

Université du Québec en Outaouais

Le bien-être psychologique au travail dans une perspective de psychologie positive: ses antécédents, ses caractéristiques, ses résultats individuels et organisationnels.

Par

Élaine Tremblay

Essai présenté en vue de l'obtention du grade

Maîtrise ès science – relations industrielles et en ressources humaines

Novembre, 2012

Présenté à un jury composé des personnes suivantes :

Lucie Côté

Directrice de recherche

Membre du jury

Roland Foucher

Professeur titulaire

© Élaine Tremblay, 2012

Résumé

Les recherches sur le bien-être psychologique se sont multipliées au cours des dernières années, centrées principalement sur la prévention du stress en milieu de travail par l'identification de ses causes et de son impact négatif sur les travailleurs et l'employeur. Dans une perspective de psychologie positive, le présent travail mise plutôt sur les forces et les capacités des travailleurs dans le but de favoriser leur bien-être psychologique. À la suite d'une recension de divers modèles proposés dans les écrits scientifiques, une nouvelle conceptualisation est ici proposée. Des critères de sélection ont été établis pour identifier une série d'antécédents probants sur lesquels une entreprise peut agir pour favoriser le bien-être des travailleurs. Sont aussi présentés les résultats individuels, pertinents et tangibles pour la gestion, de l'expérience du bien-être psychologique et les comportements positifs qui en découlent. Les résultats organisationnels semblent tout aussi positifs puisque le bien-être psychologique peut être associé à une amélioration de la performance et une meilleure rétention du personnel. Des bénéfices non négligeables dans le contexte actuel de compétitivité autant au niveau économique qu'au niveau du marché du travail. La présente recherche propose une approche complémentaire à celle de la prévention où le bien-être passe par l'identification des symptômes de mal-être pour en réduire les effets délétères. Quoiqu'il demeure important de trouver des solutions pour prévenir la maladie, il est possible d'aborder le bien-être psychologique dans une perspective positive. Une nouvelle conceptualisation du bien-être psychologique au travail est ainsi proposée afin de guider l'action managériale pour l'obtention de résultats individuels et organisationnels positifs.

Mots clés: santé psychologique, santé mentale, qualité de vie au travail, psychologie positive, indicateurs, performance, rétention.

Table des matières

Introduction	1
Problématique.....	2
Définitions et cadre conceptuel	6
La psychologie positive.....	6
Le bien-être psychologique.....	9
Le modèle intégratif et multifactoriel de la santé.....	12
Le cadre d'analyse de la santé et du bien-être en milieu de travail.....	14
Le modèle de l'organisation du travail pour la santé.....	17
Le modèle général de la qualité de vie au travail.....	20
Le modèle psycho-socio-organisationnel de la santé mentale au travail	23
Le modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail.....	27
Le modèle du bien-être de l'employé et ses antécédents.....	29
L'évaluation de la santé et du bien-être selon deux organismes publics indépendants....	35
Proposition d'une conceptualisation du bien-être psychologique au travail	42
Les objectifs et la méthodologie.....	42
Les composantes de la conceptualisation proposée.....	52
Les antécédents	52
Les antécédents organisationnels.....	53
Les antécédents individuels.....	69
Les caractéristiques associées à l'expérience du bien-être psychologique.....	83

Les comportements individuels.....	97
Les résultats organisationnels.....	104
Une vue d'ensemble de la conceptualisation proposée.....	111
Discussion et limites de la recherche.....	112
Conclusion.....	121
Références.....	124
Annexe 1: Les dimensions et facteurs du modèle de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson et McGrath (2004)	134
Annexe 2: Les antécédents du bien-être selon Warr (2003).....	135

Liste des tableaux

Tableau 1: Les critères de sélection des antécédents et résultats du bien-être psychologique au travail.....	51
Tableau 2: Les antécédents organisationnels retenus.....	69
Tableau 3: Les antécédents individuels retenus.....	83
Tableau 4: Les caractéristiques associées au bien-être psychologique au travail.....	97
Tableau 5: Les comportements individuels retenus.....	104
Tableau 6: Les résultats organisationnels retenus.....	109

