UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES CONDITIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS EN CONTEXTE DE PANDÉMIE : UNE ÉTUDE SUR LE RÔLE MODÉRATEUR DU GENRE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
NUJAREE ARCHAMBAULT

JANVIER 2025

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

École de gestion

LES CONDITIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LE BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS EN CONTEXTE DE PANDÉMIE : UNE ÉTUDE SUR LE RÔLE MODÉRATEUR DU GENRE

Nujaree Archambault

Maîtrise en sciences de la gestion (1865), spécialité gestion du capital humain

Ce mémoire a été supervisé par :

Annick Parent-Lamarche	Directrice de recherche

Ce mémoire a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Annick Parent-Lamarche	Directrice de recherche
Chloé Fortin-Bergeron	Évaluatrice
Frédéric Laurin	Évaluateur

Remerciements

Tout d’abord, je tiens à remercier ma directrice de recherche Annick Parent-Lamarche. Je n’aurais pas pu persévérer tout au long de ce parcours sans son aide précieuse, ses conseils, sa patience et son temps. Sans elle, je n’aurais pas pu atteindre cet objectif.

Je tiens également à remercier mon mari Olivier Thomas et ma mère Nathalie Lesage pour leur soutien et leurs mots d'encouragement. J’en suis extrêmement reconnaissante.

Sommaire

Cette recherche a pour but : (1) vérifier l'effet des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie; (2) vérifier l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique en contexte de pandémie.

Pour arriver à ces objectifs, des analyses multivariées ont été effectuées sur des données secondaires issues d'employés de 13 petites et moyennes organisations (PMO) du Centre-du-Québec et de la Mauricie.

Mots-clés : Bien-être psychologique; conditions de l'organisation du travail; genre; employés; travailleurs; pandémie de la COVID-19.

Table des matières

Remerciements iii
Sommaire iv
Table des matières v
Liste des tableaux vii
Liste des figures viii
Introduction 9
Chapitre 1 – L'objet de recherche et l'état des connaissances 14
1.1 Modèle demandes-ressources 14
1.2 Bien-être psychologique 15
Variables indépendantes 16
1.3 Télétravail 16
1.4 Communication organisationnelle 19
1.5 Soutien social 21
1.6 Reconnaissance 22
1.7 Insécurité d'emploi 23
1.8 Demandes psychologiques 25
1.9 Nombre d'heures travaillées 26
1.10 Horaire de travail (irrégulier) 27
Variables contrôles 28
1.11 Âge 28
1.12 Revenu du ménage 29
1.13 Statut matrimonial 30
1.14 Statut parental 31
Variable modératrice 33
1.15 Genre 33
Chapitre 2 — Problématique et modèle d'analyse 35
2.1 La problématique de la recherche 35
2.2 Le modèle d'analyse 37
2.3 Hypothèses de recherche 38
Section 1 : Hypothèses positivement associées avec le bien-être psychologique (H1 à H4) 39
Section 2 : Hypothèses négativement associées avec le bien-être psychologique (H5 à H8) 39
Section 3 : Hypothèse modératrice avec le genre (H9) 40

Chapitre 3 — Méthodologie 41
3.1 Source des données 41
3.2 Les mesures 42
3.2.1 La variable dépendante 42
3.2.2 Les variables indépendantes 43
Variables 47
3.3 Les analyses 47
3.3.1 Stratégie d'analyse 48
Chapitre 4 — Les résultats 50
4.1 Résultat des analyses descriptives 50
4.2 Résultats des analyses bivariées 53
4.3 Résultats des analyses multivariées 54
4.3.1 Test de Fisher 55
4.3.2 R2 55
4.3.3 R2 ajusté 56
4.3.4 Coefficients de régression 56
4.3.5 Effet modérateur du genre 56
Chapitre 5 — Discussion 58
5.1 Synthèse de la démarche scientifique 58
5.2 Évaluation des hypothèses 59
5.2.1 Hypothèses confirmées concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés 59
5.2.2 Hypothèses infirmées concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés 60
5.2.3.1 Hypothèse concernant l'effet modérateur du genre 65
5.3 Limites de la recherche 67
5.4 Pistes de recherches futures 68
5.5 Recommandations pratiques 69
Conclusion 70
Références 71

Liste des tableaux

Tableau 1. Statistiques descriptives et bivariées 51
Tableau 2. Analyses multivariées 54

Liste des figures

Figure 1. Modèle conceptuel 37
Figure 2. Rôle modérateur du genre sur la relation entre le télétravail et le bien-être psychologique 57

Introduction

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré l'éclosion d'un nouveau virus nommé le coronavirus ou COVID-19. Celui-ci était très contagieux et allait se propager à l'échelle internationale (OMS, 2020). La pandémie de la COVID-19 a été ainsi officialisée. L'OMS ainsi que plusieurs autres institutions publiques partout à travers le monde ont tenté de contenir et de réduire la propagation du virus. Certaines méthodes incluaient l'isolement, la désinfection, le télétravail, le port du masque ainsi que la vaccination (OMS, 2020). Le 13 mars 2020 a eu lieu la déclaration de l'état d'urgence sanitaire par le gouvernement du Québec. Le premier décès lié à ce virus dans cette province a été le 18 mars 2020 (INSPQ, 2022).

La pandémie a eu un impact sur la population générale dans de nombreux domaines, qu'ils soient économiques, sociaux ou professionnels. De plus, elle a affecté la santé mentale de nombreuses personnes. À cet effet, une étude américaine a démontré que la majorité des Américains (89%) ont vécu une conséquence négative reliée à la COVID-19, alors que 73% ont avoué avoir eu un avantage inattendu et que 67% ont prétendu avoir vécu des changements positifs et négatifs simultanément (Gramlich et al., 2023). Depuis le début de la pandémie, des recherches épidémiologiques québécoises ont confirmé une dégradation de la santé mentale et du bien-être, et ont démontré que les conséquences psychosociales et leur durée diffèrent en fonction des caractéristiques des individus et de leur environnement de vie (INSPQ, 2022). Ces conséquences dangereuses ont affecté l'ensemble de la population, y compris les individus souffrant d'un trouble mental, qu'il soit apparu récemment ou déjà présent. Le stress associé au contexte de la pandémie, l'isolement social et la difficulté à obtenir les services professionnels nécessaires ont accentué les symptômes de détresse psychologique (INSPQ, 2022).

Durant une période de trois ans, à partir de mars 2020, le gouvernement du Québec a envoyé un questionnaire en ligne de 60 questions à la population adulte. Les questions étaient centrées particulièrement sur les opinions des participants concernant leur santé mentale et leur bien-être, leur consommation d'alcool et leurs habitudes de vie, les difficultés rencontrées pendant le contexte de la pandémie ainsi que les préoccupations, les croyances et les perceptions liées à la COVID-19. Des questions supplémentaires ont évalué la mise en application des mesures de prévention recommandées, la détresse psychologique, l'insécurité alimentaire, le statut d'emploi, les inquiétudes concernant les enfants et les répercussions de la pandémie sur certaines habitudes de vie (INSPQ, 2022). Les résultats ont démontré que la population âgée de 18 ans à 24 ans avait un niveau de détresse psychologique problématique plus élevé que les autres groupes d'âge. De plus, ce sont les femmes qui ont eu des résultats plus élevés (INSPQ, 2022).

Le contexte de la pandémie a affecté la santé mentale de trois manières : (1) le virus lui-même; (2) les mesures de quarantaine; (3) les répercussions économiques liées à la COVID-19 (Simonse et al., 2022). Pour le virus même, la crainte d'attraper celui-ci sans savoir les conséquences absolues (p. ex., symptômes, décès) a créé un fort impact sur la santé mentale (Simonse et al., 2022). De plus, la peur de contaminer les autres a également ajouté du stress (Simonse et al., 2022). En conséquence, des mesures de quarantaine ont été mises en place pour contenir la propagation du virus, ce qui a entraîné une réduction des activités sociales et a eu un impact négatif sur la santé mentale et physique (Simonse et al., 2022). Finalement, les impacts économiques liés à la pandémie ont également affecté la santé mentale (Simonse et al., 2022). En effet, un faible statut socio-économique a été lié à un risque plus élevé d'infection de la COVID-19, ce qui a mené à un plus haut niveau de détresse psychologique (Simonse et al., 2022). Qui plus est, les emplois à

faible revenu étaient les moins susceptibles d'être exécutés à partir de la maison, ce qui faisait d'eux les plus touchés économiquement par les mesures de confinement et de distanciation sociale (Simonse et al., 2022). Les secteurs tels que la restauration, les voyages et les loisirs ont le plus souffert durant la COVID-19 (Simonse et al., 2022). Au Québec, 28% de la population ayant des symptômes d'anxiété modérés ou sévères face au contexte de la pandémie de COVID-19 était sans emploi, 14% des gens étaient inquiets à l'idée d'attraper la COVID-19, 74% avaient la perception d'avoir une mauvaise santé mentale et 49% avaient souvent la perception de se sentir seuls (INSPQ, 2022).

La pandémie a entraîné de multiples conséquences pour les employés, telles que la distanciation sociale, le travail à domicile, la réduction des interactions sociales et les incertitudes quant à l'avenir, qui ont toutes eu un impact significatif sur leur santé mentale (Saladino et al., 2020). Pour sa part, la distanciation sociale présentait les dangers grandissants d'un rejet social, d'une impersonnalité, d'un individualisme et d'une perte de sens de la communauté (Sikali, 2020). La distanciation sociale a eu un impact négatif sur le bien-être des individus puisqu'ils ne pouvaient socialiser efficacement. Par conséquent, cela ne répondait pas aux besoins psychologiques fondamentaux, notamment le besoin d'affiliation sociale (Deci et al., 2008). En effet, la distanciation physique imposée a fortement limité les interactions sociales, créant ainsi un sentiment de solitude chez de nombreux employés; une situation encore plus préoccupante pour ceux vivant seuls (Sikali, 2020). De plus, le télétravail a introduit de nouveaux défis pour les employés en brouillant les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ce qui n'a pas été sans causer du stress et de l'épuisement professionnel (Almeida et al., 2022). Plusieurs employés effectuaient de plus longues heures de travail, étaient contraints à des horaires atypiques

et n'avaient plus le temps de se reposer ou de participer à des loisirs (Almeida et al., 2022). Finalement, l'incertitude financière liée au contexte de la pandémie a pesé lourdement sur le bien-être psychologique des employés (Saeed et al., 2021). La crainte de perdre son emploi, les mesures de chômage d'urgence ainsi que les difficultés financières ont généré une angoisse constante chez de nombreux employés (Saeed et al., 2021).

Alors que le contexte de la pandémie a eu un effet sur tous, les femmes ont été davantage affectées comparativement aux hommes (Boring et al., 2023). Les femmes prenaient davantage en charge les enfants et les responsabilités domestiques par rapport à leur conjoint, ce qui a entraîné une diminution de leur bien-être psychologique, particulièrement en comparaison avec celui des hommes (Adams-Prassl et al., 2020). Une autre étude québécoise menée dans sept régions par Généreux (2020) a démontré que les femmes étaient plus susceptibles à la détresse psychologique que les hommes. Les résultats pour les femmes étaient les suivants : 17,3% avaient de l'anxiété généralisée probable, 18,5% avaient de la dépression majeure probable, 24,3% avaient de l'anxiété ou de la dépression probable et 12,6% avaient des pensées de mort ou des idées suicidaires. Le groupe d'âge qui a eu des résultats plus forts était celui de 18 ans à 24 ans (Généreux, 2020). Tant disque que les résultats pour les hommes étaient : 11,6% avaient de l'anxiété généralisée probable, 16,2% avaient de la dépression majeure probable, 19,0% avaient de l'anxiété ou de la dépression probable et 17,0% avaient des pensées de mort ou des idées suicidaires (Généreux, 2020).

Bien que des études aient démontré que le contexte de la pandémie a eu un impact sur le bien-être psychologique de la population adulte, peu de recherches semblent s'intéresser spécifiquement aux employés (hommes et femmes) et à l'impact des conditions d'organisation du travail sur leur bien-

être psychologique. Considérant ce qui précède, nous souhaitons apporter un éclairage sur certains mécanismes qui influençaient le bien-être psychologique en contexte de pandémie. Dès lors, le mémoire examinera les effets des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique des employés ainsi que le rôle modérateur du genre sur ces relations. Les conditions de l'organisation du travail ciblées sont : le télétravail, la communication organisationnelle, le soutien social, la reconnaissance, l'insécurité de l'emploi, les demandes psychologiques, le nombre d'heures travaillées et les heures de travail irrégulières. Celles-ci sont identifiées comme étant les variables indépendantes de notre modèle. Le mémoire prendra également en considération les variables contrôles que sont l'âge, le revenu du ménage, le statut matrimonial et le statut parental. Enfin, la variable modératrice qui est susceptible d'influencer les relations des variables indépendantes sur le bien-être psychologique est le genre.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres. Le premier chapitre se concentrera sur l'objet de la recherche, la définition des variables à l'étude ainsi que l'état des connaissances quant à leurs effets sur le bien-être psychologique. Le deuxième chapitre sera consacré à l'identification de la problématique et du modèle d'analyse mobilisé dans ce mémoire. Le troisième chapitre sera consacré à l'explication détaillée de la méthodologie choisie. La description des étapes et des procédures suivies pour réaliser la recherche sera élaborée ainsi que les outils et les techniques utilisées pour collecter et analyser les données. Le quatrième chapitre traitera des résultats. Finalement, les résultats des analyses seront discutés dans le cinquième chapitre.

Chapitre 1 – L'objet de recherche et l'état des connaissances

Cette recherche explore les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie de la COVID-19. Il y a deux objectifs principaux à ce mémoire : (1) vérifier l'effet des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie; (2) vérifier l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique en contexte de pandémie.

1.1 Modèle demandes-ressources

Demerouti et ses collègues (2001) ont élaboré une théorie nommée « demandes-ressources ». Celle-ci explique la manière dont l'environnement organisationnel affecte l'engagement et le bien-être des employés. L'un des principes de la théorie est que, peu importe dans quel secteur les employés œuvrent (p. ex., manufacturier, finance, scolaire), leurs exigences et leurs ressources professionnelles peuvent être divisées en deux groupes (1) les demandes; (2) les ressources liées à l'emploi (Demerouti et al., 2001).

Les demandes professionnelles sont des aspects du travail qui nécessitent un effort soutenu et qui sont donc liés à des coûts physiologiques et psychologiques. Ces dernières font référence à la charge de travail élevée, des exigences contradictoires de la part des gestionnaires et des clients, ainsi que le harcèlement (Demerouti et al., 2001). Les aspects du travail qui permettent d'atteindre les objectifs liés au travail, de réduire les demandes professionnelles et les coûts y étant associés ainsi que de stimuler la croissance et le développement personnels sont appelés ressources

professionnelles (Demerouti et al., 2001). Le soutien social des collègues, la possibilité de travailler à la maison ou au bureau ainsi que les opportunités de progression de carrière font partie de ressources professionnelles (Demerouti et al., 2001).

