,5 à 4,5,  $p = 0,02$ ]

et de vigueur [ $\Delta \bar{x} = 0,39$ , IC (95%) = 0,65 à 3,07,  $p < 0,01$ ]. Lors de la deuxième expérience, les comparaisons pré-test/post-test révèlent une amélioration significative au niveau du score de détresse [ $\Delta \bar{x} = -1,2$ , IC (95%) = -1,9 à -0,5,  $p < 0,01$ ] et de bien-être lié au milieu de travail [ $\Delta \bar{x} = 1,5$ , IC (95%) = 0,2 à 0,8,  $p < 0,03$ ].

Ludwigs et al. (2020), ont testé le programme Flowlab, en comparant un groupe contrôle et un groupe expérimental. Le programme, d'une durée de six semaines, est divisé en trois modules de deux semaines, ayant pour objectif l'acquisition de six habitudes favorisant la sensation de *flow* (état mental de concentration, d'engagement et de satisfaction) et de bien-être. Chaque module comprend une séance d'introduction théorique en groupe (1h), deux habitudes à adopter, l'utilisation d'une application portant sur le contenu du module et une rencontre en groupe afin de favoriser les échanges entre les participants. Le premier module porte sur le sommeil (application *Sleepcycle*) et les deux habitudes à adopter sont la réduction de l'exposition à de la lumière bleue soixante minutes avant le coucher et le respect de l'heure du coucher. Le second module porte sur la pleine conscience (application *Headspace*) et les deux nouvelles habitudes consistent à intégrer quotidiennement une séance de méditation et un moment de pleine conscience. Le module trois porte sur l'attention (application *RescueTime*) et les deux dernières habitudes consistent à réduire la quantité de notifications reçues et à planifier une session de travail intensive par jour, soit au moins trente minutes de travail orienté sur un même sujet.

Les questionnaires ont été remplis à quatre reprises, soit avant le début du programme et à la fin de chacun des trois modules. Au post-test, le groupe d'intervention a rapporté une amélioration des scores quant à la qualité de sommeil ( $F = 19,413$ ,  $p = 0,000$ ,  $\eta^2 = 0,385$ ), la pleine conscience ( $F = 15,752$ ,  $p = 0,000$ ,  $\eta^2 = 0,335$ ), le *Flow* ( $F = 17,566$ ,  $p = 0,000$ ,  $\eta^2 = 0,364$ ), le bien-être au travail ( $F = 7,934$ ,  $p = 0,000$ ,  $\eta^2 = 0,204$ ), le bonheur ( $F = 5,373$ ,  $p = 0,002$ ,  $\eta^2 = 0,148$ ), la satisfaction de vie ( $F = 2,769$ ,  $p = 0,046$ ,  $\eta^2 = 0,084$ ) et la productivité ( $F = 3,223$ ,  $p = 0,026$ ,  $\eta^2 = 0,095$ ). Les résultats ont également démontré qu'il y avait une différence significative entre les deux groupes, sauf au niveau de la productivité. L'étude confirme que le programme Flowlab est efficace pour améliorer le bien-être des employés.

Bostock et al. (2019) ont orienté l'intervention vers l'utilisation d'une application de pleine conscience disponible sur téléphones intelligents (Headspace), afin de favoriser la régulation de l'attention vers le moment présent, l'ouverture, ainsi que l'acceptation des pensées et émotions. Les participants du groupe d'intervention étaient invités à compléter une séance de méditation guidée tous les jours de travail, durant huit semaines. La durée des séances de méditation évolue au fil du temps (dix premiers jours – 10 minutes, quinze jours suivants - 15 minutes et vingt jours suivants - 20 minutes). Les participants ont effectué 16,6 séances en moyenne, sur un maximum de 45. Les effets de la pratique sont significatifs sur le bien-être général ( $F_{1, 121} = 3,45$ ,  $p = 0,035$ ), les affects positifs quotidiens ( $F_{1, 104} = 3,26$ ,  $p = 0,042$ ), les symptômes d'anxiété ( $F_{1, 121} = 10,24$ ,  $p < 0,001$ ) et les symptômes dépressifs ( $F_{1, 121} = 3,76$ ,  $p = 0,026$ ), alors que les participants qui ont

effectué plus de dix séances semblent avoir bénéficié davantage des effets positifs de l'intervention. Les tailles d'effet sont de modérées à grandes pour le bien-être général ( $\eta^2_p = 0,054$ ), pour les affects positifs quotidiens ( $\eta^2_p = 0,059$ ), pour les symptômes d'anxiété ( $\eta^2_p = ,145$ ) et pour les symptômes dépressifs ( $\eta^2_p = 0,058$ ). L'amélioration sur le bien-être, demeure stable après seize semaines.

Coelhos et al. (2019) ont également basé leurs interventions sur l'utilisation d'une application afin de promouvoir la gestion du stress et le bien-être auprès des femmes au travail, incluant des exercices de pleine conscience et de contrôle des perceptions. Le programme inclut deux modules de quatre semaines, pour un total de huit semaines. Les participantes étaient invitées à effectuer quatre séances par semaine, quatre devoirs réflexifs et à rédiger un journal de gratitude (expériences positives vécues et bonnes actions réalisées). Chaque séance proposait une portion théorique et quinze minutes de pratiques guidées (relaxation, méditation, respiration, conscientisation à l'influence des pensées, empathie, etc.). L'analyse des comparaisons pré-test/mi-test/post-test en fonction des groupes, indique que le groupe d'intervention montre une augmentation significative du bien-être au travail ( $F_{2, 426} = 8,92, p < 0,001, \eta^2_p = 0,040$ ), du bien-être général ( $F_{2, 326} = 7,97, p < 0,001, \eta^2_p = 0,047$ ), de même qu'une réduction du stress lié au travail ( $F_{2, 426} = 5,50, p = 0,004, \eta^2_p = 0,025$ ).

L'intervention de Winslow et al. (2017) propose de comparer un groupe contrôle et deux programmes d'intervention portant sur la gratitude au travail, d'une durée de quatre

semaines. Les participants du premier groupe d'intervention recevaient un courriel incitant les participants à la réflexion. Dans le courriel, il était demandé de penser et rapporter deux choses liées à leur travail, pour lesquelles ils sont reconnaissants (p. ex., relations de travail, contributions, avantages ou opportunités au travail, etc.). Pour leur part, les participants du second groupe d'intervention étaient invités à s'impliquer dans des activités de connexions sociales, en effectuant un changement dans leurs habitudes de communication et d'interaction au travail (appeler plutôt que d'envoyer un courriel, discuter, faire une activité avec les collègues à l'extérieur du travail, en dehors de ce qu'ils font habituellement), au moins une fois par semaine. Aucune des interventions ne semble avoir été efficace afin d'augmenter le bien-être des employés, mais des analyses exploratoires ont révélé que les traits de personnalité des employés pouvaient avoir un effet sur les affects et la gratitude. Il semble donc que le travail effectué dans le cadre de ce programme sur la gratitude ne donne pas les mêmes résultats significatifs sur le bien-être des employés que l'on peut voir dans les programmes de pleine conscience et de psychologie positive.

McGonagle et al. (2020) ont plutôt tenté d'influencer le bien-être des employés par le biais d'un coaching orienté vers la psychologie positive. À la suite d'une rencontre d'accueil en personne, visant à créer une alliance et déterminer un objectif personnel, les participants du groupe d'intervention ont participé à six séances de coaching téléphonique, réparties sur 3 mois, à raison d'une rencontre de trente minutes toutes les deux semaines. Les analyses d'interactions révèlent une réduction significative de l'épuisement

professionnel ( $F_{1, 48} = 9,82, p = 0,003, \eta^2_p = 0,075$ ) et une augmentation du capital psychologique ( $F_{1, 48} = 10,39, p = 0,002, \eta^2_p = 0,178$ ) entre les différents temps de mesure, pour le groupe d'intervention. Les améliorations demeurent stables après six mois.

Ainsi, les programmes d'intervention portant sur l'utilisation active de stratégies visant à s'orienter vers l'accueil du moment présent, l'autocompassion, la reconnaissance des perceptions et des émotions, soit des stratégies issues de la pleine conscience ou de la psychologie positive, semblent démontrer leur efficacité afin d'améliorer le bien-être des employés ainsi que la présence d'affects positifs.

### **Interventions orientées vers la santé physique et psychologique**

D'autres études visant à optimiser le bien-être des employés se sont orientées vers la santé globale (Das et al., 2019; Haile et al., 2020; Lennefer et al., 2020), ou la santé physique, que ce soit par le biais de l'environnement de travail (Invernizzi et al., 2022), l'implantation d'un programme d'activité physique en milieu de travail (Bispo et al., 2020) ou des incitatifs plus larges touchant la mobilité des employés (Page & Nilsson, 2017).

L'étude de Das et al. (2019) propose un programme de formation en milieu de travail, d'une durée de 2,5 jours, orienté sur le bien-être des employés. Le programme est dispensé par des coachs, qui abordent le bien-être sous des angles variés, tels que l'exercice

physique, la nutrition, l'optimisation de l'énergie quotidienne, les objectifs à court et long termes et la manière de donner de la rétroaction. Les participants du groupe expérimental sont ainsi invités à effectuer des exercices de réflexion, de discussion et d'application en milieu réel, en complétant un document de travail. Les participants ayant complété le document de travail ont reçu du matériel supplémentaire, comme un manuel, un cahier d'exercices et un support en ligne (e-course) disponible durant la période post-intervention (six mois), afin de les encourager à poursuivre leur démarche vers l'atteinte de leurs objectifs personnels et favoriser le maintien des nouveaux comportements. Les comparaisons pré-test/post-test révèlent que le groupe d'intervention obtient une meilleure moyenne à l'échelle de santé ( $\bar{x} = 12,65$ , IC = 10,05-15,26,  $p < 0,05$ ) que le groupe contrôle ( $\bar{x} = 4,98$ , IC = 1,31-8,66,  $p < 0,05$ ). De plus, les résultats confirment qu'il y a une différence significative entre les groupes au niveau de la santé mentale ( $p < 0,05$ ). Das et al. (2020) ont analysé les résultats au suivi 12 et 18 mois. L'amélioration des scores au niveau de la santé mentale, la vitalité et le sens de la vie demeurent significatifs après 18 mois ( $p < 0,001$ ), donc l'intervention semble efficace sur le long terme.

L'intervention proposée par Haile et al. (2020), repose sur l'utilisation du Wellbot digital, soit une plateforme interactive qui propose des interventions personnalisées aux employés, afin de réduire la sédentarité durant les heures de travail. Après s'être inscrits à la plateforme, les participants recevaient des notifications à intervalles réguliers (40 minutes), afin d'effectuer des étirements, des exercices physiques, des exercices de respiration ou de pleine conscience, et ce, durant deux semaines. Les résultats de l'étude

pilote ne révèlent aucun effet significatif sur le niveau de bien-être des employés ( $p = 0,265$ ), bien que les scores de dépression ( $p = 0,051$ ), d'anxiété ( $p = 0,004$ ) et de stress ( $p = 0,008$ ) ont légèrement diminué.

L'étude de Lennefer et al. (2020) inclut un aspect plus cognitif, visant à influencer la motivation des employés, en combinant l'utilisation d'un dispositif intelligent qui rapporte le nombre de pas journalier, l'accès à un coach qui accompagne les employés dans l'atteinte d'un objectif personnel et un défi d'entreprise utilisant le concept de *gamification*. Le site du coach constituait également un outil pour les participants, en fournissant de l'information sur l'approche cognitive et des stratégies pour augmenter l'activité physique. L'analyse des interactions entre les temps de mesure et les groupes indique que l'intervention influencerait le bien-être des employés ( $F_{1, 103} = 4,93$ ,  $p = 0,029$ ,  $\eta^2_p = 0,05$ ), avec une petite taille d'effet. Les effets demeurent significatifs trois mois après la fin de l'intervention, mais ne le sont plus après douze mois.

Au niveau des interventions touchant l'environnement de travail, l'étude réalisée par Invernizzi et al. (2022) porte sur la création d'un environnement de travail incluant des stations actives (mur interactif, stations de step et de vélo dans les salles de réunion, tapis roulant dans la salle de repos, steppers station), afin d'encourager l'activité physique durant les pauses et les réunions, en plus de favoriser les interactions sociales des employés. De plus, une application de suivi des activités physiques calculait un score hebdomadaire en fonction du nombre d'activités physiques réalisées (code QR à chaque



station) et les participants avaient également accès à un coach en bien-être afin de les motiver. Durant huit semaines, le groupe expérimental a travaillé trois jours par semaine dans les bureaux réaménagés, alors que le groupe contrôle a continué le travail dans les conditions environnementales habituelles. L'analyse des interactions entre les temps de mesure et les groupes indique que le groupe expérimental rapporte une meilleure santé mentale que le groupe contrôle ( $p = 0,087$ ,  $\eta^2 = 0,070$ ).

Bispo et al. (2020) ont testé les effets de l'implantation d'un programme d'activité physique effectuée durant les heures de travail (9h et 18h), sur le lieu de travail (Worksite Physical Activities Program - WPAP). Un protocole d'exercice de dix minutes (deux minutes de réchauffement, six minutes d'étirement et deux minutes de relaxation) adapté en fonction du poste, incluant l'utilisation de ballons, d'élastiques, de cordes et de capsules audio et vidéo, a été proposé aux employés, qui pouvaient choisir d'intégrer volontairement l'un des quatre groupes (ne participe pas, participe deux jours, participe quatre jours ou participe cinq jours par semaine), pour une durée de douze mois. L'augmentation de la fréquence de participation aux activités physique est associée à l'augmentation du bien-être psychologique ( $OR = 1,78$ ,  $IC = 1,11-2,86$ ,  $p < 0,05$ ).

Page et Nilsson (2017) ont étudié les effets de l'implantation d'un programme d'incitation à avoir des déplacements actifs sur le bien-être des employés. Les participants du groupe expérimental ont été invités à emprunter un vélo à assistance électrique, sans limites de temps, afin d'encourager les participants sans pression. Les vélos pouvaient être

utilisés pour les transports personnels et professionnels. La durée d'utilisation varie entre trois et huit semaines, à raison d'un à deux déplacements par semaine. Les employés qui ont modifié leur moyen de déplacement afin d'utiliser du transport plus actif, rapportent avoir plus d'affects positifs ( $F_{1, 102} = 32,33, p < 0,01, \eta^2_p = 0,24$ ) et une meilleure santé physique ( $F_{1, 32} = 12,65, p < 0,01, \eta^2_p = 0,28$ ). De plus, l'utilisation fréquente du transport actif est associée à un bien-être général plus élevé chez les employés, alors que le transport passif aurait l'effet inverse en diminuant le niveau de bien-être des employés dans le temps.