Liste des figures

Figure 1: Modèle intégratif et multifactoriel (Bruchon-Schweitzer, 2002).....	13
Figure 2: Cadre d'analyse de la santé et du bien-être en milieu de travail (Danna & Griffin, 1999).....	15
Figure 3: Modèle de l'organisation du travail pour la santé (Vandenberg, Kyoung-Ok, DeJoy, Wilson, Griffin-Blake, 2002).....	18
Figure 4: Modèle général de la qualité de vie au travail (Morin, 2010; Morin et Aranha, 2008).....	22
Figure 5: Modèle psycho-socio-organisationnel de la santé mentale au travail (Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003).....	26
Figure 6: Modèle du bien-être de Warr (2003).....	30
Figure 7: Indicateurs du bien-être affectif selon Warr (1990, 2003).....	33
Figure 8: Cadre d'analyse.....	43
Figure 9: La conceptualisation proposée du bien-être psychologique au travail.....	111

Introduction

Le marché du travail canadien n'a pas échappé aux bouleversements économiques et sociopolitiques qui sévissent depuis plus de vingt ans. Dans ce contexte, les gestionnaires sont préoccupés par l'amélioration de la performance des employés pour hausser la productivité et du même coup les profits. Mais l'accroissement de la productivité peut avoir des effets délétères et le bien-être des travailleurs est au coeur du débat entre employeurs et représentants syndicaux. Les employés sont victimes des changements dans l'organisation du travail et de son intensification. Outre les conséquences pour la santé physique, l'impact sur le bien-être psychologique attire aussi l'attention.

Soucieuses de retenir leur main-d'oeuvre dans un marché du travail compétitif, certaines entreprises mettent en place des programmes pour assurer une bonne qualité de vie à leurs employés (ex: santé et sécurité, programmes d'aide aux employés). Alors que ces mesures aident à réduire le nombre de départs, reste à prouver si tous ces efforts procurent effectivement le bien-être tant recherché. Il semble toutefois difficile d'avoir l'heure juste. L'évaluation du bien-être psychologique est complexe puisque le concept revêt de multiples facettes. Plusieurs caractéristiques y sont associées, rendant difficile la distinction entre celles qui décrivent l'expérience de bien-être psychologique en soi, celles qui la précèdent et celles qui en résultent. De plus, les caractéristiques proposées font davantage référence à l'impact négatif sur la santé des individus (stress, troubles psychologiques, etc.) et sur l'organisation (taux d'absentéisme, coûts des assurances,

etc). Pourtant le bien-être devrait résulter en des conséquences positives puisque c'est la recherche du bonheur et de l'accomplissement de soi (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011; Bouffard & Lapierre, 1997). Il est en effet suggéré que le travail puisse être source de satisfaction, qu'il contribue au développement personnel et à la santé (Beaulieu, Forest, Brunet & Savoie, 2006).

La présente recherche tente de cerner le concept de bien-être psychologique en milieu de travail pour répertorier les différentes sous-dimensions par une recension des écrits scientifiques. Une nouvelle conceptualisation est proposée, misant sur des composantes dites «positives» et probantes, susceptibles d'aider les gestionnaires à créer un milieu de travail favorable au bien-être psychologique des travailleurs avec des résultats tout aussi favorables pour l'organisation.

Problématique

Au cours des années 1990, le marché du travail a été marqué par des changements importants. L'économie canadienne fut bouleversée par une récession cédant la place ensuite à la mondialisation, obligeant les entreprises à restructurer leurs opérations, à réduire et à rajuster leurs effectifs afin de rester concurrentielles. Les recherches en psychologie organisationnelle se sont alors concentrées sur l'étude des effets pervers de cette situation sur la santé et le bien-être psychologique des travailleurs et la performance organisationnelle. Des outils diagnostiques ont été développés pour détecter les signes de détresse chez les employés et pour en mesurer l'impact sur le

milieu de travail. En entreprise, le bien-être des travailleurs semble principalement évalué par des mesures administratives comme le taux d'absentéisme ou le nombre d'accidents si l'on en juge par les indicateurs proposés par des organismes comme l'Institut national de la qualité (INQ). Mais cette évaluation semble insuffisante pour renseigner sur l'état des travailleurs. Il est difficile de promouvoir le bien-être en entreprise en brossant un portrait à partir de l'identification des problèmes ou la détérioration de la santé. La présente recherche tente de cerner le concept de bien-être psychologique en milieu de travail pour répertorier les différentes sous-dimensions actuellement proposées dans les écrits scientifiques.