Selon cette théorie, les demandes et les ressources activent différents processus. Les demandes peuvent activer un processus qui impacte négativement la santé mentale (Demerouti et al., 2001). De l'autre côté, les ressources stimulent un processus motivationnel. Le fait de bénéficier de ressources professionnelles élevées motive les employés, ce qui peut mener à une plus grande implication dans le travail (Demerouti et al., 2001). Selon Demerouti et ses collègues (2001), l'engagement au travail est l'état mental dans lequel les employés se sentent énergiques, enthousiastes pour leur travail et tellement absorbés par leurs tâches que le temps semble passer rapidement (Demerouti et al., 2001).

1.2 Bien-être psychologique

Le bien-être psychologique est un concept fourre-tout qui peut se présenter sous de multiples formes dans la littérature. Selon Deci (2008), il existe deux visions générales du bien-être :
« l'approche hédonique, qui se concentre sur le bonheur et définit le bien-être en termes d'atteinte du plaisir et d'évitement de la douleur ; et l'approche eudémonique, qui se concentre sur le sens et la réalisation de soi et définit le bien-être en termes de degré auquel une personne fonctionne pleinement ». Pour résumer, l'approche hédonique fait référence à l'expérience d'émotions positives et à la satisfaction de la vie, tandis que l'approche eudémonique fait référence à une dimension du bien-être liée au sens de la vie et au développement du potentiel de chacun (Deci et al., 2008). Une recherche menée par Parent-Lamarche et ses collègues (2019) a démontré que le bien-être psychologique est influencé par de multiples conditions de l'organisation du travail,

certaines augmentent le bien-être psychologique et d'autres le diminuent. Il est essentiel que les entreprises utilisent le bien-être psychologique comme outil organisationnel afin de créer des environnements de travail optimaux (Parent-Lamarche et al., 2019).

Variables indépendantes

1.3 Télétravail

Le télétravail se définit comme la possibilité de travailler en dehors du lieu de travail habituel et de communiquer à travers les télécommunications ou la technologie informatique (Bailey et al., 2002). Dans les années où le télétravail a vu son début, il était difficile de définir qui était un télétravailleur puisque ce n'était pas une condition de l'organisation du travail offerte à tous, mais plutôt à des employés contractuels (Bailey et al., 2002). Jusqu'à la pandémie, certains éléments liés au travail comme le manque de discipline personnelle, les distractions à la maison, la préférence pour le travail en équipe et la vie familiale déterminaient si l'employé était disposé à faire du télétravail (Bailey et al., 2002). Les facteurs technologiques, par exemple, l'accessibilité à un ordinateur, jouaient également un rôle dans la prise de décision à faire du télétravail (Bailey et al., 2002).

Kurland (1999) explique qu'il y a quatre différents types de télétravail : (1) à domicile; (2) dans les bureaux satellites; (3) dans les centres de travail de proximité (4) le travail mobile (Kurkland et al., 1999). Étant donné les restrictions sanitaires causées par la COVID-19, la seule forme de télétravail était celle effectuée à domicile (Wang et al., 2023).

Quand le contexte de la pandémie a touché le domaine des affaires en 2020, il a été nécessaire de se réadapter. De nombreux employés ont soit perdu leur emploi ou ont subi une réduction d'heures (Saladino et al., 2020). Certains ont été contraints de passer du travail dans un bureau vers le travail à la maison. Cela a été un processus complexe, car de nombreuses entreprises n'étaient pas prêtes à ce changement soudain (Saladino et al., 2020). Certains employés se sont bien adaptés, tandis que d'autres ont trouvé cela plus difficile, mais dans les deux cas, leur bien-être psychologique a été considérablement affecté (Wang et al., 2023). De nombreux employés ont aimé ne plus devoir se déplacer et se précipiter pour leur travail. En outre, leur temps habituel consacré aux trajets quotidiens était désormais consacré à passer du temps avec leurs proches (Wang et al., 2023). En contrepartie, beaucoup d'employés manquaient d'interactions sociales. Selon Wang et ses collègues (2023), le télétravail a eu un effet néfaste sur le bien-être psychologique des employés en raison de l'absence d'interactions sociales. Cela était aussi lié à l'épuisement mental, car les employés étaient confrontés à une quantité d'heures supérieure en télétravail par rapport au travail au bureau (Wang et al., 2023). En télétravail, il a été observé que les employés rencontraient davantage de difficultés à se déconnecter du travail et dépassaient leur nombre d'heures habituel en raison de l'accessibilité à leurs outils de travail (p. ex., ordinateur, téléphone professionnel) (Wang et al., 2023). Il a été également démontré qu'au début du contexte de la pandémie, des facteurs structurels bien déterminés tels que l'autonomie et des mandats clairs par les gestionnaires ont facilité l'adaptation des employés au télétravail (Wang et al., 2023). Cependant, les facteurs relationnels comme les interactions sociales et le soutien ont eu un impact négatif sur la transition vers le travail à domicile (van Zoonen et al., 2021). Un autre élément qui a également eu un impact négatif était la confiance interpersonnelle. Celle-ci est utilisée pour établir une relation avec les employés à l'aide d'indices sociaux. C'était difficile d'établir une relation sociale et de confiance

mutuelle en virtuel, ce qui faisait que les employés se sentaient moins appréciés et efficaces (van Zoonen et al., 2021).

Que ce soit avant le contexte de pandémie ou pendant, le télétravail avait ses avantages et ses désavantages pour les employés et les entreprises. Les avantages pré-COVID-19 pour les entreprises étaient la productivité accrue ainsi que la réduction de l'absentéisme et de la rotation du personnel (Kurkland et al., 1999). Les désavantages incluaient une réduction de l'interaction informelle et de la coordination du travail (Kurkland et al., 1999). Les avantages pour les employés étaient principalement personnels, tels que la diminution du temps de déplacement, un équilibre entre le travail et la vie familiale, des économies, moins de stress, plus d'indépendance et un environnement de travail agréable (Kurkland et al., 1999). En revanche, les conséquences incluaient l'isolement social et professionnel, l'accès réduit aux ressources et l'ambiguïté du rôle (Kurkland et al., 1999).

Les avantages qui ont été jugés les plus importants du télétravail durant le contexte de la pandémie étaient similaires, c'est-à-dire l'économie de temps de trajet, la réduction du risque de contracter et de propager la maladie et une plus grande flexibilité à l'égard du temps des pauses (Ipsen et al., 2021). Cependant, l'absence de collègues, le sentiment d'être confiné à la maison sans pouvoir sortir et les mauvaises conditions physiques de travail dans le bureau à la maison (p. ex., un bureau dans un espace commun comme la salle à manger) étaient les inconvénients les plus importants du télétravail durant le contexte de la pandémie (Ipsen et al., 2021).

Dans l'ensemble, il semble que le télétravail a eu un effet positif sur le bien-être psychologique des employés puisqu'il était associé à une diminution du stress lié au travail (Ipsen et al., 2021). La mise en place obligatoire du télétravail à domicile pendant la pandémie a été chaotique, car cela a été imposé plutôt que suggéré. Toutefois, il a été constaté que la plupart des employés ont vécu une expérience plus positive que négative pour les raisons mentionnées précédemment (Ipsen et al., 2021).

1.4 Communication organisationnelle

La communication interne a été définie comme « la gestion de l'interdépendance et l'établissement de relations mutuellement bénéfiques entre l'organisation et ses employés » (Men et al., 2021). Les impacts significatifs sont la culture organisationnelle, les comportements de communication des employés, la gestion du changement organisationnel et la satisfaction d'emploi (Men et al., 2021). La communication interne est un système intégré comprenant tous les flux de communication formels et informels qui ont lieu dans l'organisation (Men et al., 2021). Plus précisément, la communication interne de l'entreprise se concentre sur la communication formelle menée par la fonction de communication de l'organisation au profit de la communication informelle (Men et al., 2021).

La communication entre pairs est un autre aspect de la communication organisationnelle (Qin et al., 2022). Les collègues communiquent et se partagent des informations. L'intimité, l'affinité et la divulgation de soi sont des caractéristiques de la communication entre pairs qui la distingue des autres types de communication interne, comme la communication avec les superviseurs ou les cadres supérieurs (Qin et al., 2022). Une recherche antérieure a montré que la communication entre

les employés peut avoir un impact significatif sur différents indicateurs, tels que l'augmentation de la satisfaction au travail, la réduction du stress, la réduction de l'épuisement au travail et la facilitation de l'innovation et de la résolution de problèmes (Gordon et al., 2009). La communication est une partie importante du climat organisationnel, et les caractéristiques d'une communication efficace, tel que la confiance, le soutien, la reconnaissance et l'ouverture ont été liés au bien-être psychologique des employés (Gordon et al., 2009). Un système de communication interne efficace dans lequel les employés peuvent s'exprimer librement, quel que soit leur interlocuteur (l'organisation, le supérieur hiérarchique ou les collègues), crée un environnement psychologiquement sécuritaire pour les employés (Manoj et al., 2016). Un environnement de communication interne ouvert et favorable avec le respect de l'avis des employés, le retour rapide d'informations et la reconnaissance des efforts et des contributions des employés peuvent stimuler le moral, l'estime de soi et les émotions positives au travail (Qin et al., 2022). Cependant, les côtés positifs de la communication organisationnelle ont été perdus lors du contexte de la pandémie (Qin et al., 2022). Par exemple, le travail à domicile pouvait limiter les interactions physiques des employés avec leurs collègues et entraîner des émotions négatives telles que la désorientation, l'anxiété et le sentiment d'isolement (Qin et al., 2022). Plus précisément, selon une étude de Men et ses collègues (2021), les organisations devaient fournir rapidement aux employés des informations précises, les inclure dans le processus de prise de décision et tenir compte de l'impact de toute nouvelle décision sur le travail et la vie des employés. Face à cette façon de faire, les employés ont senti la transparence de l'organisation et ont eu confiance en sa capacité à survivre durant le contexte la pandémie (Men et al., 2021).

Selon une autre étude, l'utilisation des outils comme Microsoft Teams, Zoom, Team Viewer et Slack ont grandement aidé au niveau de la communication entre les employés et les collègues et entre les employés et l'entreprise (Prasad et al., 2021). La communication entre les employés et l'entreprise était essentielle pour éviter que les employés se sentent isolés, surtout ceux qui étaient moins à l'aise avec les nouvelles technologies (Prasad et al., 2021).

1.5 Soutien social

Selon Bateman (2009), la définition du soutien social perçu est « la perception par et d'un collègue aidant un autre collègue dans sa tâche en cas de besoin, en partageant des connaissances et/ou une expertise ainsi qu'en fournissant des encouragements et du soutien ». Le soutien social peut être offert par des collègues, mais également par des superviseurs (Bateman, 2009).

Le soutien social répond au besoin d'affiliation et de soutien des employés, et il est source de joie et de compensation des souffrances et des efforts vécus au travail (Molinier, 2014). Le soutien social a des effets positifs sur les employés (Bateman, 2009). Non seulement cela augmente la satisfaction au travail, mais cela réduit également le stress lié au travail. Il contribue également positivement à la productivité, à la satisfaction et au bien-être au travail des employés et réduit l'intention de démissionner (Bateman, 2009; Lorente et al., 2018). Le soutien entre collègues fait référence à l'entraide mutuelle dans les tâches, incluant le partage de connaissances et d'expertise ainsi que des encouragements et un soutien moral (Lorente et al., 2018). Selon une étude menée durant le contexte de la pandémie, des collègues se sont appuyés les uns sur les autres plus que jamais, en particulier dans le cadre du télétravail, et cela a eu pour effet l'augmentation de leur bien-être psychologique (Usman et al., 2021).

1.6 Reconnaissance

La reconnaissance au travail consiste à valoriser et apprécier les contributions, les efforts et les compétences des employés. La pratique de la reconnaissance peut être particulièrement créative, car elle peut prendre diverses formes. La promotion, les perspectives de carrières, les augmentations salariales et les bonus ainsi que la sécurité d'emploi font partie de formes de reconnaissance (De witte et al., 2020). Un élément commun à toutes les méthodes est que la reconnaissance est directement adressée aux employés, ce qui augmente leur sentiment de valorisation au travail (Gilbert et al., 2018). Les employés espèrent obtenir des résultats concrets comme un salaire juste et des avantages sociaux, lorsqu'ils investissent du temps et des efforts dans l'exécution d'un travail. Ils ont aussi des exigences face à leur employeur, telles qu'un environnement de travail sain et respectueux (Gilbert et al., 2018). Lorsque les organisations fournissent ces éléments, les employés peuvent vouloir redonner en s'engageant dans l'organisation et en y mettant des efforts supplémentaires. Ces échanges peuvent se transformer en cycles positifs une fois qu'ils ont commencé : les actions d'une partie suscitent une réaction positive de l'autre partie, qui à son tour suscite une autre réaction positive de la partie initiale (Gilbert et al., 2018).

Lorsque les employés se sentent valorisés et reconnus pour leur travail, ils sont plus impliqués, motivés et engagés dans la réalisation des objectifs de l'organisation (Ramya et al., 2023). La reconnaissance motive les employés et renforce leur sentiment d'utilité et leur désir de se surpasser au travail. Elle encourage les comportements positifs, l'amélioration continue et renforce le moral. Il a été démontré que la reconnaissance des employés, la satisfaction au travail et les performances sont fortement interreliées (Ramya et al., 2023). Les entreprises qui accordent une reconnaissance

élevée à leurs employés ont une productivité plus élevée et des taux de roulement de personnel plus faibles (Ramya et al., 2023).