Ces études tendent à démontrer qu'une augmentation de l'activité physique ou la diminution de la sédentarité peut avoir un effet positif sur la santé et le bien-être psychologique des employés.

### **Autres interventions**

Finalement, certaines organisations ont tenté d'améliorer le bien-être des employés par la mise en place d'une intervention organisationnelle (Stein et al., 2021) ou l'implantation d'un projet pilote portant sur la musique apaisante (Raglio et al., 2020).

Stein et al. (2021) ont testé les effets d'un programme de formation destiné aux superviseurs, afin de les sensibiliser au leadership orienté vers le soutien (Supportive leadership training - SLT). Le programme repose sur la qualité de la relation entre les leaders et les employés (leader-member exchange - LMX). Le programme de formation

inclut trois modules de huit heures, répartis sur six mois, dont le contenu porte sur les avantages liés au leadership soutenant, le rôle du leader dans la création d'un environnement de travail soutenant, les techniques pour intégrer des comportements de soutien, tels que la communication et l'appréciation, et ce, en fonction des besoins individuels des employés. Le programme propose des pistes de réflexion sur les pratiques personnelles en lien avec le leadership, des pistes d'amélioration et des jeux de rôles afin de mettre en pratique des techniques d'écoute et de rétroaction. Le bien-être des employés et leurs perceptions quant à la qualité de la relation avec leur directeur ont été testés et comparés à un groupe contrôle. Le programme n'a pas eu d'effet significatif sur le niveau de bien-être des employés, mais un effet significatif a été relevé quant à la qualité du LMX ( $b = 0,17$ ,  $SE = 0,08$ ,  $p = 0,039$ ), sans que l'effet soit maintenu dans le temps (suivi six mois). Concernant la qualité du LMX, le programme de formation serait plus bénéfique pour les employés qui avaient une grosse charge de travail ( $b = 0,33$ ,  $SE = 0,11$ ,  $p = 0,003$ ) et moins bénéfique pour ceux qui avaient moins de charges de travail au départ ( $b = -0,01$ ,  $SE = 0,11$ ,  $p = 0,92$ ).

Le projet pilote proposé par Raglio et al. (2020) visait à tester l'effet de la musique sur le bien-être des employés, en comparant deux types d'intervention à un groupe contrôle. Le premier groupe expérimental écoutait de la musique personnelle choisie avec l'aide d'un thérapeute professionnel, dans une perspective de relaxation. Le second groupe expérimental écoutait de la musique créée dans le cadre du programme Melomics Health (MHG), soit une musique créée par un algorithme selon une logique thérapeutique afin de

réduire les symptômes, et non dans un souci d'esthétisme. Les participants des deux groupes devaient écouter une compilation de musiques aléatoires (30 minutes), trois fois par semaine, à la maison, pendant deux semaines. Les résultats suggèrent que la musique n'a pas d'effet principal sur le bien-être psychologique des employés, bien qu'il apparaisse que la musique personnelle est plus appréciée, plus évocatrice et génère plus d'émotions positives.

### **Discussion**

Cette revue systématique illustre les stratégies qui ont été testées dans les organisations afin d'optimiser le bien-être psychologique des employés. L'analyse des programmes d'intervention de type expérimentale a révélé deux grandes tendances quant aux types d'intervention privilégiée, soit les techniques issues de la psychologie positive et cognitive et les interventions misant sur l'activité physique. Ces pratiques s'intègrent parmi les cinq grandes catégories de pratiques organisationnelles identifiées par Grawitch et al. (2006), qui contribuent à fournir un environnement de travail sain et favorisant le bien-être des employés, soit l'équilibre travail-famille, la croissance et le développement des employés, la santé et sécurité, la reconnaissance et l'engagement.

La plupart des interventions portant sur l'acquisition de connaissances et de techniques issues de la psychologie positive ont rapporté une amélioration du bien-être des employés (Bhutani, 2015; Bostock et al., 2019; Coelho et al., 2019; Koncz et al., 2016, Ludwigs et al., 2020; Pang & Ruch, 2019), du capital psychologique (McGonagle

et al., 2020) et de la santé mentale (Fendel et al., 2020). Cela s'accorde avec les propositions d'intervention d'études antérieures et tend à confirmer que l'utilisation de la pleine conscience et de la relaxation peut contribuer à améliorer le bien-être des employés (Malinowski & Lim, 2015; Pignata et al., 2016; Sianoja et al., 2018; Verweij et al., 2016).

Plus précisément, l'efficacité des interventions portant sur la pleine conscience, dans le cadre d'un programme visant à réduire du stress (Coelhoso et al., 2019; Fendel et al., 2020; Koncz et al., 2016; Pang & Ruch, 2019) ou de gestion des émotions (Bhutani, 2015; Bostock et al., 2019), s'inscrit en cohérence avec les résultats et proposition d'interventions suggérées, notamment en ce qui a trait à l'utilisation de stratégies de gestion du stress (Morgan & Atkin, 2016; Müller et al., 2016) et de gestion des émotions (Clauss et al., 2019), ainsi que leur conscientisation (Ludwigs et al., 2020; Malinowski & Lim, 2015). Toutefois, l'intervention de Winslow et al. (2017) ne rapporte pas de relation significative entre une intervention orientée vers la gratitude et le bien-être des employés, à l'inverse de ce qui est suggéré par Adair et al (2020), ainsi que Neumeier et al., 2017). En fait, l'étude de Neumeier et al. (2017) sur le bien-être des employés (intervention non organisationnelle en ligne) ne rapporte pas de différence significative entre une intervention basée sur la gratitude et une intervention portant sur les émotions positives, l'engagement, les relations, la recherche de sens et le sentiment d'accomplissement, alors que les deux interventions contribuent à améliorer le bien-être au travail.

Les interventions issues de la pleine conscience et de la psychologie positive intègrent ainsi la notion de perceptions des ressources individuelles, qui sont elles-mêmes associées à la perception des ressources du milieu de travail, telles que le climat, le soutien, le style de leadership, les pratiques de gestion participative et la flexibilité (Cederblad et al., 1995; Kanungo, 1982; Mathur, 2007; Merez et al., 2004; Sorensen et al., 1999). En ce sens, les résultats obtenus par Winslow et al. (2017) concernant l'intervention sur la gratitude proposent qu'il existe un effet d'interaction avec la personnalité des employés, comme facteurs influant sur les perceptions des ressources en provenance du milieu de travail. Ces différentes perceptions sont orientées par la culture organisationnelle axée sur le maintien de relations interpersonnelles professionnelles de qualité, la communication et l'assurance d'un climat de travail positif et sécuritaire, qui peuvent fournir des ressources afin de favoriser l'utilisation de stratégies de *coping* efficace en milieu de travail (Bronkhorst et al., 2015; Furnham & Schaeffer, 1984; Gechman & Wiener, 1975; Heaney et al., 1995; Love et al., 2010 Ramirez et al., 1996).

Par exemple, le milieu organisationnel peut être associé au bien-être des employés en misant sur la perception subjective des employés, qui peut être modulée par les attitudes et comportements de gestion organisationnelle (Holman & Axtell, 2016). En ce sens, Weinberg (2016) et Stansfeld et al. (2015) ont suggéré que des interventions orientées vers le coaching de gestion ou la formation orienter sur les fonctions de gestion auprès des superviseurs contribueraient à favoriser le bien-être des employés, en agissant sur le soutien perçu en provenance du milieu de travail (Kelly et al., 2021) et la relation de

confiance envers le superviseur (Gill et al., 2019). Cela va à l'encontre des résultats de Stein et al. (2021) qui ne rapportent aucune relation significative en lien avec l'intervention sur le leadership soutenant et le bien-être des employés.

Cette divergence peut s'expliquer par la visée restreinte de l'intervention portant sur le soutien. À cet effet, Bakker et Demerouti (2017) rapportent que le style de leadership est associé au bien-être des employés et à leur performance, en agissant directement sur l'environnement de travail. La présence d'un leadership transformationnel contribuerait à réduire la perception des demandes de l'emploi, tout en étant associée à la santé psychologique, la performance et la motivation des employés (Fernet et al., 2015). Plus particulièrement, l'adoption d'un leadership transformationnel serait associée positivement à l'engagement et à la performance des employés à leur charge, en fournissant des ressources, telles que du soutien, de la rétroaction, de la reconnaissance, une implication décisionnelle et de l'autonomie (Breevaart, Bakker, Demerouti et al., 2014; Breevaart, Bakker, Hetland et al., 2014; Breevaart et al., 2016). Le soutien du leader agirait alors comme ressources, en réduisant la quantité de demandes. En ce sens, l'intervention uniquement orientée vers les comportements de soutien n'est peut-être pas suffisante pour affirmer la présence d'un leadership organisationnel (Stein et al., 2021). De plus, cette divergence pourrait s'expliquer par l'absence de contrôle quant aux comportements de soutien offerts réellement en milieu de travail (Shann et al., 2019; Stein et al., 2021), qui ne s'apparentent peut-être pas aux besoins réels des employés.

Stein et al. (2021), précise néanmoins que les comportements de soutien semblent bénéficier davantage aux employés ayant une grande charge de travail. Il en va de même pour le *job crafting*, qui tend à être plus efficace auprès des employés ayant une faible autonomie au départ (Barzin et al., 2021).

Cela réitère l'importance de la perception subjective des ressources quant à l'environnement de travail, les caractéristiques de l'emploi et les relations professionnelles (Dejoy & Wilson, 2003; Leifels & Bowen, 2021) et s'accorde avec Ryff (1995), qui propose une vision dimensionnelle du bien-être, basée sur les ressources personnelles et sociales qui s'influencent mutuellement. Cela s'accorde avec l'intervention testée par Ludwigs et al. (2020), où les ressources associées aux saines habitudes de sommeil, la pleine conscience et l'attention, ont également contribué à améliorer l'engagement au travail, l'appréciation envers l'organisation, ainsi que la coopération des employés. Ainsi, les forces, qualités et aptitudes de l'individu, jumelées aux ressources perçues en provenance de l'environnement, permettent de développer une meilleure résilience face à l'adversité et au stress (Hobfoll et al., 2003).

Pour leur part, les interventions orientées vers l'activité physique s'avèrent également positivement associées à la santé mentale (Das et al., 2020; Invernizzi et al., 2022) et physique (Page & Nilsson, 2017), de même qu'aux affects positifs (Page & Nilsson, 2017) et au bien-être (Bispo et al., 2020; Haile et al., 2020; Lennefer et al., 2020). Cela dit, la plupart des protocoles d'intervention orientés vers l'activité physique impliquaient



simultanément d'autres types d'interventions, tels que le coaching, la réflexion, la discussion, des exercices de pleine conscience et des incitatifs psychologiques comme un score hebdomadaire (Invernizzi et al., 2022) ou des jeux et défis (Lennefer et al., 2020).

La combinaison de certaines interventions peut avoir contribué à améliorer le bien-être des employés, en favorisant le soutien en provenance du milieu de travail, l'instauration d'une communication ouverte entre tous les niveaux hiérarchiques et la mise en place de mesures favorisant la flexibilité des employés vis-à-vis leurs tâches (Bakker & Demerouti, 2014; Bond & Bunce, 2001; Bronkhorst et al., 2015; Heaney et al., 1995; Loretto et al., 2010; Love et al., 2010; Ramirez et al., 1996; Shen et al., 2015; Slemp & Vella-Brodrick, 2014). À cet effet, les interventions impliquant des périodes d'échanges et de discussion avec les collègues se sont avérées positivement associées au bien-être, autant dans les interventions liées à la pleine conscience que celles liées à l'activité physique.

Dans le même sens, l'efficacité des interventions testées, telles que la mise en place d'un espace de travail doté de station active (Invernizzi et al., 2022), les processus de gamification (Lennefer et al., 2020) et les périodes d'activité physique en présence des collègues (Bispo et al., 2020; Invernizzi et al., 2022) pourraient être en partie liées à l'environnement de travail favorisant les échanges et la communication. Tout ceci s'inscrit en lien avec l'instauration et le maintien d'un climat organisationnel positif et sécuritaire,

orientant l'ensemble des pratiques de gestion, de même que les politiques internes, centrées vers la préservation de la santé mentale et le bien-être des employés.

Bref, les ressources de l'emploi, telles que l'autonomie, le soutien social, la rétroaction axée sur la performance et les opportunités de développement peuvent contrecarrer l'effet des demandes de l'emploi (Bakker et al., 2010) et réduire l'épuisement professionnel (Xanthopoulou et al., 2007). À cet effet, les études répertoriées dans la revue systématique ont également testé d'autres facteurs qui ont été positivement influencés par l'intervention et qui sont liés indirectement au bien-être des employés. Notamment, l'intervention MBSR a contribué à réduire la perception de stress (Errazuriz et al., 2020; Fendel et al., 2020; Pang & Ruch, 2019), réduire le déséquilibre entre les efforts et les récompenses, de même qu'augmenter l'épanouissement au travail (Fendel et al., 2020), la performance des employés et la satisfaction au travail (Pang & Ruch, 2019). Des interventions orientées vers la pleine conscience permettraient d'améliorer significativement la fatigue liée au travail, la perception de support social (Bostock et al., 2019), l'humeur et les cognitions négatives (Crain et al., 2017), de même que le stress lié au travail (Coelhoso et al., 2019). Le coaching favoriserait l'engagement des employés et la satisfaction au travail (McGonagle et al., 2020) et l'augmentation de l'activité physique est associée à une amélioration de la santé physique (Page & Nilsson, 2017), à une diminution de la douleur musculo-squelettique, à une meilleure relation avec les collègues, à une réduction de la difficulté à réaliser certaines tâches (Bispo et al., 2020), à

une amélioration des scores de stress et d'anxiété (Haile et al., 2020) et une réduction de la charge mentale (Invernizzi et al., 2022).

Cela met de l'avant l'angle d'intervention proposée dans les études, qui est souvent restreinte à une dimension individuelle, comme le rapporte Grawitch et al. (2006), alors que peu d'études abordent simultanément plusieurs pratiques, qui sont pourtant interreliées. En effet, considérant la diversité des employés et les spécificités des milieux de travail, il serait pertinent d'orienter les interventions sur plusieurs aspects simultanément, alors que l'efficacité des interventions dépend de la cohérence entre les pratiques organisationnelles et les composantes organisationnelles, telle que la structure, la technologie et les stratégies de l'organisation gravitant autour de la communication interne (Grawitch et al., 2006).