Les concepts de bien-être et de santé sont complexes à définir et semblent interreliés. La santé serait une combinaison d'états de bien-être: bien-être physique, mental et social et non pas seulement l'absence de maladie (Organisation mondiale de la santé, 1946). Ainsi, la santé et la maladie ne seraient pas nécessairement des pôles opposés d'un même continuum, de faibles niveaux de stress chez les employés et un faible taux d'absentéisme ne sont pas garants du bien-être des employés. Il y aurait en fait deux composantes à la santé mentale, la détresse psychologique et le bien-être: *"psychological distress is not simply the negative pole of a unidimensional mental health continuum. Rather, in the same way as well-being, it is a distinct component of mental health"* (Massé et al., 1998, p. 494). N'étant pas sur le même continuum, il faut poser un regard nouveau sur le concept de bien-être psychologique pour en comprendre les multiples facettes. De plus en plus de chercheurs s'intéressent au concept, mais encore peu utilisent

une perspective relativement récente, la psychologie positive, qui offre des pistes de solution pour évaluer plus adéquatement cet état outre l'absence de mal-être. Alors que dans le domaine de la santé et sécurité au travail les chercheurs tentent, entre autres, de déceler les problèmes de santé afin de les prévenir, la psychologie positive mise plutôt sur le développement du potentiel humain et ses forces internes pour favoriser l'épanouissement personnel (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La complexité du concept de bien-être psychologique se transpose dans les dimensions et facteurs proposés pour le caractériser. Parfois présentées comme résultats par certains auteurs, certaines caractéristiques sont utilisées par d'autres pour décrire l'expérience du bien-être. C'est le cas notamment de l'affectivité positive considérée comme partie intégrante du bien-être par Warr (1999, 2003) alors que Nelson et Simmons (2003) le voit comme un antécédent. La présente étude vise à identifier les composantes du concept de bien-être psychologique pour mieux le comprendre. La perspective managériale est ici ajoutée pour aider les gestionnaires à créer un milieu de travail favorable à son expression et qu'ils en voient les bénéfices. Pour ce faire, deux questions de recherche guident la réflexion: **dans une perspective de psychologie positive, quels sont les antécédents, les caractéristiques, les résultats individuels et les résultats organisationnels du bien-être psychologique au travail? Lesquelles de ces caractéristiques sont probantes, mesurables ou observables et pertinentes pour la gestion?** L'objectif est dans un premier temps de faire un bilan des modèles proposés dans les écrits scientifiques pour expliquer le bien-être psychologique dans le contexte

du travail et d'identifier les caractéristiques qui y sont associées. En deuxième partie, la nouvelle conceptualisation proposée se distingue des modèles répertoriés dans les écrits scientifiques du fait qu'elle catégorise clairement les différentes caractéristiques du bien-être en milieu de travail, elle met l'accent sur les éléments positifs plutôt que les effets délétères et les éléments retenus sont pertinents pour la gestion. Cette conceptualisation émane d'une sélection des caractéristiques les plus pertinentes pour la gestion, c'est-à-dire mesurables ou observables et sur lesquelles les gestionnaires peuvent agir ou qui ont un impact démontré sur l'organisation selon les recherches empiriques. Également retenues sont les caractéristiques positives soit de par leurs résultats avantageux pour l'entreprise ou parce qu'elles contribuent ou mettent l'accent sur le développement des forces, l'épanouissement des travailleurs et le sentiment d'accomplissement. Finalement certaines caractéristiques provenant des travaux sur la psychologie positive sont proposées (par exemple le *flow*, la créativité et l'innovation) pour compléter la conceptualisation.