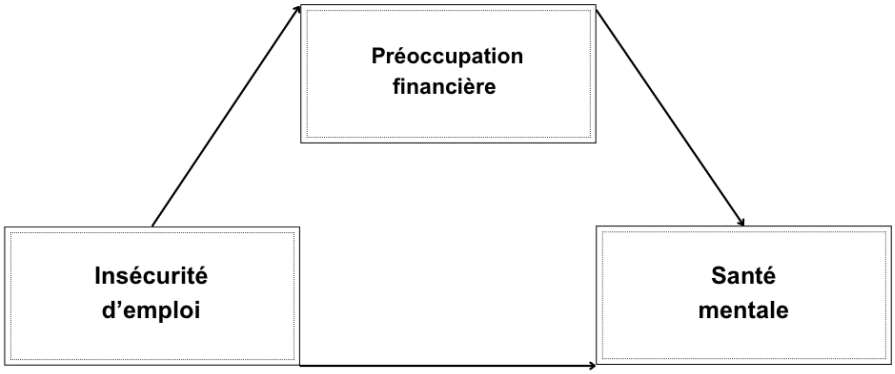
Il y a deux types de reconnaissance : (1) la reconnaissance formelle (structurée); (2) la reconnaissance informelle (spontanée) (Ramya et al., 2023). Dans la structure formelle, on peut retrouver des systèmes de pointage liés à la performance comme des primes de rendement. La structure informelle favorise davantage des actions spontanées, telles que des compliments improvisés (Ramya et al., 2023). Il y a aussi deux aspects à la reconnaissance des employés. Le premier aspect consiste à réellement voir, identifier ou réaliser une opportunité de féliciter quelqu'un. L'autre aspect de la reconnaissance des employés est l'acte physique de faire quelque chose pour reconnaître et féliciter les employés pour leur bon travail, par exemple, un dîner de reconnaissance (Ramya et al., 2023). Qui plus est, il a été démontré que la reconnaissance au travail favorisait le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie (Simard et Parent-Lamarche, 2022).

1.7 Insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi a plusieurs définitions : (1) les attentes d'un employé en ce qui concerne la continuité de sa situation professionnelle; (2) l'inquiétude quant à la pérennité de l'emploi; (3) la perception d'une menace pour la continuité de son emploi actuel (Sverke et al., 2002). Il est évident de ces définitions que l'insécurité d'emploi doit se distinguer de la perte d'emploi. Cette différence peut être définie comme une distinction dans l'expérience. La perte d'un emploi a un impact immédiat, tandis que l'insécurité d'emploi est une expérience quotidienne qui entraîne une incertitude persistante quant à l'avenir (Sverke et al., 2002).

L'insécurité d'emploi était l'une des principales préoccupations des employés pendant la pandémie (Saeed et al., 2021). Ainsi, le bien-être psychologique des employés a été affecté négativement par les mesures de quarantaine et la crise économique qui ont conduit à des pertes d'emplois et de revenus. La précarité de l'emploi a eu un impact négatif sur le bien-être psychologique des employés (Saeed et al., 2021).

Une étude menée par Wilson et ses collègues (2020) a découvert que l'insécurité d'emploi et les préoccupations financières pendant le contexte de la pandémie de la COVID-19 étaient liées à une mauvaise santé mentale. Le modèle conceptuel suivant a été utilisé pour déterminer si les préoccupations financières étaient liées indirectement à l'insécurité de l'emploi causée par la COVID-19 (Wilson et al., 2020).



Pendant le contexte de la pandémie, les taux de chômage étaient extrêmement élevés et ceux qui étaient encore à l'emploi souffraient de problèmes de santé mentale tels que l'anxiété, le stress et même la dépression, en raison de leur incertitude quant à leur emploi. À tout moment, les employés

auraient pu être licenciés en raison de la crise financière provoquée par la COVID-19 (Wilson et al., 2020).

Une autre étude menée par Aguiar-Quintana et ses collègues (2021) a aussi prouvé que la COVID-19 apportait de l'insécurité d'emploi, mais que cela n'affectait pas la performance au travail. En effet, les employés présentaient des symptômes d'anxiété et de stress, mais leur rendement au travail était exactement le même qu'avant la pandémie (Aguiar-Quintana et al., 2021).

1.8 Demandes psychologiques

Selon le modèle de demandes-contrôle de Karasek (1979), les exigences du travail et le contrôle (p. ex., autorité décisionnelle et utilisation des compétences) exercé sur celui-ci sont deux caractéristiques clés qui prédisent fortement le niveau de bien-être psychologique des employés. Ce modèle, dont l'hypothèse centrale concerne la relation entre les exigences du travail et le contrôle, examine comment ces facteurs influencent la tension (i.e. stress), soit de manière directe, soit par leur interaction (p. ex., bien-être psychologique) (Karasek, 1979). Les demandes psychologiques font référence à la quantité de travail, aux exigences mentales et aux contraintes de temps auxquelles les employés doivent faire face. Plus précisément, elles font référence à la façon dont le travailleur perçoit la tâche qui lui est demandée, au temps accordé pour terminer le travail, à la quantité de travail demandée et à la présence de demandes contradictoires (Karasek, 1979). Concilier des exigences contradictoires tout en effectuant son travail est perçu comme un élément de stress psychologique (Karasek, 1979). Également, de plus grandes demandes psychologiques sont associées à un niveau plus bas de bien-être psychologique (Parent-Lamarche et al., 2022).

Les demandes psychologiques des employés ont augmenté exponentiellement pendant le contexte de la pandémie. Lorsque les employés étaient confrontés à des exigences psychologiques excessives, ils pouvaient voir leur niveau de bien-être psychologique diminuer (Biron et al., 2021).

1.9 Nombre d'heures travaillées

Le contexte de la pandémie a également entraîné des répercussions sur les heures de travail. Les heures de travail ont été soit réduites ou augmentées en raison de la nature des emplois et de leurs exigences (Simonse et al., 2022). Comme indiqué précédemment, les secteurs des loisirs, tels que la restauration, l'hôtellerie, le sport et le tourisme, ont été gravement touchés (Simonse et al., 2022). En raison des mesures sanitaires, ces secteurs ont été fermés pour un temps imprévisible. Toutefois, d'autres domaines, comme les services de santé, ont également subi des conséquences graves, mais de façon inverse. La charge de travail a augmenté de manière exponentielle (Simonse et al., 2022). D'un côté comme de l'autre, cela a été associé négativement au bien-être psychologique des employés (Simonse et al., 2022).

Également, les heures de travail ont été réduites pour d'autres raisons que la nature de l'emploi lui-même (Collins et al., 2021). Par exemple, les écoles et les garderies étant fermées, les parents devaient s'occuper de leurs enfants à la maison, et ce, toute la journée. Les journées de travail ont donc été raccourcies. Les femmes ont été généralement les plus touchées par cette situation, car ce sont elles qui assumaient davantage cette responsabilité supplémentaire que leur partenaire du sexe opposé, pour les couples hétérosexuels (Collins et al., 2021).

1.10 Horaire de travail (irrégulier)

Les horaires de travail irréguliers ont également créé un certain inconfort (Viswanathan et al., 2023). Comme mentionné ci-dessus, pour certains employés, leurs heures réduites ont créé une certaine instabilité financière qui a eu un impact négatif sur leur bien-être psychologique (Viswanathan et al., 2023). L'horaire de travail irrégulier a été identifié comme un facteur important contribuant à la diminution du bien-être psychologique. Premièrement, la nature irrégulière et imprévisible des horaires de travail implique souvent un contrôle limité sur son emploi du temps et la capacité de prendre des décisions concernant le moment et la manière dont le travail est effectué. Le manque d'autonomie et de contrôle personnel peut conduire à des sentiments d'impuissance et de frustration, car les employés peuvent ressentir une diminution d'autonomie dans leur travail et leur vie personnelle (Schneider et al., 2019 ; Wang et al., 2022). Ce manque de contrôle peut contribuer à une augmentation des niveaux de stress et à une capacité réduite à faire face aux facteurs de stress professionnels et personnels, ce qui entraîne de moins bons résultats en matière de santé mentale. Le manque de contrôle du temps de travail entraîne également des niveaux de stress et des difficultés à maintenir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée (Kurowska, 2020). Le besoin constant de s'adapter aux horaires changeants et aux exigences professionnelles peut entraîner des niveaux accrus de tensions psychologiques. Deuxièmement, le brouillard entre les frontières de la vie professionnelle et de la vie familiale en raison de la variation du temps de travail peut amener les employés à éprouver des difficultés à se désengager des responsabilités liées au travail (Chung et al., 2020 ; Kalliath et al., 2008). L'effacement des frontières entre le domaine professionnel et familial peut créer des conflits entre les exigences liées au travail et les responsabilités familiales. La flexibilité accrue du temps de travail peut amener les individus à éprouver des difficultés à établir des limites claires entre le

rôle professionnel et familial, ce qui conduit à une surcharge de rôles et à des conflits (Clark, 2000). La jonglerie constante entre les tâches liées au travail et les responsabilités familiales peut augmenter les niveaux de stress, mettre à épreuve les relations interpersonnelles et entraver la capacité des individus à remplir efficacement leurs multiples rôles (Greenhaus et al., 1985).

Variables contrôles

1.11 Âge

Au début du contexte de la pandémie, les adultes plus âgés étaient moins susceptibles de signaler une détresse psychologique que les adultes plus jeunes (Bruine de Bruin, 2021). Les avantages du vieillissement pour le bien-être psychologique pouvaient être réduits ou annulés par des facteurs graves, inévitables et de stress prolongés, tels que le contexte de la pandémie de la COVID-19 (Bruine de Bruin, 2021). Deux études menées par Best et ses collègues (2023) ont constaté que les adultes plus âgés étaient systématiquement moins susceptibles de signaler une détresse psychologique que les adultes plus jeunes (Best et al., 2023).

Les personnes âgées américaines et canadiennes ont signalé moins de facteurs de stress dans la vie quotidienne que les jeunes adultes, mais il n'y avait pas de différence entre les âges pour les facteurs de stress liés à la COVID-19 (Klaiber et al., 2021). Lorsqu'interrogés sur leur bien-être psychologique, ces adultes plus âgés ont fait état de moins d'émotions négatives que les adultes plus jeunes, ce qui suggère que les adultes plus âgés font mieux face aux facteurs de stress auxquels ils sont confrontés que les adultes plus jeunes, sur le plan émotionnel (Klaiber et al., 2021). La seconde étude a révélé que les différences d'âge en matière d'émotions négatives étaient moins

prononcées au début de la pandémie qu'avant la pandémie chez les adultes aux Pays-Bas, en avril et mai 2020 (Best et al., 2023). L'ensemble de ces résultats suggère que les adultes plus âgés s'en sortent généralement mieux que les plus jeunes que ce soit avant ou pendant le contexte de la pandémie, même si leur niveau de réussite varie au fil du temps et en fonction des facteurs de stress qu'ils ont ressentis (Best et al., 2023).

Selon une autre recherche, il est possible que les jeunes adultes aient été plus exposés aux changements de vie, à l'isolement social et aux relations négatives liées au contexte de la pandémie que les adultes plus âgés (Birditt et al., 2021). Les adultes plus âgés sont souvent confrontés à l'isolement et à la perturbation des relations familiales, ce qui constitue également un facteur de stress pandémique (Birditt et al., 2021). Les individus plus âgés ont trouvé plus facile de faire face à ces éléments de stress en utilisant des stratégies d'adaptation acquises lorsqu'ils avaient expérimenté d'autres événements à niveau de stress élevé semblables (Birditt et al., 2021). Les personnes plus âgées ont pu avoir reçu un soutien plus important de leur réseau social pendant la pandémie. De plus, au cours du contexte de la pandémie, les adultes plus âgés étaient plus enclins que les plus jeunes adultes à déclarer avoir utilisé des stratégies d'adaptation proactives axées sur le problème, alors que les plus jeunes avaient moins tendance à affirmer avoir employé des stratégies d'adaptation telles que la réflexion sur les facteurs de stress (Best et al., 2023).

1.12 Revenu du ménage

Comme mentionné précédemment, le revenu du ménage a un impact significatif sur le bien-être psychologique des employés (Saeed et al., 2021). Les employés dépendent énormément de celui-

ci pour subvenir à leurs besoins. Le manque de revenus peut créer de l'incertitude, de l'anxiété, du stress et même la dépression (Spiro et al., 2020).

Les familles à revenus plus faibles ont été le plus impactées. La crainte de manquer de ressources (p. ex., alimentaires, financières, hébergement) a augmenté les niveaux de stress, par conséquent, leur bien-être psychologique a chuté (Manalang et al., 2022). De plus, elles vivaient dans des espaces plus limités et n'avaient pas la possibilité de changer de logement puisque les montants d'habitation ont monté radicalement (Manalang et al., 2022).

1.13 Statut matrimonial

Le contexte de la pandémie a eu un impact significatif sur la situation matrimoniale des individus, qu'ils soient engagés dans une relation ou célibataires (Peng et al., 2022). Le bien-être psychologique des individus, soit en couple ou mariés, était supérieur à celui des personnes célibataires (Peng et al., 2022). Cela s'explique par leur vie commune ou leur possibilité de se rencontrer, ce qui leur permettait d'obtenir du soutien social. Il a été démontré que le soutien social est un aspect protecteur du bien-être psychologique, surtout lors de la pandémie (Peng et al., 2022).

Cependant, les effets du contexte de la pandémie sur les interactions familiales, les confinements, l'augmentation du taux de chômage et l'accès limité aux ressources financières ont affaibli les interactions matrimoniales, surtout chez les couples qui rencontraient déjà des difficultés avant la pandémie (Mousavi, 2020). Les couples qui avaient de bonnes tactiques de communication et de résolution de problèmes n'ont pas subi de diminution quant à leur bien-être psychologique (Mousavi, 2020).

1.14 Statut parental

Le contexte de la pandémie a imposé des contraintes considérables aux parents, modifiant leur routine quotidienne, l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et leur bien-être émotionnel (Manalang et al., 2022). L'un des principaux effets sur les parents était la transition brusque vers le télétravail et la fermeture des écoles et des garderies (Alon et al., 2020). De nombreux parents se retrouvaient à devoir jongler avec leurs responsabilités parentales et l'éducation en ligne de leurs enfants, en plus de remplir simultanément leurs obligations professionnelles (Manalang et al., 2022). Ce double rôle, qui consistait à s'occuper de leurs enfants et à subvenir aux besoins de leur famille, était devenu de plus en plus difficile à assumer (Manalang et al., 2022).

De plus, la fermeture prolongée des écoles a considérablement affecté le développement et le bien-être psychologique des enfants (Alon et al., 2020). Les parents devaient trouver des moyens d'impliquer et d'éduquer leurs enfants à la maison, souvent avec des ressources limitées et peu de soutien du Ministère de l'Éducation. De nombreux parents avaient du mal à concilier leurs exigences professionnelles tout en veillant à ce que leurs enfants reçoivent l'éducation attendue (Alon et al., 2020).

Le contexte de la pandémie a également généré des inquiétudes concernant les risques pour la santé auxquels les parents s'exposaient en renvoyant leurs enfants à l'école (Peng et al., 2022). Compte tenu de l'incertitude entourant le virus, les parents devaient tenir compte de divers facteurs, tels que les mesures de sécurité de l'école, l'état de santé des membres de la famille et le risque d'exposition, dans leur processus de prise de décision. Ce dilemme permanent a mis les

parents à l'épreuve, car ils devaient peser le pour et le contre afin de faire les meilleurs choix pour le bien-être de leur famille (Peng et al., 2022). De plus, étant donné le haut taux de mortalité, les grands-parents ne gardaient plus leurs petits-enfants pour éviter de graves conséquences sur leur santé physique. Les parents avaient donc une ressource de moins pour les aider (Alon et al., 2020).