Dans le même sens, la méta-analyse de Nielsen et al. (2017) a permis d'identifier les ressources les plus étudiées en lien avec le bien-être des employés, au niveau individuel (le capital psychologique des employés : le sentiment d'efficacité personnelle, l'espoir, l'optimisme et la résilience), au niveau du groupe (le support social), au niveau du leader (la qualité de la relation entre le leader et l'employé - *Leader-member exchange*, suivi par le leadership transformationnel) et au niveau organisationnel (l'autonomie), en mettant en perspective que chacune de ces sources peut-être efficaces. Comme les ressources organisationnelles sont plus efficaces lorsqu'elles s'accordent avec des facteurs de stress spécifiques (Leifels & Bowen, 2021), il importe d'ouvrir un espace de discussion auprès

des employés afin de connaître leurs besoins spécifiques. Les interventions seront ainsi plus personnalisées à l'organisation et s'inscriront en cohérence avec le milieu de travail (Richard, 2012).

Cela met de l'avant que, bien que des caractéristiques personnelles puissent orienter la perception des ressources de l'emploi, de même que la perception du bien-être au travail (Leifels & Bowen, 2021), les organisations peuvent surtout agir par le biais de facteurs organisationnels, notamment par la mise en place de ressources liées à l'emploi, qui peuvent influencer positivement les perceptions individuelles et favoriser l'engagement au travail (Xanthopoulou et al., 2009). Il s'agit de fournir un environnement de travail qui soit équilibré en fonction des demandes et des ressources disponibles, tout en permettant aux employés d'avoir une certaine latitude au niveau professionnel, tel qu'avancé par Bakker et Demerouti (2017). Bien entendu, le facteur concernant les perceptions individuelles peut expliquer que des mesures organisationnelles semblables, dans un même environnement de travail, ne soient pas interprétées de la même manière par les employés, engendrant des effets variables sur le bien-être et la santé mentale de chacun (Bakker & Demerouti, 2017).

Les prochaines études pourraient tenter une approche plus globale, en implantant des stratégies à la fois orientées vers la gestion des perceptions et des émotions, ainsi que l'activation physique au travail, tout en intégrant des éléments plus organisationnels tels que les ressources de l'emploi comme le leadership, la communication et les méthodes de

travail flexibles, afin d'optimiser le rapport entre les ressources et les demandes de l'emploi.

Cette revue systématique se démarque par son orientation pratique et sa vision positive, misant sur le bien-être au travail, alors que la majorité des études sur le sujet font état des facteurs de stress, de détresse, de troubles de santé mentale liés au travail (Barry, 2009; Dejours & Gernet, 2016; Doré & Caron, 2017; Gosselin et al., 2013; Hartmann & Mathieu, 2017; Shimazu & Schaufeli, 2009; Sinokki et al., 2009). En misant sur une approche proactive de prévention, plutôt que de guérison, les entreprises réduiront non seulement des coûts en termes financiers, mais également en termes de capital humain (Bloom et al., 2011). Un employé heureux et en santé sera plus productif, plus motivé, et plus rentable pour une entreprise. « Parmi les autres retombées positives de la promotion de la santé en milieu de travail, on note la réduction du taux d'absentéisme, l'amélioration de la productivité des travailleurs, la diminution du risque d'accident de travail et l'amélioration du climat de travail » (Al, 2013. p. 74). De plus, les effets positifs de plusieurs interventions semblent perdurer (Bhutani, 2015; Das et al., 2019, 2020; McGonagle et al., 2020; Pang & Ruch, 2019).

### **Limites et perspectives**

Tout d'abord, les critères de sélections des études peuvent constituer un biais, considérant l'étendue des facteurs étant associés au bien-être des employés, tels que la culture, le marché du travail, les évènements marquants (Askenazy et al., 2019;

Dodier, 2019; Gnambs & Kaspar, 2015; Pirani & Salvini, 2015; Voirol-Rubodo & Hanhart, 2015; Yepes-Baldó et al., 2018).

De plus, les études ne mesurant pas directement le bien-être ont été exclues. Par exemple, plusieurs études qui ne font pas la distinction entre la notion de satisfaction au travail et celle de bien-être. Il est vrai que la satisfaction au travail serait positivement associée au maintien et à l'amélioration du bien-être et de la santé mentale des employés (Furnham & Schaeffer, 1984; Gechman & Wiener, 1975; Ramirez et al., 1996), mais la satisfaction est une dimension du bien-être eudémoniste, sans s'y limiter (Deci & Ryan, 2008; Laguardia & Ryan, 2000). À cet effet, plusieurs études, parmi celles composant la revue systématique, ont d'ailleurs évalué l'effet de leur intervention sur la satisfaction au travail (Crain et al., 2017; McGonagle et al., 2020; Pang & Ruch, 2019), en rapportant globalement une augmentation des scores après l'intervention. Dans le même sens, les études dont les données portaient exclusivement sur la réduction de facteurs associés négativement au bien-être, tels que le stress, l'anxiété, les affects négatifs ou les symptômes dépressifs, n'ont pas été incluses (Crain et al., 2017; Errazuriz et al., 2020).

Il apparaît donc pertinent de rappeler qu'il n'y a aucun consensus quant au meilleur indicateur du bien-être des employés (Grawitch et al., 2006), sachant que le concept est parfois abordé en lien avec des variables associées positivement au bien-être des employés, telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la motivation, le moral des employés, ou des variables associées négativement au bien-être

des employés, telles que le stress au travail et les risques physiques, soit des variables utilisées dans plusieurs études afin de mesurer le bien-être des employés. Cela se reflète assez bien dans le nombre d'études incluses dans la revue systématique, qui portait exclusivement sur une mesure directe du bien-être.

Par ailleurs, les devis, bien que portant sur l'application d'une intervention spécifique, n'étaient pas équivalents, alors que certaines études ont effectué des analyses de comparaison pré-test/post-test sans groupe contrôle ou sans une assignation aléatoire des participants. Aussi, les résultats rapportés dans le tableau sont issus des articles et donc, sont dépendants des informations rapportées par les auteurs. Ainsi, les types d'analyse ou la présentation des résultats ne permettent pas de faire une comparaison entre ces études de manière à cibler les interventions les plus efficaces pour améliorer le bien-être des employés.

### **Conclusion**

Comme les organisations se retrouvent actuellement face à des difficultés relatives à la rétention de la main-d'œuvre et sachant que le bien-être des employés peut améliorer une organisation, en influant sur l'engagement, la performance, la productivité, l'absentéisme, le taux d'accident, le taux de rétention du personnel, de même que les coûts associés à la santé (Grawitch et al., 2006), une implication organisationnelle qui tient compte des dimensions psychologiques et sociales de la santé et du bien-être des employés est de mise. Cela peut se traduire en favorisant l'utilisation de stratégies issues de la pleine

conscience et de la psychologie positive, qui peuvent influencer la perception des employés quant aux ressources, au climat et au stress inhérents au milieu de travail, tout en stimulant l'atteinte d'objectif via le coaching. En combinant ces stratégies à des activités physiques, qui diminuent la sédentarité tout en contribuant à améliorer la santé physique et mentale, les organisations fournissent un environnement de travail stimulant qui favorise les échanges.

La direction générale des entreprises doit donc agir comme acteur de premier plan quant à la promotion de la santé et du bien-être psychologique au travail (Lachmann et al., 2010). Ceci doit notamment passer par la mise en place de politiques et réglementation internes favorisant la santé des employés en tenant compte du type d'employé et des lois en vigueur. De plus, la direction générale des entreprises doit également être proactive à l'extérieur des murs de l'entreprise, afin de prendre en considération la santé de l'individu dans sa globalité (Petersen et al., 2010; World Health Organization, 2001), puisque le stress et les problèmes de santé physique ou mentale peuvent affecter le bien-être de l'employé et la performance au travail, peu importe leur provenance.

La poursuite des études ayant pour objectif d'expérimenter des interventions associées à des facteurs ayant une incidence positive sur le bien-être au travail permettrait de mieux comprendre les effets directs et indirects de certains facteurs personnels et organisationnels. Une approche préventive, axée sur la mise en place d'une culture organisationnelle orientée vers le maintien et la préservation de la santé mentale et du



bien-être des employés, agira sur la satisfaction des employés, la rétention et le maintien en emploi, de même que sur l'attraction des nouvelles ressources, dans un contexte socioéconomique de vieillissement de la population active et de rareté de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité (Statistique Canada, 2012).

Ces actions, peuvent s'implanter via des programmes organisationnels de bien-être, en favorisant l'accessibilité à des centres sportifs, des nutritionnistes, des intervenants psychosociaux, la mise en place de groupes de marches, l'instauration de mesures favorisant la conciliation travail-famille et des partenariats avec des organismes communautaires locaux afin d'accompagner et soutenir les employés, leur santé et leur bien-être (Lachmann et al., 2010; Perez, 2019). L'objectif est de mettre en action des processus organisationnels qui vont favoriser la résilience individuelle, familiale et organisationnelle (Petersen et al., 2010), alors que le bien-être psychologique agirait comme ressource personnelle en influençant la perception, l'identification et la promotion des ressources de l'emploi (Aiello & Tesi, 2017).

## Références

- Ab Wahab, M., & Tatoglu, E. (2020). Chasing productivity demands, worker well-being, and firm performance: The moderating effects of HR support and flexible work arrangements. *Personnel Review*, 49(9), 1823-1843. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0026>
- Adair, K. C., Rodriguez-Homs, L. G., Masoud, S., Mosca, P. J., & Sexton, J. B. (2020). Gratitude at work: prospective cohort study of a web-based, single-exposure well-being intervention for health care workers. *Journal of Medical Internet research*, 22(5), Article e15562. <https://doi.org/10.2196/15562>
- AI, F. (2013). Santé mentale et adaptation sociale. Portrait de santé de la population de la région des Laurentides. *De la connaissance à l'action*, 52. <https://www.santelaurentides.gouv.qc.ca/page=52>
- Aiello, A., & Tesi, A. (2017). Psychological well-being and work engagement among Italian social workers: Examining the mediational role of job resources. *Social Work Research*, 41(2), 73-84. <https://doi.org/10.1093/swr/svx005>
- Askenazy, P., Behaghel, L., Laouenan, M., & Meurs, D. (2019). Quarante ans d'analyse du travail et de l'emploi : points de vue de quatre économistes. *Travail et emploi*, (158), 69-94. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.9068>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 3(1), 1-28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Barry, M. M. (2009). Addressing the determinants of positive mental health: Concepts, evidence and practice. *International Journal of Mental Health Promotion*, 11(3), 4-17. <https://doi.org/10.1080/14623730.2009.9721788>
- Barry, S. (2020). *L'effet du Bien-être au travail sur la performance individuelle des salariés : cas de la SONACOS* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université Assane Seck, Ziguinchor, Senegal. <http://rivieresdusud.uasz.sn/xmlui/handle/123456789/146>

- Barzin, L., Vîrgă, D. M., & Rusu, A. (2021). The effectiveness of a job crafting, strengths use, and deficit correction intervention on employee proactive behaviors and well-being: A randomized controlled trial. *Psihologia Resurselor Umane*, *19*(2), 100-122. <https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.496>
- Bergouignan, A., Legget, K. T., De Jong, N., Kealey, E., Nikolovski, J., Groppe, J. L., Jordan, C., O'Day, R., Hill, J. O., & Bessesen, D. H. (2016). Effect of frequent interruptions of prolonged sitting on self-perceived levels of energy, mood, food cravings and cognitive function. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *13*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12966-016-0437-z>
- Bhutani, G. E. (2015). Looking after me looking after you: Using positive cognitive behavioural techniques to improve emotional well-being. *The Cognitive Behaviour Therapist*, *8*(11), E13. <https://doi.org/10.1017/S1754470X15000227>
- Bispo, L. G. M., da Silva, J. M. N., Bolis, I., dos Santos Leite, W. K., de Araujo Vieira, E. M., Colaço, G. A., de Souza, E., AmaralGontijo, L., & da Silva, L. B. (2020). Effects of a worksite physical activities program among men and women: An interventional study in a footwear industry. *Applied Ergonomics*, *84*(1), Article 103005. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103005>
- Bloom D. E., Cafiero E. T., Jané-Llopis E., Abrahams-Gessel S., Bloom L. R., Fathima S., & Weinstein C. (2011). *The Global Economic Burden of Noncommunicable Diseases*. World Economic Forum.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(4), 290-302. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.290>
- Bostock, S., Crosswell, A. D., Prather, A. A., & Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(1), 127-138. <https://doi.org/10.1037/ocp0000118>
- Boyd, N. M., & Nowell, B. (2017). Testing a theory of sense of community and community responsibility in organizations: An empirical assessment of predictive capacity on employee well-being and organizational citizenship. *Journal of Community Psychology*, *45*(2), 210-229. <https://doi.org/10.1002/jcop.21843>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>

- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleebos, D. M., & Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, *13*(4), 194-203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, *40*(3), 254-271. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000026>
- Bruchon-Schweitzer, M., (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. Concepts, stress, coping. *Recherche en soins infirmiers*, *12*(67), 68-83. [https://www.researchgate.net/publication/281575034\\_Concepts\\_stress\\_coping](https://www.researchgate.net/publication/281575034_Concepts_stress_coping)
- Cederblad, M., Dahlin, L., Hagnell, O., & Hansson, K. (1995). Intelligence and temperament as protective factors for mental health. A cross-sectional and prospective epidemiological study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, *245*(1), 11-19. <https://doi.org/10.1007/BF02191539>
- Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Petrun Sayers, E. L., Cerully, J. L., Schulte, P., Schill, A., & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the para-digm of occupational safety and health: A new framework for worker well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *60*(7), 589-593. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001330>
- Clauss, K., Bardeen, J. R., Benfer, N., & Fergus, T. A. (2019). The interactive effect of happiness emotion goals and emotion regulation self-efficacy on anxiety and depression. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, *33*(2), 97-105. <https://doi.org/10.1891/0889-8391.33.2.97>
- Coelhoso, C. C., Tobo, P. R., Lacerda, S. S., Lima, A. H., Barrichello, C. R. C., Amaro Jr, E., & Kozasa, E. H. (2019). A new mental health mobile app for well-being and stress reduction in working women: randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, *21*(11), Article 14269. <https://doi.org/10.2196/14269>
- Collins, A. M., Cartwright, S., & Cowlshaw, S. (2018). Sickness presenteeism and sickness absence over time: A UK employee perspective. *Work & Stress*, *32*(1), 68-83. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1356396>