Tel que mentionné plus haut, les écrits scientifiques proposent une multitude de variables associées au bien-être; toutefois une même variable peut se retrouver parmi les antécédents dans un modèle alors que c'est un indicateur du bien-être dans un autre. Le présent travail vise à proposer un certain classement des caractéristiques selon qu'elles sont en aval ou en amont de l'expérience du bien-être. Ce type de synthèse ne semble pas exister présentement. Les caractéristiques ont été répertoriées par une recension des écrits scientifiques à partir des différents cadres conceptuels provenant du domaine de la

psychologie et de celui de la santé et sécurité au travail. Les indicateurs proposés par deux organismes publics sont aussi examinés pour une perspective managériale. Ils servent de référence aux entreprises soucieuses de mettre en place des mécanismes de prévention et de promotion de la santé en milieu de travail.

Une grande part des recherches consultées, quoiqu'elles s'affichent comme des études sur le bien-être, portent essentiellement sur les effets néfastes du stress en milieu de travail et les risques associés. Selon cette approche, le bien-être est possible si les risques pour la santé sont éliminés. Mais l'absence de maladie ne garantit pas le bien-être. Il ne s'agit pas de remplacer complètement les indicateurs de type diagnostic par des caractéristiques positives puisqu'il est important de déceler les problèmes et d'y remédier, mais il est tout aussi important de mettre l'emphase sur les aspects positifs pour favoriser le bien-être psychologique des travailleurs. Le but est ici de « faire en sorte de rendre les gens normaux plus forts et plus productifs et d'actualiser le fort potentiel humain » (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 8). Ce sont des concepts relativement récents qui sont expliqués davantage dans la prochaine section.

Définitions et cadres conceptuels

La psychologie positive

Selon l'Organisation mondiale de la santé, il faut considérer la santé comme une combinaison d'états de bien-être et non comme une absence de maladie. La santé et la maladie ne seraient alors pas évaluées selon un même continuum. Selon les travaux de

Massé et al. (1998), la détresse psychologique et le bien-être seraient deux composantes de la santé mentale, deux concepts distincts qui ne sont pas sur un même continuum, ils agiraient selon des processus différents. Cette perspective ouvre la voie à des analyses différentes de la relation entre la maladie et la santé. L'étude du bien-être selon une perspective de psychologie positive offre une alternative à une approche de santé et sécurité au travail où la santé s'obtient par la prévention des risques. La psychologie positive est définie comme étant « la valorisation des expériences subjectives : bien-être, contentement et la satisfaction concernant le passé; l'expérience et l'optimisme à propos du futur; le bonheur et le flux vital pour le présent » (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). La psychologie ne serait pas seulement l'étude des pathologies, des faiblesses et des dommages, mais aussi l'étude des forces et des vertus. Pour ces auteurs, c'est un retour aux sources puisque la mission de la psychologie est de rendre les gens normaux plus forts, plus productifs et d'actualiser le potentiel humain. Le bonheur et le bien-être représentent l'aboutissement de la psychologie positive.

Dans cette perspective, la psychologie positive peut paraître essentiellement hédoniste où le bien-être se traduit par la recherche du bonheur et du plaisir. Diener (1994) parle de bien-être subjectif, une auto évaluation par l'individu de sa vie tant au niveau affectif que cognitif. Mais le concept présente aussi des caractéristiques eudémonistes qui distinguent le bonheur, considéré comme la recherche de la satisfaction de besoins subjectifs, du bien-être qui vise à combler des besoins objectifs en accord avec la nature humaine (Ryan & Deci, 2001). La satisfaction des désirs et l'atteinte des résultats

escomptés engendrent du plaisir à un point ou à un autre, mais ils ne mènent pas tous au bien-être. Pour atteindre le bien-être, il faut poursuivre des objectifs correspondant à ses valeurs profondes en tant qu'individu et chercher à réaliser son plein potentiel; c'est l'actualisation de soi. La psychologie positive vise plus que la recherche du plaisir, c'est la recherche de la réjouissance (*enjoyment*), le sentiment d'avoir dépassé ses limites pour favoriser le développement personnel (Csikszentmihalyi, 1997). La psychologie positive présenterait donc des caractéristiques à la fois hédoniste et eudémoniste. On ouvre ainsi la voie à des recherches et des indicateurs très variés. Par exemple, la créativité pourrait être un indicateur du bien-être psychologique en milieu de travail.