Un autre aspect critique du statut parental était le fardeau émotionnel et mental rajouté sur les parents (Mousavi, 2020). La peur et l'anxiété associées au virus et aux défis de la gestion du travail et de l'éducation des enfants pouvaient les amener à un niveau de stress élevé et à l'épuisement physique et émotionnel. De nombreux parents se sentaient de plus en plus isolés et seuls, car les interactions sociales restaient limitées (Mousavi, 2020).

Au cours des premiers mois de la pandémie, les parents ont ressenti des niveaux accrus de culpabilité entre leurs responsabilités professionnelles et familiales, quel que soit leur genre (Montazer et al., 2022). À l'inverse, les non-parents ont connu des niveaux plus faibles de conflit et de culpabilité entre le travail et la famille, ce qui peut avoir protégé leur bien-être psychologique (Montazer et al., 2022). Des études menées avant la pandémie ont révélé qu'un pourcentage grandissant de parents, autant les mères que les pères se sentaient obligés de concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Cela a entraîné des niveaux de détresse psychologique plus élevés pour ce groupe de personnes (Montazer et al., 2022).

Variable modératrice

1.15 Genre

Les caractéristiques socialement construites des hommes, des femmes, des filles et des garçons sont désignées par le terme « genre ». Cela englobe les relations entre les personnes ainsi que les normes, les comportements et les rôles qui vont de pair avec le fait d'être une femme, un homme, une fille ou un garçon. Le genre est une construction sociale qui diffère d'une culture à l'autre et qui est susceptible d'évoluer (Statistiques Canada, 2024). Les genres étudiés dans cette recherche se limitent à homme et femme.

Des études ont démontré que le bien-être des femmes sur le marché du travail a été affecté plus significativement que celui des hommes durant la pandémie (Milliken et al., 2020). Les femmes étaient surreprésentées dans certains des secteurs les plus durement touchés par l'économie, tels que le commerce de détail, les voyages, la garde d'enfants et l'éducation, en raison des mises à pied et des pertes d'emploi qui ont eu lieu en 2020, à la suite de la pandémie de la COVID-19. Mondialement, ceci représente 39 % de l'emploi, mais 54 % des pertes d'emploi causées par la pandémie (Milliken et al., 2020).

Durant le contexte de la pandémie, les femmes ont démontré une plus grande vulnérabilité psychologique, par rapport aux hommes, qui a été causée par différents facteurs : (1) une surcharge de tâches de soins dans un contexte de répartition inégale de la famille; () des problèmes de santé mentale; (3) une plus grande peur de la contagion; (4) des préoccupations concernant la violence domestique; (5) le stress familial lié à la quarantaine ou l'impact de la réduction des interactions

sociales (Adams-Prassl et al., 2020). Il a été démontré que le bien-être psychologique des hommes n'était pas aussi affecté que celui des femmes (Adams-Prassl et al., 2020).

Le prochain chapitre sera axé sur la question de recherche et le modèle d'analyse abordés dans cette étude.

Chapitre 2 — Problématique et modèle d'analyse

Le deuxième chapitre est divisé en trois sections. La première comprend la question de recherche ainsi que la problématique. La deuxième concerne le modèle d'analyse utilisé dans cette recherche. Finalement, la dernière section présente les hypothèses tirées de notre modèle d'analyse.

2.1 La problématique de la recherche

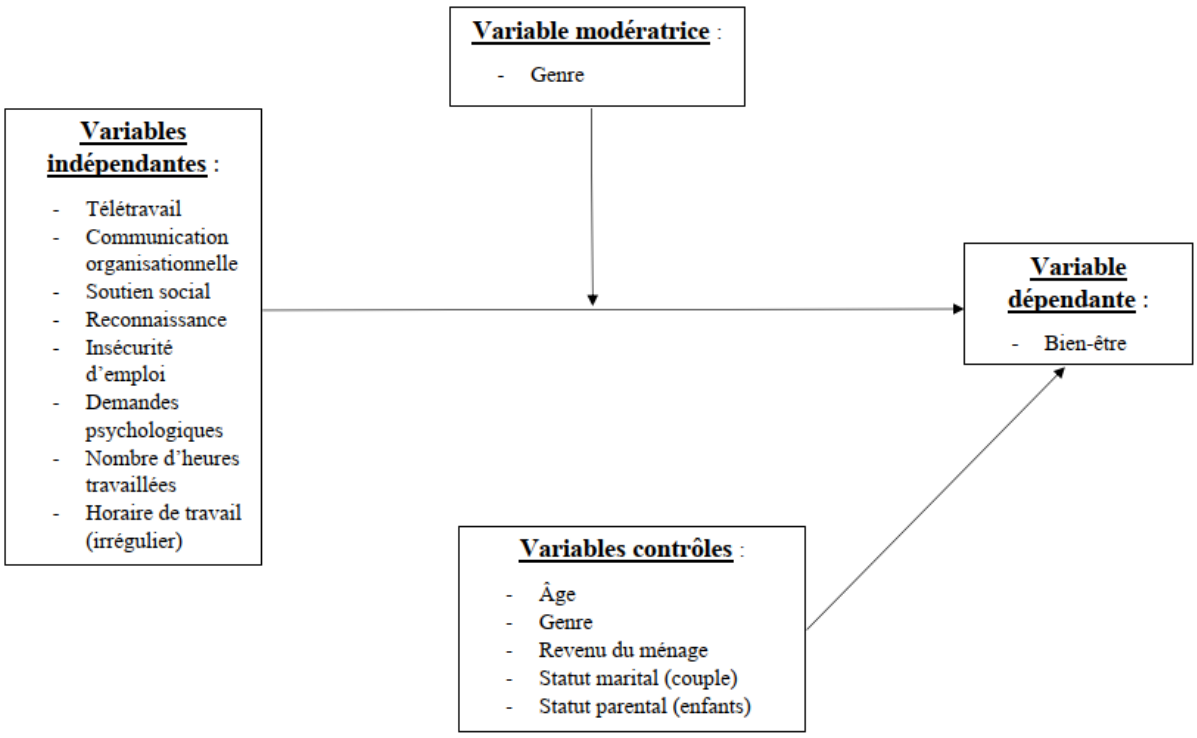
La question de recherche dans ce mémoire est : quel est l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie ? À la suite de la pandémie, les conditions de l'organisation du travail des employés ont été bouleversées, ce qui a eu un effet significatif sur leur bien-être psychologique (voir chapitre 1 pour la recension de la littérature à cet effet). L'objectif de l'étude est de déterminer si les conditions de l'organisation du travail ont un effet sur le bien-être psychologique des employés en plus du rôle modérateur du genre. Les conditions de l'organisation du travail incluent, entre autres, le télétravail, la communication organisationnelle, le soutien social, la reconnaissance, l'insécurité d'emploi, les demandes psychologiques, le nombre d'heures travaillées ainsi que l'horaire de travail (irrégulier). Considérant ce qui a émergé dans notre revue de la littérature et le modèle théorique mobilisé, nous croyons que certaines conditions de l'organisation du travail auraient un effet positif sur le bien-être psychologique des employés et que d'autres auraient un effet contraire, c'est-à-dire négatif. De plus, nous croyons également que les employés pourraient être affectés différemment en fonction de leur genre. En effet, la pandémie liée à la COVID-19 a eu un impact significatif sur la vie des employés, et les hommes et les femmes n'avaient pas nécessairement les mêmes enjeux au travail et à la maison, comme vus au chapitre 1.

Bien que le sujet du bien-être psychologique ait été étudié à de multiples reprises à travers les années, il y a eu moins de recherches sur le bien-être psychologique des employés durant la période de la pandémie étant donné que celle-ci était récente. Ce sujet est d'actualité pour déterminer comment les conditions de travail ont changé durant ce temps et quels ont été les impacts sur les employés. De plus, peu de recherches ont été effectuées sur le rôle modérateur du genre sur ces relations et lors de cette période.

Ce sujet revêt une grande importance dans le domaine de la gestion des ressources humaines, car il existe probablement une connaissance limitée sur le bien-être psychologique des employés et les conditions d'organisation du travail, qui peuvent avoir des effets distincts sur les hommes et les femmes. Les résultats de ce mémoire pourraient fournir aux responsables d'entreprise des outils permettant d'améliorer le bien-être psychologique de leurs employés.

2.2 Le modèle d'analyse

Figure 1 : Modèle d'analyse



Le modèle conceptuel présenté ci-dessus schématise comment le bien-être psychologique (variable dépendante) est susceptible d'être influencé par les variables indépendantes et la variable modératrice. Le genre est proposé comme une variable modératrice. Ceci indique que le genre pourrait potentiellement influencer la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique. Les flèches des variables indépendantes et des variables contrôles pointent directement au bien-être psychologique indiquant qu'elles exercent une influence directe sur la variable dépendante.

2.3 Hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel ci-dessus explique comment les conditions de l'organisation du travail et le genre pourraient affecter le bien-être psychologique des employés. Les relations entre les variables (indépendantes et dépendante) de notre modèle seront soumises à une vérification empirique et feront l'objet de neuf hypothèses de recherche. Les voici :

⇒ *Hypothèses concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés*

H1 : Le télétravail s'associe positivement au bien-être des employés.

H2 : La communication organisationnelle s'associe positivement au bien-être des employés.

H3 : Le soutien social s'associe positivement au bien-être des employés.

H4 : La reconnaissance s'associe positivement au bien-être des employés.

H5 : L'insécurité d'emploi s'associe négativement au bien-être des employés.

H6 : Les demandes psychologiques s'associent négativement au bien-être des employés.

H7 : Le nombre d'heures travaillées s'associe négativement au bien-être des employés.

H8 : L'horaire de travail (irrégulier) s'associe négativement au bien-être des employés.

⇒ *Hypothèses concernant l'effet modérateur du genre*

H9 : Le genre a un effet modérateur sur les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés.

Voici un résumé qui expose quelques aspects empiriques et théoriques permettant d'appuyer la formulation des hypothèses.

Section 1 : Hypothèses positivement associées avec le bien-être psychologique (H1 à H4).

Comme soutenu dans le chapitre 1 par plusieurs auteurs, le télétravail, la communication organisationnelle, le soutien social et la reconnaissance sont toutes des conditions de l'organisation du travail qui augmentent le bien-être psychologique des employés (Wang et al., 2023 ; Bateman, 2009 ; Men et al., 2021 ; Lorente et al., 2018 ; Gilbert et al., 2018). Par exemple, étant donné que le télétravail offre une flexibilité d'horaire, cela permet aux employés de mieux concilier leur vie personnelle avec le travail créant ainsi une augmentation du bien-être psychologique (Wang et al., 2023). Aussi, la communication organisationnelle, le soutien social et la reconnaissance créent de la motivation au travail et un sentiment d'appartenance, et par conséquent, augmente également le bien-être psychologique (Lorente et al., 2018 ; Gilbert et al., 2018). Ces variables sont également considérées comme des ressources au travail avec des conséquences bien établies dans le cadre du modèle demandes-ressources de Demerouti et al. (2001).

Section 2 : Hypothèses négativement associées avec le bien-être psychologique (H5 à H8).

Également dans le chapitre 1, plusieurs auteurs démontrent que l'insécurité d'emploi, les demandes psychologiques, le nombre d'heures travaillées ainsi que l'horaire irrégulier de travail diminuent le bien-être psychologique (Aguiar-Quintana et al., 2021 ; Wilson et al., 2020 ; Parent-Lamrache et al., 2022). Effectivement, la diminution d'heures de travail a engendré de l'insécurité financière et du stress causant une baisse du bien-être psychologique des employés (Chen et al.,

2022). Ces variables sont également considérées comme des demandes de travail, avec des conséquences bien établies dans le cadre du modèle demandes-ressources de Demerouti et al. (2001).

Section 3 : Hypothèse modératrice avec le genre (H9).

Pendant la pandémie, les femmes ont été plus vulnérables psychologiquement que les hommes en raison de facteurs tels que la surcharge des tâches familiales, les préoccupations de santé et de sécurité, la peur de la contagion et le stress lié à la quarantaine. Le bien-être psychologique des hommes a été moins affecté (Adams-Prassl et al., 2020). Ainsi, le fait d'être une femme pourrait être perçu comme un facteur de risque, altérant la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique. En d'autres termes, les femmes sont plus susceptibles de subir les exigences liées au travail et de bénéficier de moins des ressources, ce qui affecte négativement leur bien-être psychologique par rapport aux hommes.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons la méthodologie de recherche qui nous permettra de vérifier empiriquement nos hypothèses.

Chapitre 3 — Méthodologie

Le troisième chapitre se divise en trois parties. En premier lieu, nous présenterons la source de nos données. En deuxième lieu, nous exposerons le modèle d'analyse en détaillant chaque variable et la manière dont elles ont été mesurées. En troisième et dernier lieu, nous présenterons les analyses qui seront effectuées dans le cadre de ce mémoire.

3.1 Source des données

Dans ce mémoire, nous allons utiliser les données secondaires qui proviennent d'une collecte de données réalisée par la professeure Annick Parent-Lamarche du département de gestion des ressources humaines à l'UQTR auprès de plusieurs petites et moyennes organisations (PMO) des régions de la Mauricie et du Centre-du-Québec dans le cadre d'un projet de recherche plus large (i.e., engagement, bien-être et performance dans les entreprises du secteur manufacturier de la Mauricie–Centre-du-Québec : le rôle des ressources personnelles, du leader, de groupe et organisationnel — financé par le Fonds de Recherche du Québec - Société et Culture [FRQSC]). Il s'agit d'un sous-échantillon de ce projet de recherche transversal qui comprend 144 (182 en comptant les questionnaires incomplets) employés provenant de 13 PMO. Les dirigeants de ces 13 PMO ont autorisé l'équipe de recherche initiale à faire parvenir le lien du questionnaire à leurs employés par courriel pour la plupart, bien que certains questionnaires aient aussi été rendus disponibles en format papier sur les lieux de travail. Les répondants ont affirmé avoir pris connaissance du formulaire de consentement en cochant la case à cet effet dans le questionnaire et ont participé sans aucune compensation financière. Ces données ont été collectées à partir du mois de juin 2020 jusqu'au mois de février 2021. Le fait d'avoir recours à des données secondaires nous permet d'analyser les variables de notre modèle conceptuel sur un échantillon d'employés sans

avoir à déployer une collecte de données supplémentaire. Ceci nous permet donc de gagner du temps et des ressources tout en nous donnant accès à des données intéressantes. Toutefois, une telle utilisation de données secondaires comporte aussi l'inconvénient de nous restreindre quant aux variables disponibles dans la base de données de ce projet de recherche. Ce projet avait pour but de mieux comprendre les déterminants de l'engagement et du bien-être des employés menant à la performance organisationnelle (i.e., réduire les taux de roulement et d'absentéisme) des PMO. Notez que l'objectif initial visait les entreprises manufacturières, ce qui a été modifié par les PMO puisque la collecte a eu lieu pendant la pandémie et qu'il était plus difficile pour les entreprises manufacturières de libérer leurs employés afin de leur laisser le temps de répondre au questionnaire sur les heures de travail. Notons finalement que l'étude a été menée conformément aux directives de la Déclaration d'Helsinki et approuvée par le Comité d'éthique de l'Université du Québec à Trois-Rivières (code de protocole : CER-20-270-08-02.37 ; date d'approbation : 6 janvier 2020).