- Crain, T. L., Schonert-Reichl, K. A., & Roeser, R. W. (2017). Cultivating teacher mindfulness: Effects of a randomized controlled trial on work, home, and sleep outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(2), 138-152. <https://doi.org/10.1037/ocp0000043>
- Das, S. K., Mason, S. T., Vail, T. A., Blanchard, C. M., Chin, M. K., Rogers, G. T., Livingston, K. A., & Turgiss, J. L. (2020). Sustained long-term effectiveness of an energy management training course on employee vitality and purpose in life. *American Journal of Health Promotion, 34*(2), 177-188. <https://doi.org/10.1177/0890117119883585>
- Das, S. K., Mason, S. T., Vail, T. A., Rogers, G. V., Livingston, K. A., Whelan, J. G., Chin, M. K., Blanchard, C. M., Turgiss, J. L., & Roberts, S. B. (2019). Effectiveness of an energy management training course on employee well-being: A randomized controlled trial. *American Journal of Health Promotion, 33*(1), 118-130. <https://doi.org/10.1177%2F0890117118776875>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies, 9*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Dejours, C., & Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail* (2<sup>e</sup> éd.). Elsevier Masson.
- DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion, 17*(5), 337-341. <https://doi.org/10.4278%2F0890-1171-17.5.337>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- de Vries, J. D., van Hooff, M. L., Geurts, S. A., & Kompier, M. A. (2017). Exercise to reduce work-related fatigue among employees: a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 43*(4), 337-349. <https://www.jstor.org/stable/26386145>
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and Individual Differences, 151*(1), Article 109278. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.02.022>

- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: Mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270. <https://doi.org/10.1177%2F1548051819849002>
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale. Grande pénurie de main-d'oeuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37. <https://www.proquest.com/openview/64924d41f7717fc06b9e3294dc4935f4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=237302>
- Doré, I., & Caron, J. (2017). Santé mentale : concepts, mesures et déterminants. *Santé mentale au Québec*, 42(1), 125-145. <https://doi.org/10.7202/1040247ar>
- Errazuriz, A., Schmidt, K., Undurraga, E. A., Medeiros, S., Baudrand, R., Cussen, D., Henriquez, M., Celhay, P., Figueroa, R. A. (2020). Effects of mindfulness-based stress reduction on psychological distress in health workers: A three-arm parallel randomized controlled trial. *Journal of Psychiatric Research*, 145(1), 284-293. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.11.011>
- Fendel, J. C., Aeschbach, V. M., Göritz, A. S., & Schmidt, S. (2020). A mindfulness program to improve resident physicians' personal and work-related well-being: A feasibility study. *Mindfulness*, 11(6), 1511-1519. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01366-x>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Framke, E., Sørensen, O. H., Pedersen, J., & Rugulies, R. (2016). Effect of a participatory organizational-level occupational health intervention on job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: Results of a cluster randomized controlled trial. *BMC Public Health*, 16(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3871-6>
- Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 295-307. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00170.x>
- Gechman, A. S., & Wiener, Y. (1975). Job involvement and satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 521-523. <https://doi.org/10.1037/h0076902>

- Gill, H., Cassidy, S. A., Cragg, C., Algate, P., Weijs, C. A., & Finegan, J. E. (2019). Beyond reciprocity: The role of empowerment in understanding felt trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 845-858. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1678586>
- Gnambs, T., & Kaspar, K. (2015). Disclosure of sensitive behaviors across self-administered survey modes: A meta-analysis. *Behavior Research Methods*, 47(4), 1237-1259. <https://doi.org/10.3758/s13428-014-0533-4>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and absenteeism: Differentiated understanding of related phenomena. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75-86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Gouvernement du Québec. (2019). *État d'équilibre du marché du travail – Diagnostics pour 500 professions*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/travail-emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RA-diagnostic\\_professions.pdf?1650462405](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/travail-emploi-solidarite-sociale/publications-adm/rapport/RA-diagnostic_professions.pdf?1650462405)
- Gouvernement du Québec. (2022). *Bulletin mensuel du marché du travail*. <https://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Publications/00-imt-bmt-2022-04.pdf>
- Goyette, N. (2020). Favoriser le bien-être des enseignantes novices : un moyen de rétention lors de l'insertion professionnelle? *Formation et profession*, 28(3), 93-95. <https://doi.org/10.18162/fp.2020.a209>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00573-7)
- Haile, C., Kirk, A., Cogan, N., Janssen, X., Gibson, A. M., & MacDonald, B. (2020). Pilot testing of a nudge-based digital intervention (Welbot) to improve sedentary behaviour and wellbeing in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), Article 5763. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165763>
- Hammer, L. B., Brady, J. M., Brossoit, R. M., Mohr, C. D., Bodner, T. E., Crain, T. L., & Brockwood, K. J. (2021). Effects of a Total Worker Health® leadership intervention on employee well-being and functional impairment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 582-598. <https://doi.org/10.1037/ocp0000312>

- Hartmann, É., & Mathieu, C. (2017). Liens entre ergomanie, épuisement professionnel et traits de personnalité associés : une synthèse des écrits. *Santé mentale au Québec*, 42(2), 197-218. <https://doi.org/10.7202/1041923ar>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. Human Resource Management: Published in Cooperation with the *School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 335-352. <https://doi.org/10.1002/job.4030160405>
- Ho, P. L., Li, T. W., Liu, H., Yeung, T. F., & Hou, W. K. (2022). Testing a new protocol of nature-based intervention to enhance well-being: A randomized control trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), Article 3931. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073931>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 284-295. <https://doi.org/10.1037/a0039962>
- Invernizzi, P. L., Signorini, G., Scurati, R., Michielon, G., Benedini, S., Bosio, A., & Staiano, W. (2022). The UP150: A multifactorial environmental intervention to promote employee physical and mental well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), Article 1175. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031175>
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4), 1-10. <https://www.researchgate.net/REVIEW-OF-LITERATURE-ON-EMPLOYEE-RETENTION.pdf>
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. ABC-CLIO.



- Keller, A. C., Igit, I., Meier, L. L., Semmer, N. K., Schaubroeck, J. M., Brunner, B., & Elfering, A. (2017). Testing job typologies and identifying at-risk subpopulations using factor mixture models. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(4), 503-517. <https://doi.org/10.1037/ocp0000038>
- Kelly, E. L., Fenwick, K. M., Brekke, J. S., & Novaco, R. W. (2021). Sources of social support after patient assault as related to staff well-being. *Journal of Interpersonal Violence, 36*(1-2), NP1003-NP1028. <https://doi.org/10.1177%2F0886260517738779>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Job crafting mediates how empowering leadership and employees' core self-evaluations predict favourable and unfavourable outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 126-139. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>
- Koncz, R., Wolfenden, F., Hased, C., Chambers, R., Cohen, J., & Glozier, N. (2016). Mindfulness-Based Stress Release Program for University Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 58*(10), 1021-1027. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000856>
- Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport au Premier ministre. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30938-bien-etre-et-efficacite-au-travail-10-propositions-pour-ameliorer-la-s>
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie, 21*(2), 281-304. [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_LaGuardiaandRyan\\_Personalgoals-French.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French.pdf)
- Langlois, S. (2020). Mutation du niveau de vie des familles québécoises. Dans G. Pronovost, C. Dumont, & I. Bitaudeau (Éds), *La famille à l'horizon* (pp. 59-70). Presse de l'université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph5hs>
- Layous, K., Chancellor, J., & Lyubomirsky, S. (2014). Positive activities as protective factors against mental health conditions. *Journal of Abnormal Psychology, 123*(1), 3-12. <https://doi.org/10.1037/a0034709>
- Leifels, K., & Bowen, P. (2021). The dark side of teamwork—the relationship between social stressors, social resources and team member well-being in monocultural and multicultural work teams. *Cross Cultural & Strategic Management*. (sous presse). <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0172>

- Lennefer, T., Lopper, E., Wiedemann, A. U., Hess, U., & Hoppe, A. (2020). Improving employees' work-related well-being and physical health through a technology-based physical activity intervention: A randomized intervention-control group study. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(2), 143-158. <https://doi.org/10.1037/ocp0000169>
- Loretto, W., Platt, S., & Popham, F. (2010). Workplace change and employee mental health: Results from a longitudinal study. *British Journal of Management, 21*(2), 526-540. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x>
- Love, P. E., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2010). Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of Construction Engineering and Management, 136*(6), 650-658. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000165](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000165)
- Ludwigs, K., Haese, P., Sivy, K., Weber, S., & Schrömgens, R. (2020). Trivago Flowlab—a case study on how to improve employees' well-being in a corporate environment. *Applied Research in Quality of Life, 15*(5), 1353-1374. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09736-x>
- Machado, T., Desrumaux, P., & van Droogenbroeck, A. (2016). Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Étude exploratoire auprès d'aides-soignants et d'infirmiers. *Bulletin de psychologie, 69*(1), 19-34. [https://doi.org/10.3917/bupsy.541.0019#xd\\_co\\_f=MWU1ZGUwYjgtNzRhZC00MTg1LWI4YTQtZTEzYTdmOWMxNjI0~](https://doi.org/10.3917/bupsy.541.0019#xd_co_f=MWU1ZGUwYjgtNzRhZC00MTg1LWI4YTQtZTEzYTdmOWMxNjI0~)
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness, 6*(6), 1250-1262. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0388-5>
- Mathur, P. (2007). Mental health care for better living. *Journal of Indian Health Psychology, 1*(2), 151-166.
- McDonald, S. M. (2012). Perception: A concept analysis. *International Journal of Nursing Terminologies and Classifications, 23*(1), 2-9. <https://doi.org/10.1111/j.2047-3095.2011.01198.x>
- McGonagle, A. K., Schwab, L., Yahanda, N., Duskey, H., Gertz, N., Prior, L., Roy, M., & Kriegel, G. (2020). Coaching for primary care physician well-being: A randomized trial and follow-up analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(5), 297-314. <https://doi.org/10.1037/ocp0000180>

- Merecz, D., Mościcka, A., Drabek, M., & Koniarek, J. (2004). Predictors of mental health status and working ability of blue-collar workers. *Medycyna pracy*, *55*(5), 425-433.
- Morgan, J., & Atkin, L. (2016). Expelling stress for primary school teachers: Self-affirmation increases positive emotions in teaching and emotion reappraisal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *13*(5), 500. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050500>
- Müller, A., Heiden, B., Herbig, B., Poppe, F., & Angerer, P. (2016). Improving well-being at work: A randomized controlled intervention based on selection, optimization, and compensation. *Journal of Occupational Health Psychology*, *21*(2), 169-181. <https://doi.org/10.1037/a0039676>
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(4), 555-573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Onyishi, I. E., Ugwu, F. O., Onyishi, C. N., & Okwueze, F. O. (2018). Job demands and psychological well-being: Moderating role of occupational self-efficacy and job social support among mid-career academics. *Journal of Psychology in Africa*, *28*(4), 267-272. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1501908>
- Organisation mondiale de la santé. (1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé*, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°2, p. 100. [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official\\_record2\\_fre.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official_record2_fre.pdf)
- Page, N. C., & Nilsson, V. O. (2017). Active commuting: Workplace health promotion for improved employee well-being and organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, *7*, Article 1994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01994>
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *24*(1), 150-162. <https://doi.org/10.1037/ocp0000144>
- Perez, A. (2019). *Program evaluation of the employee health and wellbeing program* [Essai de doctorat inédit]. Walden University, Minneapolis, États-Unis. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8840&context=dissertations>

- Petersen, I., Bhana, A., Flisher, A. J., Swartz, L., & Richter, L., (2010). *Promoting mental health in scarce-resource contexts: Emerging evidence and practice*. HSRC Press. [https://open.uct.ac.za/bitstream/handle/11427/2412/Promoting\\_Mental\\_Health.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://open.uct.ac.za/bitstream/handle/11427/2412/Promoting_Mental_Health.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pignata, S., Boyd, C. M., Gillespie, N., Provis, C., & Winefield, A. H. (2016). Awareness of stress-reduction interventions: The impact on employees' well-being and organizational attitudes. *Stress and Health, 32*(3), 231-243. <https://doi.org/10.1002/smi.2597>
- Pignata, S., Boyd, C. M., Winefield, A. H., & Provis, C. (2017). Interventions: Employees' perceptions of what reduces stress. *BioMed Research International, 2017*, Article 3919080. <https://doi.org/10.1155/2017/3919080>
- Pirani, E., & Salvini, S. (2015). Is temporary employment damaging to health? A longitudinal study on Italian workers. *Social Science & Medicine, 124*(1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2014.11.033>
- Preston, M. S. (2018). Does job control buffer work demands' detrimental impact on public child welfare case managers' affective well-being? Extending the nonlinear demand-linear control model. *Children and Youth Services Review, 85*(1), 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.11.033>
- Raglio, A., Bellandi, D., Gianotti, M., Zancchi, E., Gnesi, M., Monti, M. C., Montomoli, C., Vico, F., Imbriani, C., Giorgi, I., & Imbriani, M. (2020). Daily music listening to reduce work-related stress: A randomized controlled pilot trial. *Journal of Public Health, 42*(1), e81-e87. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdz030>
- Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Gregory, W. M., & Cull, A. (1996). Mental health of hospital consultants: The effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet, 347*(9003), 724-728. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(96\)90077-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(96)90077-X)
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* [Thèse de doctorat inédite]. Université de Grenoble, Grenoble, France. [https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/file/36927\\_RICHARD\\_2012\\_archivage.pdf](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/file/36927_RICHARD_2012_archivage.pdf)
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.ep10772395>

- Schwepker, C. H., Valentine, S. R., Giacalone, R. A., & Promislo, M. (2021). Good barrels yield healthy apples: Organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. *Journal of Business Ethics, 174*(1), 143-159. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04562-w>
- Shann, C., Martin, A., Chester, A., & Ruddock, S. (2019). Effectiveness and application of an online leadership intervention to promote mental health and reduce depression-related stigma in organizations. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), 20-35. <https://doi.org/10.1037/ocp0000110>
- Shen, Y., Koh, T. Y., Rowlinson, S., & Bridge, A. J. (2015). Empirical investigation of factors contributing to the psychological safety climate on construction sites. *Journal of Construction Engineering and Management, 141*(11), Article 040150381-10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001021](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001021)
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health, 47*(5), 495-502. <https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Sianoja, M., Syrek, C. J., de Bloom, J., Korpela, K., & Kinnunen, U. (2018). Enhancing daily well-being at work through lunchtime park walks and relaxation exercises: Recovery experiences as mediators. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(3), 428-442. <https://doi.org/10.1037/ocp0000083>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology, 6*(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Klaukka, T., Kivimäki, M., Puukka, P., Lönnqvist, L., & Virtanen, M. (2009). The association between team climate at work and mental health in the Finnish Health 2000 Study. *Occupational and Environmental Medicine, 66*(8), 523-528. <https://doi.org/10.1136/oem.2008.043299>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Slutsky, J., Chin, B., Raye, J., & Creswell, J. D. (2019). Mindfulness training improves employee well-being: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), 139-149. <https://doi.org/10.1037/ocp0000132>