Les tenants du courant humaniste ont à la fois applaudi et critiqué Seligman et Csikszentmihalyi pour la mise en valeur de la psychologie positive. Certains sont en faveur du courant de pensée puisqu'il donne un nouveau souffle à l'humanisme. Les deux courants offrent effectivement des similitudes puisqu'ils s'intéressent au potentiel des individus, aux relations sociales au sein des groupes et à l'influence du climat de travail sur les comportements des travailleurs. Selon les critiques, les auteurs reprennent simplement les travaux de certains chercheurs du courant humaniste. Seligman et Csikszentmihalyi (2000) rétorquent en affirmant ne pas rejeter les travaux de leurs prédécesseurs, mais plutôt vouloir ajouter à leurs découvertes, car c'est le cumul des recherches qui fait avancer la science. Ils reprochent tout de même au courant humaniste le manque de rigueur empirique des travaux; c'est un point qu'ils veulent corriger avec la

psychologie positive. Ce courant de pensée ouvrirait la voie à de nouvelles recherches sur le milieu de travail.

Pour évaluer cet état de bien-être psychologique tant recherché, il faut en comprendre les multiples composantes. Les modèles présentés dans la prochaine section aident à saisir toute la complexité du concept.

Le bien-être psychologique

Une multitude de termes sont utilisés pour décrire l'état de bien-être: bonheur, bien-être subjectif, bien-être physique et psychologique, qualité de vie, santé mentale ou santé psychologique. Ils sont parfois considérés équivalents, mais le plus souvent traités comme des concepts distincts. La notion de bonheur, utilisée davantage dans les années 1970, désigne un état où les affects positifs sont supérieurs aux affects négatifs. Le bien-être dit subjectif (Bruchon-Schweitzer, 1994; Diener, 1994) correspond à la façon dont les gens évaluent leur vie, une auto-évaluation, autant au niveau affectif que cognitif, c'est une expérience globale de réactions positives envers sa propre vie (Bouffard & Lapierre, 1997).

La santé psychologique se distingue de la santé mentale de par sa visée plus large où sont pris en considération les « effets exercés par le milieu et non pas seulement les caractéristiques psychologiques et comportementales des individus; l'insistance sur les aspects positifs de la santé, non pas l'accent sur les troubles mentaux. » (Foucher, 2003,

p.36). Bruchon-Schweitzer et Dantzer (1994) favorisent également l'appellation de *santé psychologique* puisqu'il s'agit d'identifier les composantes psychologiques non seulement à l'origine des maladies, mais pouvant aussi jouer un rôle dans leur évolution. Les modèles développés pour étudier ce concept auraient selon eux complètement transformé l'approche classique de l'effet unidirectionnel des antécédents de la santé en parlant plutôt d'une « transaction » entre l'individu et sa situation présente. Selon Foucher (2003):

La santé psychologique au travail fait référence, d'une part, aux possibilités qu'offrent le contexte organisationnel, les conditions de travail et les tâches dévolues à l'individu de se sentir valorisé, de s'épanouir, de mener une vie équilibrée et d'avoir un niveau de stress qu'il est capable de gérer; d'autre part, la santé psychologique au travail fait référence à l'état que développe l'individu par rapport aux indices que sont l'estime ou la valorisation de soi, l'épanouissement, l'équilibre de vie et le niveau de stress. Enfin, il faut aussi prendre en compte la capacité d'adaptation de l'individu à son travail et au milieu dans lequel celui-ci est réalisé. (p. 35).

La santé au travail est possible lorsque certains facteurs organisationnels sont en place pour favoriser l'adéquation entre les capacités du travailleur et les exigences du travail, de même qu'entre ses aspirations et les tâches à accomplir. Que l'on parle de santé ou de bien-être psychologique, l'objectif est d'offrir au travailleur les conditions optimales à l'expression de son plein potentiel. La résultante est aussi bénéfique pour lui que pour l'organisation. Ainsi les termes de santé et de bien-être sont très semblables, il est difficile de faire la distinction entre les deux et sont considérés équivalents dans le présent travail, c'est-à-dire que les travaux portant sur les deux concepts, de même que sur celui de qualité de vie au travail, ont été pris en considération. L'appellation de bien-être sera ici retenue pour s'éloigner de l'aspect clinique associé au terme de santé puisque

l'objectif est de mettre l'accent sur les forces des individus dans le but d'optimiser leur potentiel. Mais pour y arriver, les conditions nécessaires doivent être en place.