3.2 Les mesures

La sous-section suivante présentera les mesures ayant été utilisées dans l'étude pour quantifier chacune des variables.

3.2.1 La variable dépendante

Le bien-être psychologique est la variable dépendante à l'étude dans ce mémoire. Il a été mesuré à l'aide du « World Health Organization's Well-being Index » (WHO-5) (Heun, et al., 2001). Les répondants devaient indiquer sur une échelle de cinq items à six points de type Likert (0=jamais, 5=tout le temps), laquelle des affirmations se rapproche le plus de ce qu'ils ont ressenti au cours

des deux dernières semaines « Au cours des deux dernières semaines, je me suis senti(e) bien et de bonne humeur ; je me suis senti(e) calme et tranquille ; je me suis senti(e) plein d'énergie et vigoureux ; je me suis réveillé(e) en me sentant frais(che) et dispos(e) ; ma vie quotidienne a été remplie de choses intéressantes » (Alpha de Cronbach = 0,88). Nous avons traité le bien-être psychologique comme une variable continue en additionnant le score de chacun des items. Plus le score est élevé, plus le bien-être psychologique est élevé. Conformément à WHO-5, l'index de mesure du bien-être psychologique, pour obtenir un score en pourcentage allant de 0 à 100, le score brut (allant de 0 à 25) est multiplié par 4. Ainsi, 0 représente le pire niveau de bien-être psychologique imaginable et 100 représente le meilleur niveau de bien-être psychologique imaginable (Topp et al. 2015).

3.2.2 Les variables indépendantes

Il est question ici des variables étant susceptibles de contribuer au bien-être psychologique. Dans ce mémoire, ces variables sont les conditions de l'organisation du travail. Plus précisément, il s'agit du télétravail, de la communication organisationnelle, du soutien social, de la reconnaissance, de l'insécurité d'emploi, des demandes psychologiques, du nombre d'heures travaillées ainsi que de l'horaire de travail (irrégulier). En ce qui concerne la mesure de ces différentes variables du travail, notons que plusieurs des échelles utilisées sont issues du « Job Content Questionnaire (JCQ) » de Karasek (1985) ainsi que du « Effort-Reward Imbalance Questionnaire (ERI) » de Siegrist (1996). La façon dont ces échelles mesurent le contenu des tâches est générale et ainsi peut s'appliquer à l'ensemble des professions et des individus en emploi. Les indicateurs de chacune de ces variables sont présentés dans le tableau qui suit.

Variables INDÉPENDANTES	**Mesures**
Télétravail	1 item en 4 points (jamais/tout le temps) : Pendant la crise liée à la pandémie de la COVID-19, avez-vous effectué du télétravail (travail à la maison) ?
Communication organisationnelle	Échelle 7 items en 7 points (pas du tout en accord/très fortement en accord) (Arthur et al., 2016 ; Cafferkey et al., 2015 ; Stirpe et al., 2018 ; Wang et al., 2019) : 1. J'ai assez d'informations pour bien faire mon travail 2. Les informations sur la performance financière de mon organisation sont partagées avec moi 3. L'entreprise informe ses employés de ses performances 4. Je me sens à l'aise de communiquer à la direction des informations qui ne correspondent pas nécessairement à ce qu'elle veut entendre 5. Il m'est facile de communiquer mes pensées à la direction 6. On me donne suffisamment d'informations pour comprendre mon rôle dans cette organisation? 7. On me fournit des informations stratégiques pertinentes (par exemple, la mission stratégique, les objectifs d'affaires, des informations sur les concurrents, etc.) **Alpha=0,80.**
Soutien social	Échelle à 2 items en 7 points (pas du tout en accord/très fortement en accord) (Ang et al., 2013 ; Cafferkey et al., 2015) :

	1. J'ai la possibilité de discuter des problèmes liés au travail avec mon supérieur immédiat 2. J'ai l'occasion d'examiner les questions liées au travail avec mon supérieur hiérarchique immédiat **Alpha=0,87.**
Reconnaissance	Effort-reward Imbalance Questionnaire (1996). 5 items en 4 points (pas du tout d'accord/tout à fait d'accord) : 1. Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs 2. Je reçois le respect que je mérite de mes collègues 3. Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles 4. On me traite injustement à mon travail (inversé) 5. Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail. **Alpha=0,82.**
Insécurité d'emploi	Effort-reward Imbalance Questionnaire (1996). 2 items en 4 points (pas du tout d'accord/tout à fait d'accord) : 1. Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail 2. Ma sécurité d'emploi est menacée. **Alpha=0,79.**
Demandes psychologiques	Job Content Questionnaire (JCQ) (1985). Échelle additive 9 items en 4 points (pas du tout d'accord/tout à fait d'accord) :

	1. Mon travail exige d'aller très vite 2. Mon travail exige de travailler très fort mentalement 3. On ne me demande pas d'effectuer une quantité de travail excessive (inversé) 4. J'ai suffisamment de temps pour effectuer mon travail (inversé) 5. Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres (inversé) 6. Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes 7. Mon travail est souvent interrompu avant que je ne l'aie terminé, je dois alors y revenir plus tard 8. Mon travail est très mouvementé 9. Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur. **Alpha=0,70.**
Nombre d'heures travaillées	Quel est le nombre d'heures travaillées par semaine à votre emploi ?
Horaire de travail (irrégulier)	1 item en 4 points (jamais/tout le temps) : Dans le cadre de votre travail actuel, êtes-vous exposé à un horaire de travail irrégulier ou imprévisible ?

3.2.3 La variable modératrice

La variable modératrice comprise dans ce mémoire est le genre. En fait, nous croyons que cette variable modifiera la relation entre les variables indépendantes (conditions de l'organisation du travail) et le phénomène à l'étude, soit le bien-être psychologique. Nous l'avons mesuré en

demandant aux participants d'indiquer s'il était de genre féminin ou masculin. Cette variable est traitée comme étant dichotomique dans les analyses, 0 correspondant à homme et 1 correspondant à femme.

3.2.4 Les variables contrôles

Nous avons retenu certaines variables contrôles dans notre modèle conceptuel, soit l'âge, le revenu du ménage, le statut matrimonial et le statut parental. Les indicateurs de chacune de ces variables sont présentés dans le tableau qui suit.

Variables CONTRÔLES	**Mesures**
Âge	Indiquer l'âge en année.
Revenu du ménage	Revenu avant impôts du ménage au cours des 12 derniers mois : 1= Moins de 20 000 $, 2= 20 000 $ à 29 000 $, 3= 30 000 $ à 39 000 $, 4= 40 000 $ à 49 000 $, 5= 50 000 $ à 59 000 $, 6= 60 000 $ à 69 000 $, 7= 70 000 $ à 79 000 $, 8= 80 000 $ à 89 000 $, 9= 90 000 $ à 99 000 $, 10= 100 000 $ à 109 000 $, 11= 110 000 $ à 119 000 $, 12= 120 000 et plus.
Statut matrimonial	0= Seul (veuf ou veuve, séparé(e), divorcé(e), célibataire/jamais marié) 1= en couple (marié(e), en union libre/conjoint de fait).
Statut parental	0=non 1=oui (présence d'enfant mineur vivant avec le répondant)

3.3 Les analyses

En raison de nos objectifs de recherche, nous privilégions une approche de type quantitative. Cette approche nous permettra de répondre à nos objectifs et questions de recherche. Les données

secondaires seront analysées à l'aide du logiciel STATA version 16. Dans un premier temps, nous allons procéder à des analyses descriptives (moyennes, écarts-types, pourcentages), et cela afin de décrire la composition des répondants de l'échantillon. Ceci permettra de faire ressortir les caractéristiques essentielles de celui-ci. Dans un deuxième temps, nous allons effectuer des analyses bivariées, plus précisément nous allons calculer une matrice de corrélations de Pearson. Ces analyses nous permettront de voir s'il y a des corrélations significatives entre deux variables à la fois, soit chaque condition de l'organisation du travail ainsi que la modératrice et chacune des variables contrôles. Ce type d'analyse permettra aussi de déterminer s'il y a présence de colinéarité entre les variables. Dans un troisième et dernier temps, nous allons effectuer des analyses de type multivarié, notamment des analyses de régression linéaire multiple (Tabachnick et al., 2013). Ce type d'analyse nous permettra d'établir l'effet des variables indépendantes, modératrice et contrôles sur le bien-être psychologique. En d'autres mots, ce type d'analyse nous permettra de décrire les variations de notre variable dépendante (i.e., bien-être psychologique) associées aux variations de plusieurs variables indépendantes et contrôles. Ce sont ces analyses qui permettront la confirmation ou non des hypothèses de recherche élaborées dans ce mémoire. La prochaine sous-section traite de notre stratégie d'analyse en lien avec ce type d'analyses de façon plus approfondie.

3.3.1 Stratégie d'analyse

Notre stratégie d'analyse vise d'abord à établir si les variables indépendantes dans ce mémoire s'associent de manière significative ou non au bien-être psychologique des employés des 13 PMO. Pour ce faire, nous exécuterons un modèle de régression linéaire multiple avec l'ensemble des variables indépendantes et contrôles dans le modèle. Ensuite, nous insérerons notre variable

modératrice dans le modèle d'analyse. Plus précisément, plusieurs variables modératrices/d'interactions seront créées afin de vérifier l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique au travail. Ces variables modératrices/d'interactions comprendront chacune des huit conditions de l'organisation du travail associées au genre, c'est-à-dire qu'une variable modératrice/d'interaction comprend l'association entre une condition de l'organisation du travail et le genre. Ainsi, huit variables modératrices/d'interactions seront créées. Notons que ces variables modératrices/d'interactions seront insérées une à une dans huit modèles subséquents. Notre stratégie d'analyse vise à vérifier si le genre peut moduler les effets des variables indépendantes sur le bien-être psychologique au travail. Ainsi, nous serons en mesure de préciser quelles sont les variables indépendantes dont les effets sur le bien-être psychologique sont modulés par le genre. Plus précisément, nos analyses nous permettront de déterminer de quelle façon le genre interagit sur ces relations, soit en diminuant ou en augmentant l'effet des variables indépendantes sur le bien-être psychologique. Notons que considérant le nombre d'interactions devant être évaluées séparément, une correction Bonferroni sera appliquée sur ces modèles. Le seuil de signification des interactions sera égal ou supérieur à une valeur $p<0,006$. Ultimement, ceci nous permettra de répondre à notre question de recherche à savoir si le genre joue un rôle modérateur sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique.

Dans le chapitre suivant, nous exposerons les résultats obtenus à la suite des analyses réalisées.

Chapitre 4 — Les résultats

Le chapitre quatre est composé de trois parties. Les résultats des analyses descriptives seront présentés dans la première partie. Dans la deuxième partie, nous présenterons les résultats des analyses bivariées qui permettent de voir la corrélation entre deux variables à la fois. Enfin, la troisième partie mettra en évidence les résultats des analyses multivariées.

4.1 Résultat des analyses descriptives

Les résultats des analyses descriptives donnent une vue d'ensemble de notre échantillon. Dans cette partie, nous exposerons les données statistiques descriptives concernant la variable dépendante, les variables indépendantes, la variable modératrice et les variables contrôles, comme illustré au Tableau 1.

Tableau 1. Statistiques descriptives et bivariées

	M/%	É-T	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.	16,47	4,30	1													
2.	0,67	-	-0,14	1												
3.	0,67	-	0,02	0,48**	1											
4.	37,31	7,92	0,23**	-0,01	0,07	1										
5.	12,47	2,05	0,12	0,08	0,17*	0,45**	1									
6.	16,84	2,51	0,19*	0,22**	0,17*	0,43**	0,54**	1								
7.	3	1,12	-0,14	-0,13	0,03	-0,32**	-0,35**	-0,45**	1							
8.	21,89	3,84	-0,21**	0,03	0,16*	-0,11	-0,13	-0,26**	0,16	1						
9.	35,81	5,44	0,14	-0,26**	-0,26**	-0,02	-0,14	-0,21*	0,05	0,20	1					
10.	0,19	-	-0,01	-0,05	0,08	0,08	-0,06	0,05	0,11	0,22**	-0,07	1				
11.	41,58	12,20	0,16	-0,33**	-0,28**	-0,02	0,01	-0,12	-0,08	-0,11	-0,05	-0,01	1			
12.	4,31	1,82	0,06	0,06	0,12	0,06	-0,05	-0,12	-0,07	0,06	0,13	0,03	0,11	1		
13.	0,80	-	0,17*	-0,02	0,05	0,01	0,01	0,06	-0,08	0,10	-0,03	0,02	0,10	0,45**	1	
14.	0,46	-	0,11	0,05	0,09	0,02	0,03	0,03	-0,01	-0,04	0,06	-0,05	-0,13	0,38*	0,32**	1

Note A: *p≤0,05 et **p≤0,01.

Note B : M=Moyenne ou pourcentage; É-T=Écart-type; 1.=Bien-être; 2.=Genre; 3.=Télétravail; 4.=Communication organisationnelle; 5.=Soutien social; 6.=Reconnaissance; 7.=Insécurité d'emploi; 8.=Demandes psychologiques; 9.=Nombres d'heures travaillées; 10.=Horaire de travail (irrégulier) 11.=Âge; 12.=Revenu du ménage 13.=Statut marital; 14.=Statut parental.

Les données secondaires que nous avons utilisées pour cette étude étaient composées de 144 employés provenant de 13 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Il convient de souligner que l'âge moyen des personnes interrogées dans cet échantillon était de 41,58 ans, avec 67,36 % de femmes. Par ailleurs, 79,86 % étaient mariées et 45,83 % avaient des enfants à leur charge. La catégorie moyenne de revenu du ménage était de 4,31, ce qui correspond à un revenu du ménage qui se situe entre 40 000 $ et 49 000 $. Enfin, le nombre d'heures de travail moyen était 35,81 par semaine, 18,75 % des participants avaient un horaire de travail irrégulier et 67 % effectuaient du télétravail.