- Sorensen, M., Anderssen, S., Hjermeran, I., Holme, I., & Ursin, H. (1999). The effect of exercise and diet on mental health and quality of life in middle-aged individuals with elevated risk factors for cardiovascular disease. *Journal of Sports Sciences*, 17(5), 369-377. <https://doi.org/10.1080/026404199365885>
- Stansfeld, S. A., Kerry, S., Chandola, T., Russell, J., Berney, L., Hounscome, N., Lanz, D., Costelloe, C., Smuk, M., & Bhui, K. (2015). Pilot study of a cluster randomised trial of a guided e-learning health promotion intervention for managers based on management standards for the improvement of employee well-being and reduction of sickness absence: GEM Study. *BMJ Open*, 5(10), Article e007981. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-007981>
- Statistique Canada. (2012). *Estimations démographiques annuelles : Canada, provinces et territoires*. [Rapport d'enquête No 91-215-X]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/91-215-x/2012000/part-partie2-fra.htm>
- Statistique Canada. (2022a). *Emploi, rémunération et heures de travail, et postes vacants, mars 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/220526/dq220526a-fra.pdf?st=9Yg5BPZr>
- Statistique Canada. (2022b). *Enquête sur la population active, avril 2022*. [Rapport d'enquête no 8-11-001-X]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/220506/dq220506a-fra.pdf?st=LdVpI3op>
- Stein, M., Schümann, M., Teetzen, F., Gregersen, S., Begemann, V., & Vincent-Höper, S. (2021). Supportive leadership training effects on employee social and hedonic well-being: A cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 599-612. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <https://doi.org/10.5901/MJSS.2014.V5N1P481>
- van Thielen, T., Bauwens, R., Audenaert, M., van Waeyenberg, T., & Decramer, A. (2018). How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and Program Planning*, 70(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.evalproplan.2018.07.003>
- Verweij, H., Waumans, R. C., Smeijers, D., Lucassen, P. L., Donders, A. R. T., van der Horst, H. E., & Speckens, A. E. (2016). Mindfulness-based stress reduction for GPs: Results of a controlled mixed methods pilot study in Dutch primary care. *British Journal of General Practice*, 66(643), e99-e105. <https://doi.org/10.3399/bjgp16X683497>

- Voirol-Rubido, I., & Hanhart, S. (2015). Face aux mutations des marchés de l'emploi, quelles politiques de formation?. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (192), 5-10. <https://doi.org/10.4000/rfp.4813>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Weinberg, A. (2016). The preventative impact of management coaching on psychological strain. *International Coaching Psychology Review*, 11(1), 93-105. [https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume\\_11\\_No\\_1\\_March\\_2016.pdf#page=95](https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume_11_No_1_March_2016.pdf#page=95)
- Wilcoxon, C., Bell, J., & Steiner, A. (2019). Empowerment through induction: supporting the well-being of beginning teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 9(1), 52-70. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2019-0022>
- Winslow, C. J., Kaplan, S. A., Bradley-Geist, J. C., Lindsey, A. P., Ahmad, A. S., & Hargrove, A. K. (2017). An examination of two positive organizational interventions: For whom do these interventions work?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 129-137. <https://doi.org/10.1037/ocp0000035>
- World Health Organization. (2001). *The World Health Report 2001: Mental health: New understanding, new hope*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42390>
- World Health Organization. (2004). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice: Summary report. A report from the World Health Organization, Department of Mental Health and Substance Abuse in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42940>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Yepes-Baldó, M., Romeo, M., Westerberg, K., & Nordin, M. (2018). Job crafting, employee well-being, and quality of care. *Western Journal of Nursing Research*, 40(1), 52-66. <https://doi.org/10.1177%2F0193945916680614>

## **Discussion générale**



Les objectifs de la présente thèse étaient d'approfondir les connaissances sur les pratiques organisationnelles étant associées positivement au bien-être psychologique des employés. L'angle principal portait sur la perception du style de leadership adopté par le superviseur immédiat, tel que perçu par l'employé, et sa relation avec le bien-être psychologique et des variables associées, comme la satisfaction au travail, la conciliation travail-famille et la motivation des employés. La relation directe du style de leadership a été testée selon trois catégories d'emplois distincts (manœuvres, professionnels et cadres), afin de mesurer si la perception de leadership est associée différemment au bien-être des employés selon leur catégorie d'emploi. Le modèle multifactoriel du leadership a été utilisé afin de différencier les styles de leadership en fonction de leurs comportements, soit le style laissez-faire, transactionnel et transformationnel (Avolio & Bass, 2001).

Par la suite, l'effet médiateur de la satisfaction au travail et de la motivation intrinsèque a été testé dans un modèle intégré, afin de mieux comprendre les dynamiques combinées et leur association avec le bien-être des employés.

Notre modèle s'inspire de la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi (Bakker & Demerouti, 2014), qui suggère que la motivation, la santé, le bien-être et la performance des employés sont associés à la perception d'un équilibre entre les exigences

de l'emploi (stress) et les ressources individuelles et organisationnelles mis à disposition (Bakker & Demerouti, 2007, 2014; Demerouti et al., 2001, Judge et al., 2004). La perception d'un grand nombre de ressources, telle que véhiculée par une stratégie organisationnelle misant sur un leadership transformationnel, favoriserait l'utilisation de stratégies de *coping* permettant de faire face aux exigences de l'emploi (Bakker & Demerouti, 2014; Callan, 1993). En suscitant des émotions positives à l'égard de l'emploi et de la satisfaction au travail, un leadership transformationnel misant sur le soutien social, la reconnaissance, la motivation, les conditions de travail stimulantes et personnalisées, permet de préserver la santé et le bien-être des employés (Arnold et al., 2007; Conger, 1989; Judge & Piccolo, 2004; Molines, 2014; Yukl, 1989).

Les prochains paragraphes feront état du sommaire des résultats obtenus, en fonction des différentes étapes réalisées.

Le premier article portait sur la perception du style de leadership adopté par le superviseur immédiat, en tant que variable organisationnelle pouvant être associée au niveau de conflit travail-famille, de bien-être et de satisfaction au travail des employés. Les mesures comparant les trois catégories d'emploi ont permis de constater que la force d'association avec le leadership n'est pas équivalente entre les groupes, alors que les cadres se distinguent généralement des autres groupes d'employés.

En effet, les résultats démontrent que la perception d'un style de leadership plus transformationnel est associée positivement aux scores de satisfaction pour toutes les catégories d'employés, alors qu'il est associé positivement au bien-être chez les cols blancs et les cadres uniquement. Les résultats de la relation directe entre le leadership et le conflit travail-famille sont peu concluants, démontrant une relation significative uniquement chez les cadres. Par ailleurs, un style de leadership laissez-faire serait associé négativement à la satisfaction et au bien-être pour les trois catégories d'employés, alors qu'il est plutôt associé positivement au score de conflit travail-famille chez les cols bleus et les cols blancs.

Les résultats suggèrent qu'un style de leadership transformationnel est associé à un plus grand niveau de satisfaction au travail en contribuant significativement à sa variance, alors qu'un style laissez-faire est associé négativement à la satisfaction. L'effet direct du style de leadership sur la conciliation travail-famille et le bien-être est de moindre ampleur, permettant d'expliquer peu ou pas de variance.

Le second article porte la recherche un peu plus loin, en testant un modèle intégré entre le leadership transformationnel, la satisfaction au travail, la motivation intrinsèque et le bien-être des employés. L'objectif est de comprendre l'effet médiateur de la satisfaction et de la motivation dans la relation entre le bien-être et le leadership, lorsque le leadership perçu chez le superviseur immédiat est transformationnel.

Bien que le leadership soit positivement associé à la motivation intrinsèque des employés, les résultats de cette étude ont démontré que seule la satisfaction au travail agit comme médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et le bien-être psychologique des employés. Ces résultats indiquent que le style de leadership transformationnel a une relation positive significative avec le bien-être des employés, dont la force de relation augmente significativement lorsque la satisfaction au travail est prise en considération dans l'analyse.

Le troisième article est une revue systématique des écrits qui porte sur les interventions organisationnelles qui ont fait l'objet d'une expérimentation réelle auprès des employés, afin d'influencer positivement leur niveau de bien-être. L'objectif est ainsi de faire le pont entre les perspectives théoriques d'interventions issues de la recherche et l'application concrète de stratégies d'intervention en milieu de travail, en recensant les interventions testées et en vérifiant si elles ont permis d'améliorer le bien-être des employés. La revue systématique a également permis de fournir un résumé des interventions éprouvées qu'une organisation peut mettre en place si elle souhaite agir concrètement sur le bien-être de ses employés, sachant qu'il est associé à la performance et à la rétention du personnel. Ces interventions portent notamment sur l'utilisation de stratégies issues de la psychologie positive et de la pleine conscience, l'activité physique, le coaching, la formation des superviseurs et la musique apaisante.

Bien que plusieurs études aient démontré que les comportements et attitudes des leaders sont associés au bien-être des employés, une seule étude a tenté une intervention en ce sens (Stein et al., 2021). Leurs résultats se sont avérés non significatifs quant au bien-être des employés, mais ils ont révélé que les comportements de soutien sont davantage bénéfiques pour les employés ayant une plus grande charge de travail. L'étude de Stein et al. (2021) a également mis de l'avant que la formation des superviseurs n'est peut-être pas suffisante, à elle seule, pour assurer la mise en place des comportements appris durant la formation.

Les études sur la pleine conscience et la psychologie positive, impliquant notamment de la méditation, des groupes de discussion, des devoirs, des ateliers pratiques ou l'utilisation d'application, se sont avérées efficaces afin d'améliorer le bien-être psychologique et augmenter la présence d'affects positifs chez les employés.

Les interventions misant davantage sur l'activité physique ont également été efficaces. Toutefois, l'analyse des protocoles expose que les interventions orientées vers l'activité physique étaient plus diversifiées, en incluant des volets touchant à la discussion, à l'environnement de travail physique, l'atteinte d'objectifs personnels et organisationnels, des incitatifs psychologiques, de même que des ateliers de pleine conscience. Ces études ont ainsi fait ressortir l'intérêt de diversifier les approches afin que l'intervention renvoie à des aspects physiques, affectifs, sociaux et motivationnels chez les employés.

### **Importance du travail de recherche**

D'un point de vue théorique, la présente thèse a permis de tester un modèle intégrant plusieurs variables, dans une perspective visant le bien-être des employés. L'association entre certaines variables avait été largement testée par le passé, notamment le leadership et le bien-être (Arnold, 2017; Inceoglu et al., 2018; Kelloway et al., 2012), le leadership et la motivation (Pancasila et al., 2020), le leadership et la satisfaction au travail (Avolio, 1999; Judge & Piccolo, 2004), le leadership et le conflit travail-famille (Morgan et al., 2018; Munir et al., 2012), la satisfaction et le bien-être (Burke et al., 2009), de même que la motivation et le bien-être (Deci et al., 2001), mais aucun modèle n'incluait l'ensemble de ces variables. En effet, nos résultats portant sur la relation directe entre le style de leadership endossé par les superviseurs et le bien-être étant faible, les tests de médiation ont permis de mieux comprendre comment les comportements de gestion peuvent être associés au bien-être des employés.

La recension des écrits portant sur les facteurs individuels et organisationnels liés à la santé mentale et au bien-être au travail a permis de mieux comprendre l'interaction entre ces facteurs (Xanthopoulou et al., 2009), afin de cibler des pistes d'interventions organisationnelles favorisant le bien-être des employés. Le travail étant une source de stress, il est établi que les ressources personnelles et organisationnelles peuvent modifier la perception des demandes de l'emploi, afin d'en réduire son impact négatif sur l'employé, telles que présenter dans la théorie des demandes et des ressources liées à l'emploi (Bakker & Demerouti, 2014). Le style de leadership et l'organisation du travail

ont été ciblés comme variables contributives au bien-être, à la satisfaction et à la motivation des employés, en favorisant l'implantation et l'utilisation des ressources personnelles et organisationnelles (Bakker & Demerouti, 2017).

Plusieurs recherches font état de la relation entre le style de leadership transformationnel et le bien-être, la satisfaction, la performance et l'engagement (Bakker & Demerouti 2017; Breevaart et al., 2014; Erskine & Georgiou, 2018; Fernet et al., 2015), sans nécessairement explorer d'autres types de leadership (Bakker & Demerouti, 2017). Cette thèse contribue donc à approfondir les connaissances sur le sujet, en testant les trois types de leadership issus du modèle multifactoriel du leadership (Avolio & Bass, 2001). Cela a permis de confirmer qu'il existe des différences selon le style de leadership perçu de la part du superviseur immédiat, que ce soit au niveau du conflit travail-famille, de la satisfaction au travail et du bien-être des employés. Bien que nos résultats aient ainsi mis en lumière une faible association avec le leadership transactionnel dans notre échantillon, ils confirment que certains styles peuvent être à privilégier ou à éviter, dans une organisation qui se soucie du bien-être de ses employés.

Plus spécifiquement, le leadership transactionnel contribue à la variance de la satisfaction au travail et du bien-être, mais dans une plus faible mesure que le style transformationnel. Ce résultat va dans le même sens que les travaux de Kaluza et al. (2020) et Sabbah et al. (2020), qui démontrent que le bien-être et la satisfaction ont une plus grande association avec le leadership transformationnel, qu'avec le leadership

transactionnel. Parallèlement, van der Vyver et al. (2020) rapportent que l'anxiété, la dépression et les affects négatifs, associés à la détresse psychologique, sont corrélés négativement avec le leadership transformationnel et dans une moindre mesure avec le leadership transactionnel, alors que le confort, l'enthousiasme et les affects positifs, associés au bien-être, sont à l'inverse corrélés positivement au leadership transformationnel et un peu plus faiblement au leadership transactionnel, ayant une gestion par exception active.