Ainsi le bien-être serait atteint si le travailleur peut contribuer à créer un environnement de travail qui convient à ses besoins tant aux niveaux physique que psychologique. L'emprise du travailleur sur ses tâches a cependant diminué depuis l'époque du « travail artisanal » (Dejours, 1980, p. 50) alors que l'ouvrier pouvait adapter le travail à sa personnalité et trouver un équilibre entre « ses désirs et la réalité » (Dejours, 1980, p. 50). L'arrivée de l'organisation scientifique du travail à l'ère industrielle a imposé les méthodes et les conditions dans lesquelles l'ouvrier devait exercer ses fonctions. L'adéquation entre le travailleur et son travail est devenue difficile, « la souffrance commence quand le rapport homme-organisation du travail est bloqué » (Dejours, 1980, p. 51). L'imposition d'un mode de travail par les entreprises résulte en des « contraintes psychiques » (Dejours, 1985, p. 13) auxquelles riposte l'employé par des mécanismes de défense permettant d'amoinrir cette souffrance engendrée par le travail. Les efforts déployés pour maintenir un équilibre psychique peuvent se répercuter sur la santé mentale. Sans nécessairement se traduire en maladie psychologique, les conséquences de ces efforts constants pourraient à long terme engendrer une maladie d'ordre physique qui peut à son tour masquer des symptômes plus sérieux d'ordre psychologique. Mais il semble que « l'anxiété occasionnée par l'organisation du travail » (Dejours, Veil & Wisner, 1980, p. 90) peut être modulée par la satisfaction au travail. Il y aurait ainsi un

lien entre la santé des travailleurs et leur niveau de satisfaction comme le suggèrent certains cadres conceptuels présentés dans le présent ouvrage.

Mais la satisfaction seule ne peut exprimer toute l'expérience du bien-être, la relation est plus complexe. La revue des différents modèles conceptuels présentés dans les écrits scientifiques renseigne sur la multitude de facteurs en cause.

Le modèle intégratif et multifactoriel de la santé

Pour Bruchon-Schweitzer (2002), le bien-être (considéré ici comme synonyme du mot *santé*) serait un sous-ensemble de la qualité de vie en général (au et hors travail) qui comprend « le bonheur..., le bien-être matériel..., le bien-être subjectif..., la santé physique... et la santé mentale... » (p. 48). L'auteur propose un modèle intégratif (qui englobe plusieurs dimensions) et multifactoriel qui permet à la fois la prévention par l'identification des facteurs de risque et l'analyse des conséquences.

Dans ce modèle (Figure 1), les facteurs environnementaux, socio-démographiques et individuels (les antécédents) modulés par des facteurs modérateurs (manière dont chaque individu s'ajuste à la situation) peuvent avoir des conséquences sur la santé physique (maladie, état fonctionnel, etc.) ou le bien-être dit subjectif. Ce dernier est défini comme un ensemble de processus cognitifs (satisfaction de la vie) et émotionnels (affectivité positive et négative). Le bien-être subjectif ne correspond pas seulement à l'absence d'émotions négatives, mais aussi à « la présence d'émotions et d'états agréables

(plaisir, joie, satisfaction, gaieté, bonheur, intérêt, curiosité, etc.), auxquels on ajoute la satisfaction de la vie » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 61). Il semble ainsi qu'une évaluation adéquate du bien-être psychologique devrait prendre en considération autant les facteurs négatifs que positifs de la santé, comme le suggère le concept de psychologie positive défini plus haut.

Figure 1: Modèle intégratif et multifactoriel (Bruchon-Schweitzer, 2002)

Ce modèle transactionnel expose toute la complexité du fonctionnement humain, il énumère les facteurs à l'origine de la santé de l'individu et les différentes interactions possibles pour en arriver à un résultat. Par contre, le modèle a été développé dans une

perspective de diagnostic et considère les individus en tant que membres de la société et non dans le contexte du milieu très particulier du travail. Les variables prises en considération ne reflètent pas nécessairement ce que vit le travailleur dans l'entreprise. De plus, les indicateurs proposés se concentrent sur la mesure des attitudes individuelles sans égard à l'impact organisationnel.