Ce tableau montre qu'en ce qui concerne le bien-être psychologique des employés, le score est de 16,47 (i.e., 65,88 %). Comme mentionné précédemment, conformément à WHO-5, l'index de mesure du bien-être psychologique, pour obtenir un score en pourcentage allant de 0 à 100, le score brut (allant de 0 à 25) est multiplié par 4. Ainsi, 0 représente le pire niveau de bien-être psychologique imaginable et 100 représente le meilleur niveau de bien-être psychologique imaginable (Topp et al. 2015). Les résultats de notre score sur 25 et notre calcul de pourcentage montrent que le bien-être psychologique des employés est plutôt satisfaisant.

Concernant les variables indépendantes, les employés devaient coter leurs réponses sur différentes échelles de notation, comme vues au chapitre 3. Voici les résultats des moyennes obtenues sur le score maximum et le pourcentage de ceux-ci : communication organisationnelle (moyenne = 37,31 ; écart-type = 7,92), soutien social (moyenne = 12,47 ; écart-type = 2,05), reconnaissance (moyenne = 16,84 ; écart-type = 2,51), insécurité d'emploi (moyenne = 3 ; écart — type = 8), demandes psychologiques (moyenne = 21,89 ; écart-type = 3,84).

4.2 Résultats des analyses bivariées

Le Tableau 1 présente également la matrice de corrélation entre les variables du modèle d'analyse. Il est observé qu'il n'existe aucune multicolinéarité entre ces variables (corrélation supérieure à 0,70) (Tabachnick, 2013). Rappelons qu'une corrélation négative significative indique que lorsqu'une variable augmente, l'autre diminue. En revanche, une relation positive significative signifie que les deux variables varient dans le même sens (c'est-à-dire que lorsque l'une augmente, l'autre augmente et lorsque l'une diminue, l'autre diminue), tandis qu'une corrélation négative signifie que les variables varient de manière opposée (c'est-à-dire que lorsque l'une augmente, l'autre diminue et vice versa).

Il y a une (1) variable (les demandes psychologiques) qui a une corrélation significative négative avec le bien-être psychologique, tandis que trois (3) variables (la communication organisationnelle, la reconnaissance et le statut matrimonial) ont une corrélation significative positive.

Ces résultats ne permettront cependant pas de répondre aux objectifs de recherche et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Les résultats des analyses multivariées seront donc exposés dans la section qui suit.

4.3 Résultats des analyses multivariées

Tableau 2. Multivariés. Effets principaux des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique

	Modèle de base
Constante	6,709
GENRE	
Genre	-0,983
CONDITIONS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL	
Télétravail	1,863*
Communication organisationnelle	0,096
Soutien social	-0,136
Reconnaissance	0,182
Insécurité d'emploi	-0,151
Demandes psychologiques	-0,286**
Heures travaillées	0,206**
Horaire irrégulier	0,773
AJUSTEMENTS	
Test de F	2,97**
(Degrés de liberté)	(13)
R2	0,229
R2 ajusté	0,152

Note A: *p≤0,05 et **p≤0,01.
Note B: Les modèles comprennent les variables contrôles suivantes: âge, revenu du ménage, statut matrimonial et statut parental.

Dans ce qui suit, nous examinerons le test de Fisher. Ce test garantit qu'il y a une corrélation entre Y (variable dépendante ; bien-être psychologique) et au moins une des variables explicatives, voire parfois toutes (Hahn et al., 2017). L'objectif est de déterminer si notre modèle de régression linéaire propose un ajustement plus efficace aux données qu'un modèle sans variable indépendante. Pour notre situation, le nombre de degrés de liberté (n=13) correspond au nombre de variables indépendantes présentes dans le modèle (Fortin et al., 2016). Nous examinons ensuite le R2 ajusté, qui contrairement au R2, est une mesure corrigée de l'exactitude des modèles linéaires. Effectivement, le R2 évalue de manière excessive la qualité de la régression linéaire, tandis que le R2 ajusté rectifie cette surestimation. Chacun des coefficients de régression détermine si leur impact sur le bien-être psychologique est positif (augmente le bien-être psychologique) ou négatif (diminue le bien-être psychologique). En outre, le niveau de signification permet de déterminer si cette relation est significative ou non.

4.3.1 Test de Fisher

La valeur du test de Fisher est de 2,97. La valeur présente une signification statistique à un niveau de $p \leq 0{,}01$. De cette manière, notre modèle d'analyse possède une meilleure adaptation par rapport à un modèle sans variable indépendante. En d'autres termes, cela suggère que la variable prédite (i.e., le bien-être psychologique) est influencée de manière significative par au moins une variable indépendante.

4.3.2 R2

Le coefficient de détermination, connu sous le nom de R2, évalue la fluctuation de Y (variable dépendante) dans le modèle qui est expliquée par les variables indépendantes (Hahn et al., 2017).

Le Tableau 2 présente une valeur R2 de 0,229. Pour évaluer la proportion de la variance totale de la variable dépendante qui est expliquée, le modèle utilise la mesure R2. Ainsi, dans cette situation, le modèle représente 22,9 % de la variance globale du bien-être psychologique.

4.3.3 R2 ajusté

La valeur ajustée de R2 dans le Tableau 2 est de 0,152. Dans cette situation, le modèle explique ainsi 15,2 % de la variance globale du bien-être psychologique.

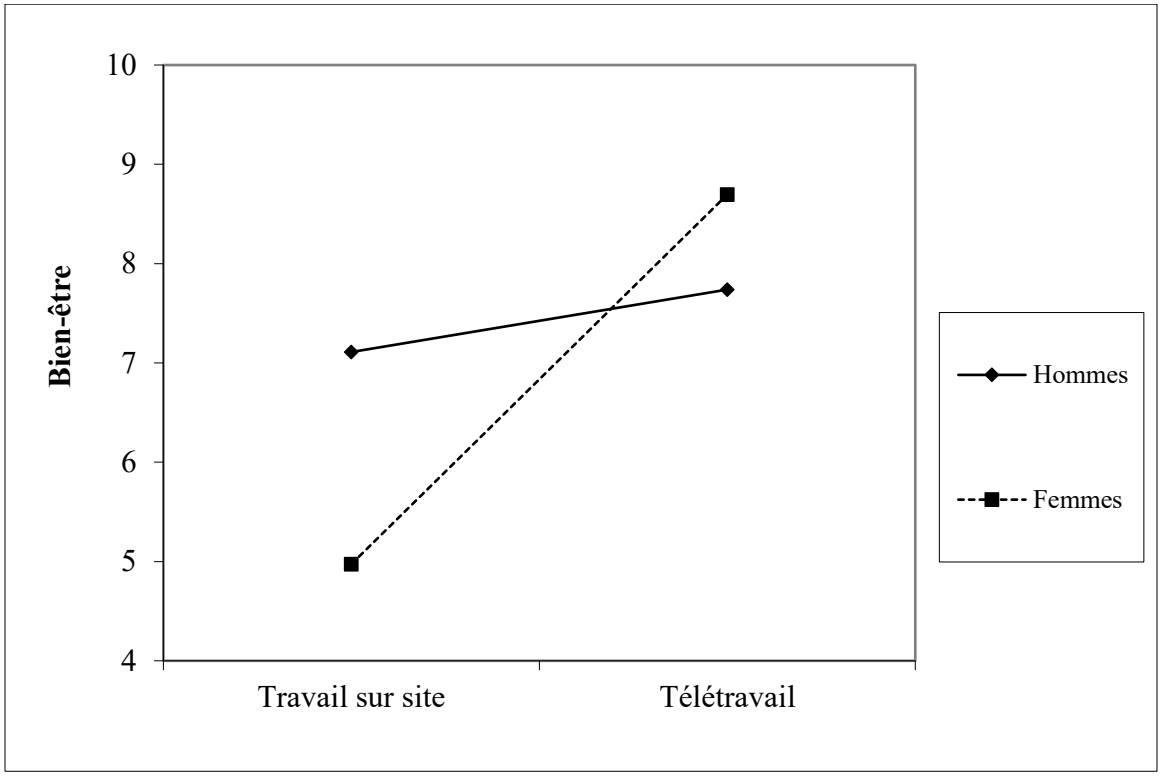
4.3.4 Coefficients de régression

Les coefficients de régression et leur seuil de signification sont exposés dans le Tableau 2. On peut remarquer que le télétravail et les heures de travail s'associent positivement et significativement au bien-être psychologique, tandis que les demandes psychologiques s'associent négativement et significativement au bien-être psychologique. La communication organisationnelle, le soutien social, la reconnaissance, l'insécurité d'emploi et l'horaire irrégulier n'exercent aucune influence significative sur le bien-être psychologique.

4.3.5 Effet modérateur du genre

D'après nos résultats, il semble que le genre joue un rôle modérateur dans la relation entre le télétravail ($\beta = -1{,}863$; $p = 0{,}05$) et le bien-être psychologique. Voir la représentation graphique ci-dessous pour l'interprétation correspondante.

Figure 2. Rôle modérateur du genre sur la relation entre le télétravail et le bien-être psychologique



Selon la figure ci-dessus, il semble que le bien-être psychologique des femmes est plus faible lorsqu'elles sont présentes au bureau comparativement aux hommes, mais qu'il augmente considérablement lorsqu'elles travaillent à distance. Cette augmentation en situation de télétravail est moins marquée chez les hommes.

La discussion des résultats présentés sera abordée dans le chapitre suivant.

Chapitre 5 — Discussion

Le cinquième chapitre est structuré en quatre sous-sections distinctes où nous exposerons tout d'abord la synthèse de notre approche scientifique. Par la suite, nous évaluerons les hypothèses de recherche en indiquant celles qui seront confirmées et celles qui seront infirmées. Ensuite, nous allons ressortir les limites de cette étude. Enfin, nous allons exposer des propositions de recherches futures.

5.1 Synthèse de la démarche scientifique

Tout d'abord, rappelons que cette recherche a deux objectifs : (1) vérifier l'effet des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie; (2) vérifier l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique en contexte de pandémie. Grâce à la revue de la littérature présentée dans le premier chapitre, nous avons pu mettre en évidence les connaissances essentielles sur les conditions organisationnelles du travail et le bien-être psychologique. Effectivement, de nombreuses recherches ont démontré le rôle particulier de certaines conditions de l'organisation du travail. D'une manière générale, nous avons constaté que le bien-être psychologique des employés pouvait varier en fonction de ces conditions. Il est important de se rappeler que l'INSPQ a constaté que 74 % de la population avait l'impression d'avoir une mauvaise santé mentale pendant la pandémie, et que les femmes étaient plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique que les hommes (Généreux, 2020). Conséquemment, nous avons élaboré une question de recherche qui avait pour objectif de déterminer le rôle modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique. Cela nous apparaissait comme essentiel considérant le manque d'études sur l'effet des conditions de

l'organisation du travail sur le bien-être psychologique, en fonction du genre et en contexte de pandémie. Nous voulions aussi comprendre en amont comment les conditions de l'organisation du travail influencent le bien-être psychologique. Nous avons utilisé des données secondaires provenant de 144 employés issus de 13 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec pour mener cette étude. Par la suite, des régressions multivariées ont été réalisées afin de vérifier les hypothèses avancées dans ce mémoire. La section suivante abordera les diverses hypothèses de recherche afin de les confirmer ou de les infirmer.

5.2 Évaluation des hypothèses

Notre projet de recherche se concentre sur l'étude du bien-être psychologique vécu en milieu professionnel durant la pandémie. Nous avons formulé neuf (9) hypothèses. Nous commencerons par les hypothèses que nous avons confirmées et ensuite, nous présenterons les hypothèses que nous avons infirmées.

5.2.1 Hypothèses confirmées concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés

5.2.1.1 Le télétravail s'associe positivement et significativement au bien-être des employés.

Notre **première hypothèse** indique que le télétravail augmente le bien-être des employés. Les résultats de notre analyse conduisent à confirmer cette hypothèse (voir Tableau 2). Cela implique que lorsque les employés font du télétravail, leur bien-être psychologique est plus élevé. Comme nous avons pu le voir, le télétravail entraîne des modifications significatives dans les façons de faire et les caractéristiques du travail (Tsen et al., 2023). L'avantage du télétravail est qu'il permet aux employés de gagner plus de ressources de travail en offrant une meilleure autonomie pour

ajuster leurs horaires de travail, ce qui les incite à être plus productifs (Tsen et al., 2023). Le fait de ne pas devoir se déplacer quotidiennement leur assure également une plus grande disponibilité de ressources comme du temps, de l'argent et de l'énergie (Tsen et al., 2023). Cela est susceptible d'avoir allégé le sentiment de stress (Wang et al., 2023). Ce résultat est conforme à la majorité des études précédentes (Wang et al., 2003; Saladino et al., 2020; van Zoonen et al., 2021; Ipsen et al., 2021).

5.2.1.2 Les demandes psychologiques s'associent négativement et significativement au bien-être des employés.

Pour notre **sixième hypothèse,** nous avons stipulé que les demandes psychologiques sont associées négativement au bien-être psychologique. Notre hypothèse est confirmée par les résultats obtenus lors de nos analyses (voir Tableau 2). Effectivement, plus le niveau de demandes psychologiques augmente, plus le niveau de bien-être psychologique diminue. De l'ensemble des Canadiens qui ont rapporté des expériences négatives avec la COVID-19, l'anxiété (71,08 %) et la dépression (74,14 %) étaient les symptômes les plus fréquents, avec des sentiments de solitude et d'isolement (Statistiques Canada, 2024). Durant la pandémie, la quantité de travail, les exigences mentales et les contraintes de temps auxquelles les employés devaient faire face étaient encore plus élevées qu'à l'habitude (Biron et al., 2021), ce qui semble avoir eu des impacts importants sur le bien-être psychologique.