Ainsi, les résultats de la première étude empirique ont permis de confirmer que le leadership transformationnel contribue le plus à la satisfaction au travail (Braun et al., 2013) et au bien-être des employés (Arnorld, 2017), quoique nos résultats quant aux cols bleus ne soient pas significatifs pour cette dernière.

Toutefois, Lan et al. (2019), dont la recherche porte exclusivement sur la satisfaction, obtiennent des résultats différents, en rapportant que le leadership transactionnel contribuerait significativement à expliquer la variance de la satisfaction, alors que les résultats se rapportant au leadership transformationnel sont non significatifs. Cette divergence pourrait refléter une différence selon le milieu professionnel (scolaire), ou même la culture (Taïwan), qui valoriserait davantage les récompenses contingentes, comme source de satisfaction. De plus, cette étude ne distingue pas le leadership laissez-faire du leadership transactionnel.



En ce qui concerne le style laissez-faire, Sabbah et al. (2020) rapportent qu'il serait négativement corrélé à la satisfaction, mais non significativement au bien-être, alors que nos résultats sont significatifs quant aux deux variables. De plus, le leadership laissez-faire est également associé positivement au conflit travail-famille, ce qui va dans la même direction que Skogstad et al. (2007), qui expose l'effet destructeur du leadership laissez-faire, en étant positivement associé au conflit de rôle, à l'ambiguïté des rôles et au conflit avec les collègues.

Pour leur part, les styles de leadership transactionnel et transformationnel sont peu associés au conflit travail-famille dans notre étude.

Par ailleurs, considérant que les résultats concernant l'association du leadership et du bien-être n'étaient pas concluants pour tous les groupes d'employés, cela tend à mettre de l'avant l'importance du type d'emploi, ou du manque d'uniformité dans l'application des styles de gestion au sein d'une même organisation (Khilji & Wang, 2006). En ce sens, les résultats de la première étude ayant révélé que le leadership transformationnel est associé au bien-être des cols blancs et des cadres et que le leadership laissez-faire est associé au conflit travail-famille uniquement chez les cadres, peuvent s'expliquer par les différences quant aux superviseurs ayant fait l'objet de l'évaluation. Dans la présente étude, les employés devaient évaluer le style de leadership de leur supérieur immédiat, soit des contremaîtres pour les cols bleus, alors que les cols blancs et les cadres ont plutôt évalué des gestionnaires de niveau supérieur.

Parallèlement, les résultats de Stoia (2015), portant sur les cols bleus et les cols blancs, révèlent que les cols blancs ressentiraient plus de fatigue, de stress et de conflit travail-famille que les cols bleus, bien qu'ils rapportent également une corrélation plus forte avec la satisfaction envers la qualité du leadership et le soutien perçu. Leur recherche ne fait toutefois pas état du style de leadership en place.

La faiblesse de la relation directe entre le leadership et le bien-être des employés peut soulever l'importance de considérer d'autres variables dans la relation (Arnold, 2017). Certaines études ont notamment testé l'effet d'interaction avec la valeur significative du travail (Arnold et al., 2007; Nielsen & Munir, 2009), la motivation (Fernet et al., 2015), le statut d'emploi (Kanste et al., 2007), le conflit travail-famille (Munir et al., 2012; Schmidt et al., 2014), la satisfaction (Schmidt et al., 2014).

Nos résultats confirment que des stratégies organisationnelles basées sur des pratiques de leadership transformationnel peuvent contribuer positivement à la satisfaction au travail, à la motivation intrinsèque et au bien-être des employés (Burke et al., 2012; Hernández Varas et al., 2019). Sachant que ces variables sont associées à la performance et à l'engagement des employés, les organisations gagnent à adopter une culture organisationnelle orientée vers une approche plus individualisée, alliant soutien, reconnaissance et utilisation des habiletés individuelles, afin d'optimiser la performance de leur équipe (Dextras-Gauthier & Marchand, 2018; Jameel & Ahmad, 2019; Saleem et al., 2020; Shafique et al., 2018). En effet, un style de leadership plus relationnel, tel que

le leadership transformationnel, est associé à une réduction du stress, de l'intention de quitter, de l'absentéisme, tout en favorisant le bien-être et la productivité (Erskine & Georgiou, 2018).

Dans une perspective centrée sur la prévention et le maintien de la santé et du bien-être au travail, Lazarus et al. (1980) ont mis de l'avant l'importance des émotions et des affects positifs dans un contexte de stress. Les émotions positives contribuent à l'adaptation au stress via l'adoption de comportements proactifs, puisque la personne arrive à voir le positif et les ressources à sa disposition au niveau physique, intellectuel, individuel et social (Fredrickson, 1998). Les émotions positives permettent donc l'utilisation de stratégies de *coping* plus efficaces, notamment en adoptant un style centré sur le problème et ses solutions (Sonnetag & Frese, 2013).

En ce sens, des stratégies issues de la psychologie positive et cognitive peuvent favoriser le processus de *coping*, en favorisant la reconnaissance des affects positifs et négatifs face à une situation de stress, et ce, en lien avec la recherche de sens (Hartmann, 2008). Ainsi, les stratégies issues de la psychologie positive et cognitive s'appuient sur la théorie du *coping* positif, où les affects positifs agissent comme régulateur émotionnel (Hartmann, 2008).

Les stratégies orientées vers la méditation, la relaxation, l'apprentissage de l'optimisme, la compassion envers soi-même et la recherche de sens positif contribuent à

améliorer la santé et le bien-être (Fredrickson, 2000; Fredrickson & Joiner, 2002; Shankland & André, 2014; Sitbon et al., 2019) en concordance avec les résultats de la revue systématique des écrits. Ces stratégies peuvent être positives sur le long terme, puisqu'elles habituent la personne à adopter ce mode de penser face aux différentes situations, permettant une meilleure connaissance des ressources personnelles et l'adoption de stratégies de *coping* plus efficace (Fredrickson, 2000; Fredrickson & Joiner, 2002). L'individu adopte donc des stratégies proactives, plutôt que réactives face aux situations de stress (Reuter & Schwarzer, 2009; Schwarzer & Knoll, 2003), de manière à percevoir les situations de stress comme des défis personnels et des opportunités favorisant l'utilisation des ressources et même leur création, tout en consolidant le sentiment d'efficacité personnelle lorsque l'individu parvient à faire face à l'adversité (Schwarzer & Knoll, 2003). Les organisations gagnent donc à intégrer des formations portant sur les stratégies de pleine conscience et de psychologie positive favorisant l'adaptation des employés, ainsi que la modification de leurs perceptions quant aux ressources de l'emploi disponibles afin de les mobiliser.

En optimisant la santé et le bien-être de leur employé, les organisations contribueront à diminuer les coûts associés à la santé mentale, autant au niveau social, qu'au niveau organisationnel (Chiu et al., 2017; Hardy et al., 2003). Toutefois, comme le soulignent Khilji et Wang (2006), il ne suffit pas d'adopter une culture organisationnelle, mais bien de s'assurer que les gestionnaires et les superviseurs adoptent des comportements de leadership facilitateurs afin de véhiculer cette culture. Cela peut notamment s'opérer par

le biais de formation continue auprès des superviseurs, afin d'assurer une relation de coopération et de soutien envers les employés (Howard, 2020; Richard, 2012). L'analyse de l'intervention de Stein et al. (2021) a proposé le même constat, en soulignant que la formation n'est pas garante des comportements adoptés par les superviseurs, avançant que des mesures de contrôle devraient être combinées à la formation.

### **Limites de la thèse**

Bien évidemment, cette thèse comporte certaines limites qui pourraient être prises en considération dans de futures recherches concernant le bien-être des employés et les mesures organisationnelles telles que le style de leadership.

Tout d'abord, d'un point de vue théorique, l'utilisation du modèle multifactoriel du leadership pour distinguer les trois styles de leadership, pourraient ne pas couvrir l'ensemble des comportements de leadership (Anderson & Sun, 2017; Antoniakis & House, 2013; Michel et al., 2011), considérant la variété grandissante des appellations utilisées pour désigner un leadership positif (Hoch et al., 2018). Toutefois, ces théories semblent uniquement orientées vers les styles de leadership positifs et certains, tels que le style authentique ou éthique, ont une forte corrélation avec le leadership transformationnel (Hoch et al., 2018). De plus, plusieurs recherches reconnaissent l'aspect universel du modèle multifactoriel du leadership qui inclut différents styles et valident son utilisation dans la recherche sur le sujet (Antonakis et al., 2003; Avolio, 2010; Bass, 1996).

D'autre part, les résultats des différents tests ont été autorapportés par les employés, ce qui peut contribuer à ajouter un biais de subjectivité dans les résultats. Toutefois, l'ensemble des questionnaires utilisés ont été validés et ont été utilisés dans plusieurs études par le passé. De plus, cela permet de mesurer les perceptions des employés, ce qui s'accorde avec la définition même du bien-être subjectif (Diener et al., 1999).

La collecte de données quant à la perception du style de leadership de la part du superviseur immédiat peut engendrer une certaine distinction entre les groupes, sachant que les cols bleus ont évalué le style de leadership des contremaîtres, alors que les cols blancs et les cadres ont plutôt évalué des gestionnaires de niveau supérieur. Toutefois, cela est représentatif de la hiérarchie de l'organisation et peut permettre de cibler les différences de perception quant aux comportements de leadership des superviseurs immédiat, et ce, en fonction du niveau de responsabilité inhérent au poste occupé.

Aussi, nos participants étant issus d'une même organisation publique, la thèse ne permet pas de généraliser les résultats à tous les types d'organisations, considérant le lieu géographique, la structure organisationnelle et le milieu socioéconomique y étant associé. Toutefois, le processus a permis de confirmer qu'une culture organisationnelle, notamment véhiculée pour l'ensemble d'une organisation, n'est pas nécessairement endossée par tous les superviseurs en termes d'attitudes et de comportements de gestion (Avolio & Bass, 2001; Khilji & Wang, 2006).

Enfin, la taille des différents groupes d'employés n'était pas égale, le groupe des cadres étant substantiellement plus petit que les autres, ce qui est néanmoins représentatif de la structure d'une organisation. Les procédures statistiques utilisées permettaient de tenir compte de cette réalité, via l'utilisation de test post hoc pour groupes à variance inégale (Welch et Games-Powell), ainsi que l'application de la correction de Bonferroni pour les comparaisons multiples.

### **Perspectives de recherches futures**

Au regard de nos résultats et des recherches précédentes portant sur le bien-être des employés et le style de leadership, nous proposons certaines pistes et recommandations pour les futures recherches.

Dans un premier temps, afin de pouvoir généraliser les résultats, des recherches similaires devraient être réalisées auprès de différents types d'organisations publiques et privées, de même qu'auprès d'organisations d'envergure variable, ayant des types d'emplois diversifiés au niveau de la tâche, de l'environnement de travail, de même qu'au niveau de la hiérarchie. Un échantillon en provenance de différents milieux permettrait de mieux comprendre l'influence du type d'emploi, considérant le manque d'uniformité dans les résultats obtenus auprès des trois catégories d'emploi testées.

Dans un second temps, une évaluation externe du style de leadership endossé par les superviseurs permettrait de vérifier s'il existe des différences significatives au niveau du

mode de gestion promu dans l'entreprise, ce qui pourrait expliquer la différence entre les groupes au niveau du leadership perçu en provenance du superviseur immédiat. En parallèle, une évaluation des différentes conditions d'emploi (tâches, charges, latitudes, etc.), selon les types d'emploi, permettrait de cibler les facteurs spécifiques influant sur la satisfaction des employés, afin de permettre une meilleure adéquation entre les mesures de leadership et les besoins des employés (Leifels & Bowen, 2021; Richard 2012).

Bien entendu, une étude longitudinale et l'application de devis expérimentaux portant sur des interventions globales touchant l'environnement de travail, incluant de la formation et du coaching sur les comportements de leadership, les stratégies de pleine conscience et l'activité physique permettraient de mesurer l'effet d'une approche concertée sur le bien-être, la satisfaction au travail, le conflit travail-famille et la motivation des employés, de même que son évolution dans le temps. Ainsi, il serait possible de déterminer l'efficacité d'une approche organisationnelle basée sur la relation de soutien et l'optimisation des ressources, tel que peut le favoriser un leadership transformationnel, tout en ciblant les facteurs favorisant son application réelle et son maintien dans la culture organisationnelle à travers le temps.



## **Conclusion générale**

Cette thèse a permis d'identifier certaines variables étant associées positivement au bien-être des employés, en lien avec les pratiques de leadership orientées vers le soutien, la reconnaissance et la mise en place de conditions de travail, favorisant de ce fait la satisfaction et la motivation des employés. Les résultats démontrent que l'adoption d'un style de leadership transformationnel est associée positivement à la satisfaction au travail, à la motivation et au bien-être, alors que ces variables sont inter-reliées également. En comprenant cette dynamique, il est possible d'agir en mode prévention, afin de favoriser la santé et le bien-être des employés, ce qui inclut l'engagement, la performance et le taux d'absentéisme.

Ces résultats contribuent au développement des connaissances sur le leadership et le bien-être des employés, le tout dans la perspective de favoriser la performance des organisations et la rétention de personnel, tout en tentant de réduire les coûts organisationnels et sociaux liés à la détresse psychologique (Hardy et al., 2003; Kamalaveni et al., 2019; Singh, 2019). Une culture organisationnelle qui valorise et favorise l'application d'un leadership transformationnel, du fait de ses pratiques de gestion soutenantes et uniformisées, en retirera des bénéfices, dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif, combiné à un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Dodier, 2019; Gagnon et al., 2018; Langlois, 2020; Racicot, 2019).

Pour les organisations, il s'agit d'investir dans les ressources personnelles et organisationnelles qui soutiendront le bien-être des employés et favoriseront l'utilisation de stratégies de *coping* efficaces afin de faire face aux demandes de l'emploi (Heaney et al., 1995; Nielsen et al., 2017). Pour les employés, cela peut se traduire par l'acquisition de stratégies favorisant la perception positive du milieu de travail, des relations professionnelles et du soutien, la gestion efficace des affects, l'augmentation du niveau d'autonomie et de latitude décisionnelle, l'activation physique et la diminution de la sédentarité, etc. (Bispo et al., 2020; Bronkhorst et al., 2015; Haile et al., 2020; Heaney et al., 1995; Lennefer et al., 2020; Love et al., 2010, Machado et al., 2016).