5.2.2 Hypothèses infirmées concernant la relation directe entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique des employés

5.2.2.1 L'insécurité d'emploi n'a pas d'impact significatif sur le bien-être des employés.

Notre **cinquième hypothèse** de recherche supposait que l'insécurité d'emploi est associée négativement au bien-être psychologique. Les résultats de notre étude ne permettent pas de confirmer cette hypothèse (voir Tableau 2). Pendant la pandémie, divers facteurs de stress étaient présents, l'insécurité parmi tant d'autres, et par conséquent, elle n'a pas eu d'impact significatif sur le bien-être psychologique. Ceci est étonnant, car il a été démontré que l'insécurité d'emploi entraîne l'insécurité financière, ce qui diminue davantage le bien-être psychologique (Wilson et al., 2020). La hausse de l'insécurité d'emploi et des inquiétudes financières est associée à des symptômes de dépression et d'anxiété plus prononcés (Wilson et al., 2020). En outre, une augmentation de l'insécurité professionnelle causée par la COVID-19 est indirectement liée à des symptômes d'anxiété plus prononcés en raison de préoccupations financières exacerbées (Wilson et al., 2020). De cette manière, les individus qui travaillaient pendant la pandémie et qui étaient plus préoccupés par leur situation professionnelle pouvaient présenter des symptômes d'anxiété plus élevés en raison de leurs préoccupations accrues concernant leur situation financière (Wilson et al., 2020). D'autres études ont également conclu que l'insécurité d'emploi était liée de manière négative au bien-être psychologique (Saeed et al., 2021 ; Aguiar-Quintana et al., 2021). L'absence de résultats significatifs dans notre étude pourrait être due à la spécificité de notre échantillon, composé de 13 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec. Les PMO ayant accepté de participer à ce projet de recherche étaient probablement en mesure d'offrir une certaine sécurité à leurs employés, notamment en raison des ressources, du temps et de l'énergie mobilisés pour participer à cette étude en pleine pandémie.

5.2.2.2 La communication organisationnelle n'a pas d'impact significatif sur le bien-être des employés.

Tout d'abord, notre **deuxième hypothèse** postulait que la communication organisationnelle augmente le bien-être psychologique des employés. Il faut se rappeler que lors de la pandémie, les organisations ont dû s'adapter rapidement aux changements occasionnés par celle-ci. Les employés sentaient le besoin d'avoir toutes les informations en ce qui concernait leurs conditions de travail (Men et al., 2021). Or, nos résultats (voir Tableau 2) ont démontré que la communication organisationnelle n'avait aucun impact significatif sur le bien-être psychologique des employés. Contrairement aux résultats obtenus ici, les études ont plutôt démontré que la communication entre l'organisation et les employés contribue à leur bien-être psychologique (Shier et Graham et al., 2011 ; Hodkinson et al., 2004). Il est possible que l'absence de résultats significatifs à cet effet dans notre étude ait été causée par le fait que la majorité des modes de communication se déroulaient en ligne en contexte pandémique, ce qui rendait la communication moins personnelle. Conséquemment, il était difficile de créer des liens avec les collègues et les gestionnaires (Qin et al., 2022). Lorsqu'elle joue le rôle d'une ressource au travail, la communication numérique peut favoriser un transfert efficace d'informations et de communication, faciliter l'interaction entre les employés et leurs collègues, entre les employés et l'organisation et offrir une flexibilité de localisation (Bordi et al., 2018). Cependant, elle peut aussi être une demande professionnelle si elle exige des démarches supplémentaires, génère de la tension et perturbe le déroulement du travail (Bordi et al., 2018). Par ailleurs, le flux continu de courriels est susceptible d'exacerber le travail et conduire à une perte de contrôle, ce qui peut être défavorable au bien-être psychologique.

5.2.2.3 Le soutien social n'a pas d'impact significatif sur le bien-être des employés.

Notre **troisième hypothèse** de recherche suggérait que le soutien social au travail est associé positivement au bien-être psychologique. Les résultats obtenus lors de nos analyses multivariées ne permettent pas de confirmer cette hypothèse (voir Tableau 2). Ceci est étonnant considérant que, selon Choi et al. (2022), durant la pandémie, les individus qui rapportaient un soutien social plus élevé avaient un niveau significativement supérieur de bien-être psychologique (Choi et al., 2022). Comme mentionné au chapitre 1, le soutien social est démontré par des collègues et/ou supérieurs qui soutiennent, en partageant leurs connaissances et leur expertise ainsi qu'en offrant des encouragements et du soutien (Lorente et al., 2018). Pendant la période de pandémie, le soutien social était sûrement plus difficile à offrir et à recevoir puisque de nombreux employés travaillaient à distance. Lorsqu'ils se trouvaient en personne, au bureau, les mesures de distanciation et le port du masque étaient nécessaires et donc, les rapports interpersonnels étaient plus limités, ce qui est susceptible de ne pas avoir occasionné des effets bénéfiques aussi significatifs sur le bien-être psychologique (Usman et al., 2021).

5.2.2.4 La reconnaissance n'a pas d'impact significatif sur le bien-être des employés.

La **quatrièmement hypothèse** de notre recherche énonçait que la reconnaissance s'associe positivement au bien-être psychologique des employés. Selon nos résultats obtenus, cette hypothèse n'est pas confirmée (voir Tableau 2). Cela est surprenant considérant que de nombreuses recherches ont plutôt révélé que la reconnaissance augmente le bien-être psychologique des employés (De witte et al., 2020 ; Gilbert et al., 2018 ; Ramya et al., 2023). Nos résultats démontrent que la reconnaissance n'a pas d'influence significative sur le bien-être psychologique des employés. Rappelons-nous que durant le temps de la pandémie, la reconnaissance était une

pratique difficile à mettre en place, car la majorité des employés étaient en télétravail. En effet, à l'instar du soutien social des collègues, il est envisageable que la reconnaissance soit plus difficile à transmettre à distance. Lors du début de la pandémie, les employés pouvaient se sentir isolés et désorientés lorsqu'ils étaient en télétravail étant donné qu'ils ne côtoyaient plus leurs collègues (Anisah et al., 2021). De plus, la pandémie a compliqué la tâche des gestionnaires pour féliciter les employés travaillant à distance. Ne les croisant plus dans les couloirs, où ils pouvaient les remercier spontanément, il devenait plus facile d'oublier leurs accomplissements, car ils n'étaient plus physiquement présents et visibles dans l'espace de travail (Anisah et al., 2021). De cette manière, ces effets potentiels sur le bien-être psychologique semblent s'en retrouver non significatifs dans un tel contexte. Habituellement, plus les employés ressentent une reconnaissance de leur employeur, plus leur bien-être psychologique augmente (Anisah et al., 2021). À la lumière de nos résultats, ceci ne semble pas être le cas en contexte pandémique.

5.2.2.5 Le nombre d'heures travaillées s'associe négativement et significativement au bien-être des employés.

Selon notre recherche, la **septième hypothèse** est que le nombre d'heures passées au travail est lié de manière négative au bien-être psychologique. Cette hypothèse est infirmée par les résultats de nos analyses (voir Tableau 2). La moyenne d'heures de travail des employés de notre échantillon se situe à 35,81 heures par semaine. Cette moyenne est plutôt satisfaisante étant donné que plusieurs employés avaient vu une diminution de leurs heures de travail (Simonse, 2022). Les employés pouvaient potentiellement considérer que le nombre d'heures de travail effectuées était susceptible d'améliorer leur situation financière, car travailler plus d'heures aidait à améliorer leur revenu salarial (Chen, 2022). De cette manière, travailler un certain nombre d'heures pouvait

réduire une insécurité financière pouvant être ressentie durant le temps de la pandémie (Chen, 2022), et ainsi possiblement mitiger les effets habituellement négatifs sur le bien-être psychologique.

5.2.2.6 L'horaire de travail (irrégulier) n'a pas d'impact significatif sur le bien-être des employés. La **huitième hypothèse** de recherche indiquait que l'horaire de travail irrégulier est associé de façon négative au bien-être psychologique. Cette hypothèse n'est pas confirmée par les résultats de nos analyses (voir Tableau 2). Ces résultats sont étonnants, car ils sont opposés à ceux obtenus lors de recherches antérieures qui ont mis en évidence l'impact négatif potentiel de l'horaire de travail irrégulier et imprévisible sur le bien-être psychologique. Effectivement, une instabilité financière, un brouillard entre les frontières de la vie professionnelle et personnelle et une mauvaise performance au travail ont un effet négatif sur le bien-être psychologique des employés (Viswanathan et al., 2023 ; Alimoradi et al., 2022 ; Pan et al., 2023 ; Parent-Lamarche et al., 2022). Une explication potentielle pourrait résider dans le fait qu'en temps de pandémie, moment où la sécurité financière était fragilisée, travailler un nombre d'heures, même selon un horaire irrégulier, pouvait apaiser cette insécurité (Chen, 2022). Cela est susceptible d'avoir mitigé les résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire.

5.2.3.1 Hypothèse concernant l'effet modérateur du genre

La **neuvièmement et dernière hypothèse** concernait l'effet modérateur du genre. Celle-ci stipulait que le genre aurait un effet modérateur sur le bien-être psychologique des employés. À la suite de l'analyse de nos résultats obtenus, celle-ci est partiellement confirmée. En fait, le genre vient seulement influencer une des conditions de l'organisation du travail, soit le télétravail. Nous

pouvons observer celle-ci dans la Figure 1 au chapitre 4. Nous allons réitérer que les femmes ont un bien-être psychologique plus faible lorsqu'elles sont présentes au bureau par rapport aux hommes, mais que celui-ci augmente considérablement lorsqu'elles travaillent à distance. La hausse du bien-être psychologique en télétravail est moins prononcée chez les hommes.

Lorsque le télétravail a été introduit initialement, il était généralement considéré comme un outil pour améliorer l'équilibre travail-vie personnelle des salariés en offrant une plus grande flexibilité et autonomie ainsi qu'une réduction des conflits travail-famille. Même si le télétravail a connu une croissance significative dans plusieurs secteurs avant 2019, la pandémie mondiale de la COVID-19 a contraint de nombreuses entreprises à s'adapter à une accélération de la mise en œuvre du télétravail pour maintenir la protection et la sécurité des employés (Fontaneda et al., 2023). Étant donné que les écoles et les garderies étaient fermées, la flexibilité qu'apporte le télétravail a été encore plus exploitée, surtout auprès des femmes puisqu'elles devaient jongler avec leur travail et leurs responsabilités parentales durant les heures de bureau (Manalang et al., 2022). Cependant, bien que le télétravail ait aidé les femmes avec cette dualité, la charge mentale était encore plus élevée étant donné qu'elles exerçaient des responsabilités supplémentaires comparativement aux hommes (Manalang et al., 2022). Beaucoup de femmes ont également vu une diminution d'heures de travail afin de pallier la surcharge de travail domestique, et par conséquent, ceci créait une insécurité financière (Nieuwenhuis et al., 2021). La charge mentale ressentie par les femmes, le stress et la pression perçue au travail ont contribué à la diminution du bien-être psychologique des femmes (Niewenhuis et al., 2021).

Les limites de cette étude seront énumérées dans la section suivante.

5.3 Limites de la recherche

Notre recherche n'est pas sans limites et celles-ci s'avèrent importantes à soulever. Premièrement, notre échantillon est issu de données secondaires, ce qui ne nous a pas permis d'ajouter des variables supplémentaires qui auraient pu être pertinentes à considérer pour notre recherche, telle que la personnalité, la profession, les pratiques de gestion des ressources humaines, etc. En effet, ces variables sont susceptibles de moduler l'effet des variables indépendantes sur le bien-être psychologique, et cela, au même titre que le genre. Deuxièmement, une autre limite de notre étude réside dans l'utilisation de questionnaires autorapportés, lesquels sont sensibles aux biais de désirabilité sociale et aux erreurs de mémoire des participants. Ces biais peuvent influencer la précision et la fiabilité des réponses, limitant ainsi la validité des conclusions tirées. Des études futures pourraient tirer parti de méthodes complémentaires, comme des entretiens ou des observations, pour enrichir la robustesse des données collectées. De plus, la taille réduite de notre échantillon constitue une limite notable, augmentant le risque de biais dans les réponses recueillies et réduisant la représentativité des résultats pour une population plus large. Par ailleurs, notre étude se limite à une catégorisation binaire des genres, homme et femme, ce qui restreint notre capacité à saisir la diversité des identités de genre. Cette approche, bien qu'adaptée aux contraintes des données secondaires, restreint l'inclusivité et peut limiter la portée de nos conclusions pour des populations non-binaires ou d'autres identités de genre. Ces aspects, pris ensemble, invitent à interpréter nos résultats avec prudence et suggèrent des directives pour des recherches futures plus inclusives et représentatives.

5.4 Pistes de recherches futures

Dans le cadre d'une poursuite future de cette recherche, plusieurs pistes sont suggérées afin d'approfondir et d'élargir les résultats obtenus. Ces orientations permettraient non seulement de surmonter certaines limitations actuelles, mais aussi d'explorer de nouvelles dimensions du sujet étudié, enrichissant ainsi la compréhension et la portée de nos conclusions.

Premièrement, il serait recommandé de recourir à des données primaires étant donné que cela permettrait d'élargir la sélection des variables incluses dans l'étude, facilitant une exploration plus ciblée et approfondie. Deuxièmement, pour accroître l'inclusivité de notre échantillon, il serait important d'inclure quatre identités de genre : homme, femme, non-binaire et transgenre. Cette approche permettrait de refléter la diversité des genres et de brosser un portrait plus représentatif de la population en matière de rôle modérateur du genre sur les relations étudiées. Troisièmement, il serait pertinent d'étendre notre collecte de données à plusieurs régions du Québec, au lieu de se concentrer uniquement sur deux régions. Cela offrirait une vision plus globale et complète de la réalité québécoise, augmentant ainsi la généralisation des résultats pour l'ensemble de la province. Enfin, bien que la pandémie soit officiellement terminée, ses effets, comme les pénuries de personnel et l'essor du télétravail, persistent encore dans le milieu de travail. Il pourrait être intéressant d'examiner spécifiquement l'effet modérateur du genre sur les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique dans ce nouveau contexte professionnel. Cette perspective offrirait des connaissances précieuses sur les adaptations organisationnelles et leurs impacts sur divers groupes d'employés.

5.5 Recommandations pratiques

Il convient de souligner que les diverses conclusions de notre recherche peuvent offrir des pistes concrètes pour favoriser le bien-être psychologique en milieu de travail. Elles présentent des recommandations intéressantes pour la mise en place d'interventions organisationnelles efficaces susceptibles d'améliorer la santé mentale des employés et pour renforcer un environnement de travail plus inclusif et sain.

Nous sommes convaincus que les entreprises doivent mettre l'accent sur le télétravail et les heures de travail pour maintenir et même augmenter le bien-être psychologique au travail. Comme nos résultats l'ont démontré, ces conditions de l'organisation du travail ont des impacts significatifs (positifs) sur le bien-être psychologique des employés. Par conséquent, il serait prioritaire de mettre l'accent sur le télétravail et les heures de travail en milieu professionnel, par exemple en autorisant des journées en télétravail et offrant un horaire flexible aux employés. Ceci pourrait notamment améliorer la conciliation vie/travail-famille. Les employeurs doivent également prêter attention aux demandes psychologiques et veiller à ce qu'elles restent limitées, car une augmentation de ces demandes peut nuire au bien-être psychologique des employés. Des rencontres entre les gestionnaires et les employés pour vérifier la charge de travail seraient bénéfiques. De plus, étant donné que le bien-être psychologique des femmes est plus vulnérable que celui des hommes, les entreprises doivent accorder une attention particulière à leurs employées. Par exemple, la formation d'un comité sur le bien-être psychologique, mené par des femmes, pourrait être une solution avantageuse.