Parallèlement, les organisations peuvent agir en favorisant la consolidation d'une pratique de gestion uniforme et positive pour le développement personnel des employés, afin de favoriser leur rétention et leur santé (Bertholet & Gaudet, 2018; Marchand et al., 2005; Pagán-Castaño et al., 2020; Sikora & Ferris, 2014). Par exemple, le milieu organisationnel peut tenter d'influencer le bien-être des employés en misant sur la perception subjective des employés, qui peut être modulée par l'ouverture d'un espace de discussion entre les employés et la hiérarchie, dans une perspective de gestion organisationnelle ouverte et accessible (Holman & Axtell, 2016). Le bien-être peut également être favorisé par le soutien en provenance du milieu de travail, l'instauration d'une communication ouverte entre tous les niveaux hiérarchiques et la mise en place de mesures favorisant la flexibilité des employés vis-à-vis leurs tâches (Bakker & Demerouti, 2014; Bond & Bunce, 2001; Bronkhorst et al., 2015; Heaney et al., 1995; Loretto et

al., 2010; Love et al., 2010; Ramirez et al., 1996; Shen et al., 2015; Slemp & Vella-Brodrick, 2014).

Les organisations soucieuses du bien-être des employés doivent être proactives et non seulement agir lors de l'apparition d'un problème (gestion par exception passive). Elles peuvent agir sur l'environnement de travail dans son ensemble via un leadership positif (Bakker & Demerouti, 2017; Grawitch et al., 2006). Par exemple, les organisations peuvent offrir de la formation aux superviseurs, afin d'adopter un leadership plus transformationnel qui s'adapte aux demandes spécifiques de l'emploi (Fernet et al., 2015; Leifels & Bowen, 2021; Richard, 2012), tout en accompagnant leurs superviseurs dans leur pratique de gestion, via du coaching et de la rétroaction centrée sur la tâche (Stansfeld et al., 2015; Stein et al., 2021; Weinberg, 2016).

En adéquation avec un leadership positif, qu'il soit transformationnel, charismatique et motivant, offrant du soutien et de la reconnaissance, de même que des possibilités de développement et d'utilisation des compétences, le *job crafting* devient une pratique intéressante à implanter en entreprise (Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2019; Tims & Bakker, 2010; van den Heuvel et al., 2015). La possibilité de modifier, d'adapter et de gérer son environnement de travail de même que ses tâches et leur réalisation, favorise le sentiment d'efficacité personnelle, le bien-être des employés, la satisfaction au travail, la performance et l'engagement.

Le leadership positifs s'inscrit également en adéquation avec Dagenais-Desmarais et Privé (2010), dont les cinq ingrédients clés liés au bien-être psychologique des employés s'inscrivent comme pratiques organisationnelles influant positivement sur la perception des employés, soit avoir des relations interpersonnelles de qualité (interactions et climat de travail), effectuer un travail significatif et stimulant, qui permet de s'épanouir dans le travail, utiliser ses compétences et son potentiel dans la réalisation des tâches, recevoir de la reconnaissance pour son travail et se sentir apprécié en tant qu'individu, ainsi qu'avoir la perception de contribuer activement à la réussite de l'organisation, ce qui favorise l'engagement.

L'ensemble de ces éléments s'inscrivent en adéquation avec les résultats de Xanthopoulou et al. (2009), qui rapportent que l'optimisation des ressources personnelles par le biais des ressources organisationnelles, favorise l'engagement des employés et leur bien-être. Les organisations peuvent agir de manière proactive afin de fournir les ressources organisationnelles qui permettront d'optimiser les ressources personnelles des employés. Cela s'inscrit en lien avec des pratiques de gestion qui prennent en considération les relations interpersonnelles professionnelles, autant que les tâches, soit une gestion qui relève d'un leadership transformationnel.

## **Références générales**

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. Dans B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Éds), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). A stitch in time: self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.417>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C99::AID-HRDQ8%3E3.0.CO;2-Q)
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483349107>

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Éds). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86. <https://down.documentine.com/9214dedc309c4f7a94d1866489b773a0.pdf>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269 <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. Dans P. Y. Chen & C. Y. Cooper (Éds), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1-28). John Wiley & Sons, Inc. <https://qqamano.com/oh/JDRTheory/JobDemandsResourcesTheory2014original.pdf>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>



- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership?. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761. <https://doi.org/10.1080/01900699608525119>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). *Multifactor Leadership Questionnaire*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bassy, M. (2002). *Motivation and work-Investigation and analysis of motivation factors at work* [Thèse de doctorat inédite]. Université de Linköping, Linköping, Suède. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:17451/fulltext01>
- Ben-Zur, H., & Michael, K. (2007). Burnout, social support, and coping at work among social workers, psychologists, and nurses: The role of challenge/control appraisals. *Social Work in Health Care*, 45(4), 63-82. [https://doi.org/10.1300/J010v45n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J010v45n04_04)
- Bergeron, C. F. (2011). *L'impact du leadership sur l'engagement des travailleurs syndiqués : le rôle du climat de relations de travail* [Thèse de doctorat inédite]. HEC, Montréal, QC. <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2011NO88.PDF>
- Bertholet, J. F., & Gaudet, M. C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils?. *Gestion*, 43(3), 110-111. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0110>
- Bispo, L. G. M., da Silva, J. M. N., Bolis, I., dos Santos Leite, W. K., de Araujo Vieira, E. M., Colaço, G. A., de Souza, E., AmaralGontijo, L., & da Silva, L. B. (2020). Effects of a worksite physical activities program among men and women: An interventional study in a footwear industry. *Applied Ergonomics*, 84(1), Article 103005. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.103005>
- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2014). Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada 1. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 201-219. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p201-219>
- Boies, V. (2015). *L'influence des dimensions de la satisfaction au travail sur l'intention de quitter la profession chez les techniciens ambulanciers/paramédics (TAP) du Québec* [Thèse de doctorat inédite]. Université Laval, Québec, QC. <https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/26415/1/32111.pdf>

- Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(4), 290-302. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.290>
- Bowen, P., Govender, R., Edwards, P., & Cattell, K. (2018). Work-related contact, work-family conflict, psychological distress and sleep problems experienced by construction professionals: An integrated explanatory model. *Construction Management and Economics, 36*(3), 153-174. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1341638>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270-283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review, 40*(3), 254-271. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000026>
- Bruchon-Schweitzer, M., (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. Concepts, stress, coping. *Recherche en soins infirmiers, 12*(67), 68-83. [https://www.researchgate.net/publication/281575034\\_Concepts\\_stress\\_coping](https://www.researchgate.net/publication/281575034_Concepts_stress_coping)
- Bültmann, U., Kant, I. J., Schröer, C., & Kasl, S. (2002). The relationship between psychosocial work characteristics and fatigue and psychological distress. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 75*(4), 259-266. <https://doi.org/10.1007/s00420-001-0294-0>
- Burke, R. J., Moodie, S., Dolan, S. L., & Fiksenbaum, L. (2012). Job demands, social support, work satisfaction and psychological well-being among nurses in Spain. *ESADE Business School Research Paper, (233)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2117051>
- Burke, R. J., Ng, E. S., & Fiksenbaum, L. (2009). Virtues, work satisfactions and psychological wellbeing among nurses. *International Journal of Workplace Health Management, 2*(3), 202-219. <https://doi.org/10.1108/17538350910993403>
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations, 52*(8), 999-1028. <https://doi.org/10.1023/A:1016979523846>

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1), 63-75. <https://doi.org/10.1080/02678379308257050>
- Cederblad, M., Dahlin, L., Hagnell, O., & Hansson, K. (1995). Intelligence and temperament as protective factors for mental health. A cross-sectional and prospective epidemiological study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 245(1), 11-19. <https://doi.org/10.1007/BF02191539>
- Chabrol, H., & Callahan, S. (2018). *Mécanismes de défense et coping* (3<sup>e</sup> éd.) Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chabr.2013.01>
- Chiu, M., Lebenbaum, M., Cheng, J., de Oliveira, C., & Kurdyak, P. (2017). The direct healthcare costs associated with psychological distress and major depression: A population-based cohort study in Ontario, Canada. *Public Library of Science One*, 12(9). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184268>
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A., & Sanderson, K. (2012). Psychological distress and related work attendance among small-to-medium enterprise owner/managers: Literature review and research agenda. *International Journal of Mental Health Promotion*, 14(4), 219-236. <https://doi.org/10.1080/14623730.2013.771036>
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American Journal of Community Psychology*, 22(2), 149-179. <https://doi.org/10.1007/BF02506861>
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, 35(3), 69-77. <https://cerf.rvavail.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134 [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-34. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Geurts, S. A., & Kompier, M. (2004). Positive and negative work-home interaction: Prevalence and correlates. *Equal Opportunities International*. 23(1/2), 6-35. <https://doi.org/10.1108/02610150410787837>
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & van den Heuvel, M. (2019). Job crafting interventions: do they work and why?. Dans L. E. van Zyl & S. Rothmann (Éds), *Positive psychological intervention design and protocols for multi-cultural contexts* (pp. 103-125). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20020-6_5)
- Dewa, C. S., Chau, N., & Dermer, S. (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. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181e8cfb5>
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2016). Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 71(1), 156-187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920-1949. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216874>

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(1), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dodier, D. (2019). Alarme provinciale. Grande pénurie de main-d'oeuvre! *Vecteur Environnement*, 52(1), 36-37. <https://www.proquest.com/openview/64924d41f7717fc06b9e3294dc4935f4/1?pq-origsite=gscholar&cbl=237302>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research dans IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Erskine, J. A. K., & Georgiou, G. (2018). Leadership styles: Employee stress, well-being, productivity, turnover and absenteeism. Dans P. Fauquet-Alekhine (Éd.), *Understanding stress at work* (pp. 28-40). Larsen Science.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>
- Fernet, C. (2011). Development and validation of the work role motivation scale for school principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 307-331. <https://doi.org/10.1177/0013161X10385108>

- Fernet, C., Guay, F., Senécal, C., & Austin, S. (2012). Predicting intraindividual changes in teacher burnout: The role of perceived school environment and motivational factors. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 514-525. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.11.013>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11-31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36. [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_ForestMageau\\_TAD.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf)
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- Fredrickson, B. L. (2000). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. *Prevention & Treatment*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.1037/1522-3736.3.1.31a>
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00431>
- Furnham, A., & Schaeffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57(4), 295-307. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1984.tb00170.x>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagnon, M., Beaudry, C., & Boies, J. (2018). L'amélioration des conditions de travail des aidants par le prisme de la conciliation des temps sociaux : vecteur d'un meilleur climat organisationnel et de la rétention des employés. *Ad Machina*, (2), 19-34. <https://doi.org/10.1522/radm.no1.915>
- Gechman, A. S., & Wiener, Y. (1975). Job involvement and satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 521-523. <https://doi.org/10.1037/h0076902>
- Gendron, B. (2007, August). Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants. *Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants* (No. CD ROM, p. 250).

- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91-100. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.2.91>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haile, C., Kirk, A., Cogan, N., Janssen, X., Gibson, A. M., & MacDonald, B. (2020). Pilot testing of a nudge-based digital intervention (Welbot) to improve sedentary behaviour and wellbeing in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), Article 5763. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165763>
- Hakim, A. L., & Sudarmiati, S. (2018). The effect of work stress on turnover intention with work satisfaction and commitment as intervening variable (Study at PT Infomedia Solusi Humanika in Malang). *European Journal of Business and Management*, 10(12), 85-95. <https://core.ac.uk/download/pdf/234628375.pdf>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Hartmann, A. (2008). Les orientations nouvelles dans le champ du coping. *Pratiques psychologiques*, 14(2), 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2008.01.002>
- Hartmann, E., & Mathieu, C. (2022). Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail–famille : une perspective centrée sur l’influence du leadership. *Psychologie du travail et des organisations*, 28(1), 5-20. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2021.10.003>

- Hasan, A. A., Elsayed, S., & Tumah, H. (2018). Occupational stress, coping strategies, and psychological-related outcomes of nurses working in psychiatric hospitals. *Perspectives in Psychiatric Care, 54*(4), 514-522. <https://doi.org/10.1111/ppc.12262>
- Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995). Increasing coping resources at work: A field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health. *Journal of Organizational Behavior, 16*(4), 335-352. <https://doi.org/10.1002/job.4030160405>
- Hernández Varas, E., Labrador Encinas, F. J., & Méndez Suárez, M. (2019). Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema, 31*(3), 277-283. <https://doi.org/10.7334/psicothema2019.22>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Holman, D., & Axtell, C. (2016). Can job redesign interventions influence a broad range of employee outcomes by changing multiple job characteristics? A quasi-experimental study. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(3), 284-295. <https://doi.org/10.1037/a0039962>
- Howard, G. W. (2020). *Effective leadership practices of blue-collar workers in manufacturing organizations* [Essai de doctorat inédit]. Liberty University, Lynchburg, États-Unis. <https://digitalcommons.context=doctoral>
- Hu, Y., Stewart-Brown, S., Twigg, L., & Weich, S. (2007). Can the 12-item General Health Questionnaire be used to measure positive mental health?. *Psychological Medicine, 37*(7), 1005-1013. <https://doi.org/10.1017/S0033291707009993>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). Leadership and performance of academic staff in developing countries. Dans K. S. Soliman (Éd.), *Education excellence and Innovation management through Vision 2020* (pp. 6101-6106). IBIMA <https://doi.org/10.2139/ssrn.3432988>



- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., van Vianen, A. E., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703_4)
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies*, 4(4), 1-10. [https://www.researchgate.net/publication/335677274\\_A\\_REVIEW\\_OF\\_LITERATURE\\_ON\\_EMPLOYEE\\_RETENTION](https://www.researchgate.net/publication/335677274_A_REVIEW_OF_LITERATURE_ON_EMPLOYEE_RETENTION)
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x>
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. ABC-CLIO.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2) 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. <https://doi.org/10.1080/09585190600756384>

- Kovacs, C., Stiglbauer, B., Batinic, B., & Gnambs, T. (2018). Exploring different forms of job (dis) satisfaction and their relationship with well-Being, motivation and performance. *Applied Psychology, 67*(3), 523-556. <https://doi.org/10.1111/apps.12128>
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie, 21*(2), 281-304. [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_LaGuardiaandRyan\\_Personalgoals-French.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French.pdf)
- Lan, T. S., Chang, I., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability, 11*(12), Article 3465. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Langlois, S. (2020). Mutation du niveau de vie des familles québécoises. Dans G. Pronovost, C. Dumont, & I. Bitaudeau (Éds), *La famille à l'horizon* (pp. 59-70). Presse de l'université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph5hs>
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International, 24*(3), 223-233. <https://doi.org/10.1093/heapro/dap025>
- Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine, 55*(1), 234-247. <https://doi.org/10.1097/00006842-199305000-00002>
- Lazarus, R. S., Kanner, A. D., & Folkman, S. (1980). Emotions: A cognitive-phenomenological analysis. Dans R. Plutchik & H. Kellerman (Éds), *Theories of emotion* (pp. 189-217). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-558701-3.50014-4>
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (2006). *Coping with aging*. Oxford University Press.
- Leblanc, É. (2010). *Étude du lien entre le leadership transformationnel du supérieur et la détresse psychologique chez les cadres du réseau de la santé et des services sociaux* [Mémoire de maîtrise inédit]. École nationale d'administration publique, Université du Québec, QC. <http://espace.enap.ca/id/eprint/99/1/MEMLEB2010.pdf>
- Ledoux, É., & Denis, D. (2011). Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST). *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 13*(2). <https://doi.org/10.4000/pistes.3772>

- Lee, C. W., & Hidayat, N. (2018). The influence of transformational leadership and intrinsic motivation to employee performance. *Advances in Management and Applied Economics*, 8(2), 1-12. [http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol%208\\_2\\_1.pdf](http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol%208_2_1.pdf)
- Leifels, K., & Bowen, P. (2021). The dark side of teamwork—the relationship between social stressors, social resources and team member well-being in monocultural and multicultural work teams. *Cross Cultural et Strategic Management*. (sous presse). <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0172>
- Leitão, S., Mc Carthy, V. J., & Greiner, B. A. (2018). Health and safety practitioners' health and wellbeing—The link with safety climate and job demand-control-support. *Accident Analysis & Prevention*, 119(1), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2018.06.017>
- Lennefer, T., Lopper, E., Wiedemann, A. U., Hess, U., & Hoppe, A. (2020). Improving employees' work-related well-being and physical health through a technology-based physical activity intervention: A randomized intervention-control group study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(2), 143-158. <https://doi.org/10.1037/ocp0000169>
- Lepage, J. (2013). *L'influence du soutien organisationnel dans le conflit travail-famille* [Thèse de doctorat inédite]. Université du Québec à Montréal, Montréal, QC. <http://archipel.uqam.ca/6163/1/D2588.pdf>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress Management*, 13(3), 378-391. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Locke, E. A. (1995). The micro-analysis of job satisfaction: Comments on Taber and Alliger. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 123-125. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030160203>
- Lopez-Martin, E., & Topa, G. (2019). Organizational culture and job demands and resources: Their impact on employees' wellbeing in a multivariate multilevel model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17), Article 3006. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173006>
- Loretto, W., Platt, S., & Popham, F. (2010). Workplace change and employee mental health: Results from a longitudinal study. *British Journal of Management*, 21(2), 526-540. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00658.x>

- Love, P. E., Edwards, D. J., & Irani, Z. (2010). Work stress, support, and mental health in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(6), 650-658. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000165](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000165)
- Machado, T., Desrumaux, P., & van Droogenbroeck, A. (2016). Indicateurs organisationnels et individuels du bien-être. Étude exploratoire auprès d'aides-soignants et d'infirmiers. *Bulletin de psychologie*, 69(1), 19-34 [https://doi.org/10.3917/bupsy.541.0019#xd\\_co\\_f=MWU1ZGUwYjgtNzRhZC00MTg1LWI4YTQtZTEzYTdmOWMxNj10~](https://doi.org/10.3917/bupsy.541.0019#xd_co_f=MWU1ZGUwYjgtNzRhZC00MTg1LWI4YTQtZTEzYTdmOWMxNj10~)
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress. *Social Science & Medicine*, 61(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.037>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45(1), 475-504. <https://doi.org/10.1023/A:1006992032387>
- Mathur, P. (2007). Mental health care for better living. *Journal of Indian Health Psychology*, 1(2), 151-166.
- Merecz, D., Mościcka, A., Drabek, M., & Koniarek, J. (2004). Predictors of mental health status and working ability of blue-collar workers. *Medycyna Pracy*, 55(5), 425-433.
- Michel, J. W., Lyons, B. D., & Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493-507. <https://doi.org/10.1177/1548051810377764>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail* [Thèse de doctorat inédite]. Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, France. <https://www.theses.fr/2014TOU10038.pdf>
- Morgan, W. B., Perry, S. J., & Wang, Y. (2018). The angry implications of work-to-family conflict: Examining effects of leadership on an emotion-based model of deviance. *Journal of Vocational Behavior*, 108(1), 13-27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.009>

- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>
- Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational well-being among university faculty: A job demands-resources model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325-348. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x>
- Munir, F., Nielsen, K., Garde, A. H., Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 512-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01308.x>
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340. <https://doi.org/10.1177/1745691612447309>
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Nielsen, K., & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001>
- Organisation mondiale de la santé. (OMS, 1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé*, Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°2, p. 100. [http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official\\_record2\\_fre.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/88278/Official_record2_fre.pdf)

- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115(1), 469-474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1) 2-21. <https://doi.org/10.2307/2136319>
- Penley, J. A., Tomaka, J., & Wiebe, J. S. (2002). The association of coping to physical and psychological health outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine*, 25(6), 551-603. <https://doi.org/10.1023/A:1020641400589>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology press.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Racicot, M. (2019). *Rétention des employés talentueux dans les multinationales* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec en Outaouais, Saint-Jérôme, QC. [http://di.uqo.ca/id/eprint/1071/1/Racicot\\_Meliann\\_2019\\_essai.pdf](http://di.uqo.ca/id/eprint/1071/1/Racicot_Meliann_2019_essai.pdf)
- Ramirez, A. J., Graham, J., Richards, M. A., Gregory, W. M., & Cull, A. (1996). Mental health of hospital consultants: The effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet*, 347(9003), 724-728. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(96\)90077-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(96)90077-X)
- Reuter, T., & Schwarzer, R. (2009). Manage stress at work through preventive and proactive coping. Dans A. Edwin (Éd.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 499-515). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch27>
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion* [Thèse de doctorat inédite]. Université de Grenoble, Grenoble, France. [https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/file/36927\\_RICHARD\\_2012\\_archivage.pdf](https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780951/file/36927_RICHARD_2012_archivage.pdf)

- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Rothmann, S. (2008). Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi. (2000). *La motivation au travail : concept et théories. Les notes du LIRHE*. <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.ep10772395>
- Sabbah, I. M., Ibrahim, T. T., Khamis, R. H., Bakhour, H. A. M., Sabbah, S. M., Droubi, N. S., & Sabbah, H. M. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: A cross-sectional study in healthcare settings. *The Pan African Medical Journal*, 36(1), Article 328. <https://doi.org/10.11604/pamj.2020.36.328.19720>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), Article 2158244019900562. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 141-147. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000919>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, 49(2), 315-324. <https://doi.org/10.3233/WOR-131713>

- Schwarzer, R., & Knoll, N. (2003). Positive coping: Mastering demands and searching for meaning. Dans S. J. Lopez & C. R. Snyder (Éd.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 393-409). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10612-025>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(1), 71-87. <https://doi.org/10.7906/indecs.16.1.5>
- Shankland, R., & André, C. (2014). Pleine conscience et psychologie positive: incompatibilité ou complémentarité. *Revue québécoise de psychologie*, 35(2), 1-25.
- Shen, Y., Koh, T. Y., Rowlinson, S., & Bridge, A. J. (2015). Empirical investigation of factors contributing to the psychological safety climate on construction sites. *Journal of Construction Engineering and Management*, 141(11), Article 040150381-10. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001021](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001021)
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Silla, I., & Gamero, N. (2018). Psychological safety climate and professional drivers' well-being: The mediating role of time pressure. *Transportation research part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 53(1), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2017.12.002>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Sitbon, A., Shankland, R., & Krumm, C. M. (2019). Interventions efficaces en psychologie positive : une revue systématique. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 60(1), 35-54. <https://doi.org/10.1037/cap0000163>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>



- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2013). Stress in organizations. Dans N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Éds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 560-592). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212021>
- Sorensen, M., Anderssen, S., Hjermand, I., Holme, I., & Ursin, H. (1999). The effect of exercise and diet on mental health and quality of life in middle-aged individuals with elevated risk factors for cardiovascular disease. *Journal of Sports Sciences*, 17(5), 369-377. <https://doi.org/10.1080/026404199365885>
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Stansfeld, S. A., Kerry, S., Chandola, T., Russell, J., Berney, L., Hounscome, N., Lanz, D., Costelloe, C., Smuk, M., & Bhui, K. (2015). Pilot study of a cluster randomised trial of a guided e-learning health promotion intervention for managers based on management standards for the improvement of employee well-being and reduction of sickness absence: GEM Study. *BMJ Open*, 5(10), Article e007981. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-007981>
- Stein, M., Schümann, M., Teetzen, F., Gregersen, S., Begemann, V., & Vincent-Höper, S. (2021). Supportive leadership training effects on employee social and hedonic well-being: A cluster randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 599-612. <https://doi.org/10.1037/ocp0000300>
- Stoia, M. (2015). Psychosocial working conditions in Romania: Comparison between blue and white collars. *Public Health and Management*, 20(2), 24-26. <http://www.amtsibiu.ro/Arhiva/2015/Nr2-en/Stoia.pdf>
- Straub, C., Vinkenburg, C. J., van Kleef, M., & Hofmans, J. (2018). Effective HR implementation: The impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3115-3135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1457555>

- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159918>
- Thomsen, S., Soares, J., Nolan, P., Dallender, J., & Arnetz, B. (1999). Feelings of professional fulfilment and exhaustion in mental health personnel: The importance of organisational and individual factors. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 68(3), 157-164. <https://doi.org/10.1159/000012325>
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V36I2.841>
- Turner, N., Hershcovis, M. S., Reich, T. C., & Totterdell, P. (2014). Work–family interference, psychological distress, and workplace injuries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 715-732. <https://doi.org/10.1111/joop.12071>
- van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511-532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van der Heijden, B. I., Mulder, R. H., König, C., & Anselmann, V. (2017). Toward a mediation model for nurses' well-being and psychological distress effects of quality of leadership and social support at work. *Medicine*, 96(15), Article e6505. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000006505>
- van der Vyver, C. P., Kok, T., & Conley, L. N. (2020). The relationship between teachers' professional wellbeing and principals' leadership styles. *Perspectives in Education*, 38(2), 86-102. <https://doi.org/10.18820/2519593X/pie.v38.i2.06>

- Vermeulen, M., & Mustard, C. (2000). Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(4), 428-440. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.428>
- Vincent, S. (2006). *L'influence du style de leadership des superviseurs sur les fonctions de supervision* [Mémoire de maîtrise inédit]. Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC. <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/1781/1/000130441.pdf>
- Voyer, P., & Boyer, R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec, 26*(1), 274-296. <https://doi.org/10.7202/014521ar>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology, 60*(3), 177-186. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A multilevel investigation of leadership and turnover behavior. *Journal of Management, 41*(6), 1724-1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress, 8*(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress, 20*(1), 60-83. <https://doi.org/10.1080/02678370600655553>
- Weinberg, A. (2016). The preventative impact of management coaching on psychological strain. *International Coaching Psychology Review, 11*(1), 93-105. [https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume\\_11\\_No\\_1\\_March\\_2016.pdf#page=95](https://organisationalpsychology.nz/wp-content/uploads/2019/07/Volume_11_No_1_March_2016.pdf#page=95)
- Weisband, S. P. (Éd.). (2013). *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*. Psychology Press.
- Winefield, H. R., Gill, T. K., Taylor, A. W., & Pilkington, R. M. (2012). Psychological well-being and psychological distress: is it necessary to measure both?. *Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice, 2*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/2211-1522-2-3>
- Wood, S., & De Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(07), 1586-1610. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561967>

- World Health Organization. (2001). *The World Health Report 2001: Mental health: New understanding, new hope*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42390>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior, 74*(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly, 4*(1), 81-102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management, 15*(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. Dans L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Éds), *Leadership* (pp.139-166). Information Age Publishing.
- Zangaro, G. A., & Soeken, K. L. (2007). A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction. *Research in Nursing & Health, 30*(4), 445-458. <https://doi.org/10.1002/nur.20202>

## **Appendice**

Lettre d'information et formulaire de consentement

# LETTRE D'INFORMATION

*Invitation à participer au projet de recherche*

« Portrait du bien-être au travail »

**Cynthia Mathieu Ph.D., Département des sciences de la gestion,  
Université du Québec à Trois-Rivières**

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les variables liées au bien-être au travail, serait grandement appréciée.

## **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont d'identifier et de comprendre les variables qui sont liées au bien-être au travail afin de pouvoir proposer des pistes de solution. Les employés de plusieurs entreprises au Québec seront appelés à remplir un questionnaire portant sur la santé au travail. Par la suite, les données seront compilées et analysées et chaque organisation recevra un portrait global du bien-être de son entreprise. Des pistes de solutions et des suggestions seront proposées à ces entreprises comme plan d'intervention. Il sera cependant impossible pour ces entreprises d'identifier les employés puisqu'ils ne recevront que des résultats globaux.

Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre participation de manière que vous puissiez prendre une décision éclairée. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser avant de décider de participer ou non à l'étude.

## **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à remplir le questionnaire ci-joint d'une durée de 45 minutes.

## **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 45 minutes, demeure le seul inconvénient.

### **Bénéfices**

La contribution à l'avancement des connaissances au sujet du bien-être au travail sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation. Aucune compensation d'ordre monétaire n'est accordée.

### **Confidentialité**

Les données recueillies au cours de cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en identifiant votre questionnaire par un code numérique. Les résultats de la recherche seront diffusés sous forme de conférences, de présentations et d'articles, mais ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé dans le bureau de la professeure Cynthia Mathieu et les seules personnes qui y auront accès seront l'équipe de recherche de madame Mathieu. Elles seront détruites en juin 2015 et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications. Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

### **Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Cynthia Mathieu Ph.D., professeure au département des sciences de la gestion, tél : (819) 376-5011 poste 3165; courriel : [cynthia.mathieu@uqtr.ca](mailto:cynthia.mathieu@uqtr.ca)

### **Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-13-192-07.03.07.03 a été émis le 17 juin 2013. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique [CEREH@uqtr.ca](mailto:CEREH@uqtr.ca).

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, Cynthia Mathieu, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet portant sur le bien-être psychologique au travail. J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucune pénalité.

### J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Participant(e) :	Chercheuse ou chercheur :
Signature :	Signature :
Nom :	Nom :
Date :	Date :