Conclusion

Cette recherche avait deux objectifs : (1) vérifier l'effet des conditions de l'organisation du travail sur le bien-être psychologique des employés en contexte de pandémie; (2) vérifier l'effet modérateur du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique en contexte de pandémie. Les données secondaires issues de 13 PMO de la Mauricie et du Centre-du-Québec nous ont aidés à atteindre ces deux objectifs. Nous avons pu considérer les conditions de l'organisation du travail, aussi nommées variables indépendantes, et analyser leurs effets sur le bien-être psychologique. Il se trouve que seulement trois des variables indépendantes ont un effet significatif sur le bien-être psychologique. Deux sont positives et une d'elles est négative. Parallèlement, nous avons aussi été en mesure d'analyser l'effet du genre sur la relation entre les conditions de l'organisation du travail et le bien-être psychologique. Nous avons ainsi découvert que le genre modifie uniquement la relation entre le télétravail et le bien-être psychologique. Dès lors, il semble important de prioriser certaines conditions de l'organisation du travail pour entretenir le bien-être psychologique des employés. Enfin, il est essentiel de prendre en compte que les impacts du télétravail varient selon le genre, présentant des effets distincts chez les hommes et les femmes.

Références

Adams-Prassl, A., et al. (2020). Inequality in the impact of the coronavirus shock: Evidence from real time surveys. *Journal of Public Economics,* 189.

Aguiar-Quintana, T., et al. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management,* 94: 102868.

Alimoradi, Z., et al. (2022). Gender-specific estimates of sleep problems during the COVID-19 pandemic: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Sleep Research,* 31(1): e13432.

Almeida, J. and M. G. Silva (2022). Working from home during COVID-19 Lockdown: Changing Competencies and work-home life Boundaries. *Kidmore End.*

Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). The impact of COVID-19 on gender equality (No. w26947). National Bureau of economic research.

Anisah, C. and A. Wisesa (2021). The impact of COVID-19 towards employee motivation and demotivation influence employee performance: A study of Sayurmoms. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis,* **8**(2): 371–380-371–380.

Arias-Ulloa, C. A., et al. (2023). Psychological distress in healthcare workers during COVID-19 pandemic: A systematic review. *Journal of Safety Research,* 87: 297-312.

Bailey, D. E. and N. B. Kurland (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior,* 23(4): 383-400.

Bakker, A. B. and E. Demerouti (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology,* 22(3): 273-285.

Bateman, G. (2009). *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. Mémoire. University of Canterbury, Christchurch, Nouvelle-Zélande.

Best, R., et al. (2023). Age differences in psychological distress during the COVID-19 pandemic: March 2020 - June 2021. *Frontiers in Psychology,* 14: 1101353.

Birditt, K. S., et al. (2021). Age differences in stress, life changes, and social ties during the COVID-19 pandemic: Implications for psychological well-being. *The Gerontologist*, 61(2): 205-216.

Biron, C., et al. (2021). Teleworking While Sick: A Three-Wave Study of Psychosocial Safety Climate, Psychological Demands, and Presenteeism. *Frontiers in Psychology,* 12: 734245.

Bonsignore, M., et al. (2001). Validity of the five-item WHO Well-Being Index (WHO-5) in an elderly population. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience,* 251 Suppl 2: II27-31.

Bordi, L., et al. (2018). Communication in the digital work environment: implications for wellbeing at work. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 8(S3).

Boring, A. and G. Moroni (2023). Turning back the clock: Beliefs about gender roles during lockdown. *Labour Economics,* 84.

Bruine de Bruin, W. (2021). Age differences in COVID-19 risk perceptions and mental health: Evidence from a national US survey conducted in March 2020. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(2): e24-e29.

Carazo, S., et al. (2022). Psychological Distress of Healthcare Workers in Quebec (Canada) During the Second and the Third Pandemic Waves. *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 64(6): 495-503.

Charoensukmongkol, P., et al. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research,* **13**(1).

Chen, Z. (2022). Home Working Stress in the COVID-19 Crisis Era: HRM's Response From Job Support, Work-Family Balance, and Psychological Relief. *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 64(5): e273-e278.

Choi, K. W., et al. (2022). Effects of social support on depression risk during the COVID-19 pandemic: What support types and for whom? medRxiv.

Chung, H. and T. Van der Lippe (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2): 365-381.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations,* 53(6): 747-770.

Collins, C., et al. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization,* 28(Suppl 1): 101-112.

Cyr, S., et al. (2022). Evolution of burnout and psychological distress in healthcare workers during the COVID-19 pandemic: a 1-year observational study. *BMC Psychiatry,* 22(1): 809.

De witte, H., et al. (2020). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? *Australian Psychologist*, 51(1): 18-31.

Deci, E. L. and R. M. Ryan (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne,* 49(3): 182-185.

Demerouti, E., et al. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology,* 86(3): 499-512.

Dr. Manoj, S. K. and G. Ms. Sonam (2016). Effect of Organizational Climate on Psychological Well Being: A Study of Vedanta Ltd. *International Journal of Indian Psychology,* 3(3).

Fontaneda, I., et al. (2023). Teleworking in Manufacturing: Dealing with the Post-Pandemic COVID-19 Challenge. *Administrative Sciences,* 13(10).

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Montréal: Chenelière éducation.

Canadian Women's Foundation. (2022). The Facts: Women and Pandemics. https://canadianwomen. org/the-facts/women-and-pandemics/

Généreux, M. (2020). *Impacts psychosociaux de la pandémie de COVID-19 : résultats d'une large enquête Québécoise.* Rapport de recherche. Université de Sherbrooke.

Gilbert, S. L. and E. K. Kelloway (2018). Leadership, Recognition and Well-Being: A Moderated Mediational Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration,* 35(4): 523-534.

Gordon, J. and R. L. Hartman (2009). Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships. *Atlantic Journal of Communication,* 17(3): 115-125.

Gramlich, J. (2023). *Mental health and the pandemic: What U.S. surveys have found.* https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/03/02/mental-health-and-the-pandemic-what-u-s-surveys-have-found/

Greenhaus, J. H. and N. J. Beutell (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review,* 10(1): 76-88.

Hahn, C. and S. Macé (2017). *Méthodes statistiques appliquées au management*. France: Pearson Éducation.

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2.

Hamouche, S. and A. Parent-Lamarche (2023). Teleworkers' job performance: a study examining the role of age as an important diversity component of companies' workforce. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance,* 10(2): 293-311.

Heun, R., Bonsignore, M., Barkow, K., and F. Jessen (2001). Validity of the five-item WHO Well-Being Index (WHO-5) in an elderly population. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience,* 251(2): 27-31 doi:10.1007/BF03035123

Hodkinson, P., et al. (2004). The significance of individual biography in workplace learning. *Studies in the Education of Adults,* 36(1): 6-24.

Hosseinzadeh, P., et al. (2022). Social Consequences of the COVID-19 Pandemic. A Systematic Review. *Invest Educ Enferm,* 40(1).

INSPQ (2022). *Pandémie, santé mentale, résilience et sentiment de solitude - Résultats du 8 septembre 2022.* Rapport de recherche. Institut national de santé publique du Québec.

Ipsen, C., et al. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International journal of environmental research and public health,* 18(4): 1826.

Kalliath, T. and P. Brough (2008). Work–life balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of management & organization*, 14(3): 323-327.

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

Karasek, R. (1985). Job Content Questionnaire: Department of Industrial and Systems Engineering. University of Southern California, Los Angeles, CA.

Klaiber, P., et al. (2021). The ups and downs of daily life during COVID-19: Age differences in affect, stress, and positive events. *The Journals of Gerontology: Series B,* 76(2): e30-e37.

Knepple Carney, A., et al. (2021). Age Moderates Perceived COVID-19 Disruption on Well-Being. *Gerontologist,* 61(1): 30-35.

Kurkland, N. B. and D. E. Bailey (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics,* 28(2): 53-68.

Kurowska, A. (2020). Gendered Effects of Home-Based Work on Parents' Capability to Balance Work with Non-work: Two Countries with Different Models of Division of Labour Compared. *Social Indicators Research*, 151(2): 405-425.

Lorente, L., et al. (2018). How Work Characteristics Are Related to European Workers' Psychological Well-Being. A Comparison of Two Age Groups. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 15(1).

Manalang Vicerra, P. (2022). Mental stress and well-being among low-income older adults during COVID-19 pandemic. *Asian Journal of Social Health and Behavior,* 5(3).

Men, L. R., et al. (2021). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2): 193-218.

Milliken, F. J., et al. (2020). Implications of the COVID-19 Pandemic for Gender Equity Issues at Work. *Journal of Management Studies*, 57(8): 1767-1772.

Molinier, P. (2014) . Christophe Dejours De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, In Travail, usure mentale (1993), Bayard, 2000, 215-275. Dans Chagnon, J. (dir.), *40 commentaires de textes en psychologie clinique*. (p. 333 -341)

Montazer, S., et al. (2022). COVID-19 Onset, Parental Status, and Psychological Distress among Full-time Employed Heterosexual Adults in Dual-earning Relationships: The Explanatory Role of Work-family Conflict and Guilt. *Society and Mental Health*, 12(2): 119-136.

Mousavi, S. F. (2020). Psychological Well-Being, Marital Satisfaction, and Parental Burnout in Iranian Parents: The Effect of Home Quarantine During COVID-19 Outbreaks. *Frontiers in Psychology,* 11: 553880.

MSSS. (2022). *Rapport d'événement sur l'état d'urgence sanitaire lié la pandémie de la covid-19*. https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/document-003399/

Nieuwenhuis, R. and M. A. Yerkes (2021). Workers' well-being in the context of the first year of the COVID-19 pandemic. *Community, Work & Family*, 24(2): 226-235.

Pan, W., et al. (2023). Working time variation and mental health during the Covid-19 pandemic in China. *SSM - Population Health,* 23: 101487.

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, Work Engagement, and Intention to Quit during the COVID-19 Pandemic: Same Storm, Different Boats? *International journal of environmental research and public health,* 19(3).

Parent-Lamarche, A. and M. Boulet (2021). Employee well-being in the COVID-19 pandemic: The moderating role of teleworking during the first lockdown in the province of Quebec, Canada. *Work,* 70(3): 763-775.

Parent-Lamarche, A. and M. Boulet (2021). Workers' Stress During the First Lockdown. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(6): 469-475.

Parent-Lamarche, A. and A. Marchand (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits? *International Journal of Workplace Health Management***,** 12(5): 298-317.

Parent-Lamarche, A., et al. (2022). Psychological distress in the workplace: The indirect contribution of work organization conditions to work performance. *Work,* 72(4): 1469.

Pavithra, R. and G. S. Gigi (2020). Employees' mental wellbeing, organizational outcome and innovative practices during covid-19. *The journal of contemporary issues in business and government*, 26(2): 528-536.

Peng, J., et al. (2022). Marital Status and Gender Differences as Key Determinants of COVID-19 Impact on Wellbeing, Job Satisfaction and Resilience in Health Care Workers and Staff Working in Academia in the UK During the First Wave of the Pandemic. *Front Public Health*, 10: 928107.

Prasad, K., et al. (2021). Prevalence and correlates of stress and burnout among U.S. healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A national cross-sectional survey study. *EClinicalMedicine*, 35: 100879.

Qin, Y. S. and L. R. Men (2022). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication,* 60(4): 1197-1219.

Ramya, S. and M. Vanithamani (2023). The Power of the Employee Recognition : Building a culture of appreciation in the workplace. *Journal of Technical Education*, 109: 109.

Rohr, S., et al. (2020). Mental wellbeing in the German old age population largely unaltered during COVID-19 lockdown: results of a representative survey. *BMC Geriatrics,* 20(1): 489.

Saeed, S., et al. (2021). The route to well-being at workplace: examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics,* 32(1): 47-72.

Saladino, V., et al. (2020). The Psychological and Social Impact of Covid-19: New Perspectives of Well-Being. *Frontiers in Psychology,* 11: 577684.

Schneider, D. and K. Harknett (2019). Consequences of Routine Work-Schedule Instability for Worker Health and Well-Being. *American Sociological Review,* 84(1): 82-114.

Shier, M. L. and J. R. Graham (2011). Mindfulness, subjective well-being, and social work: Insight into their interconnection from social work practitioners. *Social Work Education,* 30(1): 29-44.

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

Sikali, K. (2020). The dangers of social distancing: How COVID-19 can reshape our social experience. *Journal of Community Psychology,* 48(8): 2435-2438.

Simard, K., & Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 1-14.

Simonse, O., et al. (2022). The role of financial stress in mental health changes during COVID-19. *npj mental health research,* 1(1): 15.

Spiro, N., et al. (2020). The Effects of COVID-19 Lockdown 1.0 on Working Patterns, Income, and Wellbeing Among Performing Arts Professionals in the United Kingdom (April-June 2020). *Frontiers in Psychology,* 11: 594086.

Statistique Canada. (2024). Gender of a Person. https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3Var.pl?Function=DEC&Id=410445

Sverke, M., et al. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology,* 7(3): 242-264.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. et Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (vol. 6). Pearson Boston, MA.

Topp, C. W., et al. (2015). The WHO-5 Well-Being Index: a systematic review of the literature. *Psychotherapy and Psychosomatics,* 84(3): 167-176.

Tsen, M. K., et al. (2023). Homeworking and Employee Job Stress and Work Engagement: A Multilevel Analysis from 34 European Countries. *Social Indicators Research,* 1-28.

Usman, M., et al. (2023). Social support and perceived uncertainties during COVID-19: Consequences for employees' wellbeing. *Current Psychology,* 42(12): 10248-10259.

Van Zoonen, W., et al. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health,* 18(13): 6966.

Verger, N., et al. (2021). Mindfulness-based programs, perceived stress and well-being at work: The preferential use of informal practices. *European Review of Applied Psychology,* 71(6).

Viswanathan, A., et al. (2023). Working during the COVID-19 pandemic: Understanding employee mental health. *Industrial Psychiatry Journal,* 32(1): 24-30.

Wang, X., et al. (2023). Teleworking behavior pre-, during, and expected post-COVID: Identification and empirical description of trajectory types. *Travel Behaviour and Society* 33.

WHO (2020). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020

Wilson, J. M., et al. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* 62(9): 686-691.

Wirtz, A. and F. Nachreiner (2010). The effects of extended working hours on health and social well-being--a comparative analysis of four independent samples. *Chronobiology International,* 27(5): 1124-1134.

Zhou, J. and J. M. George (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal,* 44(4): 682-696.