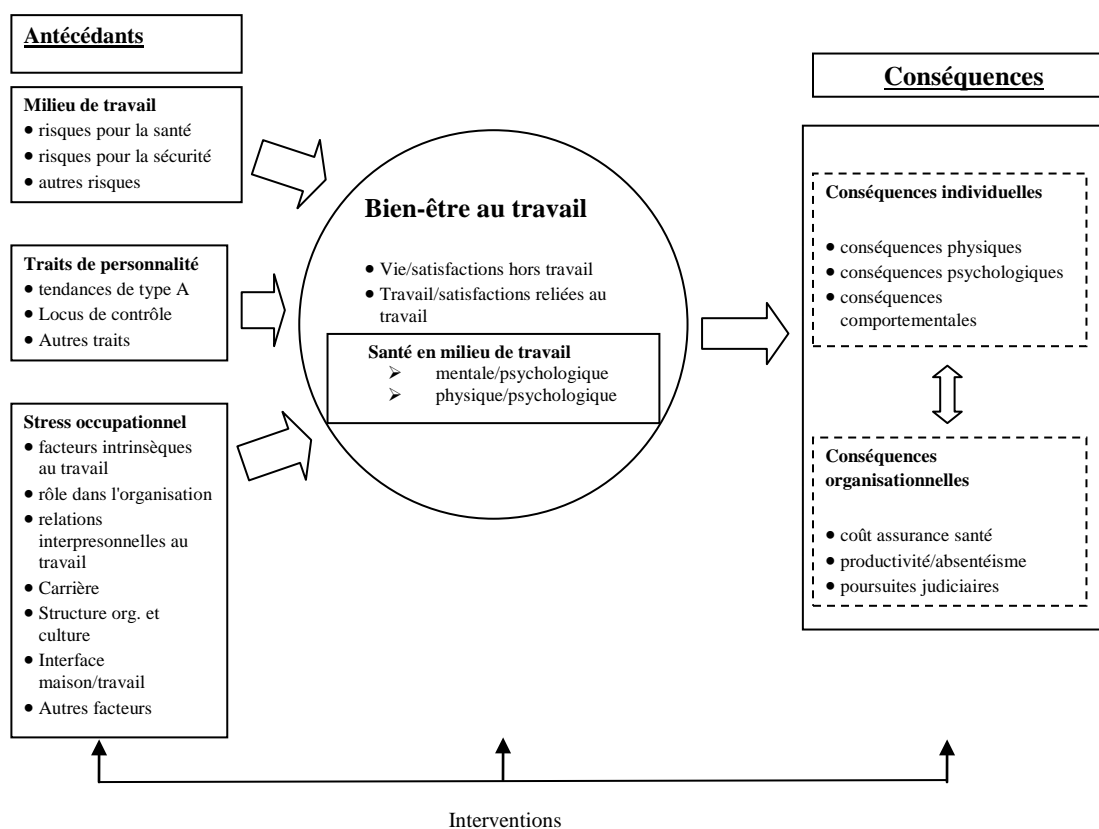
Pourtant, plusieurs antécédents psychosociaux ont fait l'objet d'études en psychologie positive. Ainsi l'optimisme, le lieu de contrôle, l'auto-efficacité et l'affectivité positive seront considérés dans l'analyse des antécédents. Les concepts d'endurance, de résilience et de cohérence semblent plutôt émergents dans l'étude du bien-être psychologique. Selon l'auteur, ces trois concepts seraient plus proches de traits de personnalité; il est donc plutôt difficile pour un gestionnaire d'agir à ce niveau.

Le cadre d'analyse de la santé et du bien-être en milieu de travail

Le cadre conceptuel proposé par Danna et Griffin (1999) est semblable au précédent, mais adapté au milieu de travail. Les auteurs font également la distinction entre les concepts de bien-être et santé. Selon leur recension des écrits sur la santé et le bien-être, le concept de «santé» englobe généralement les symptômes physiologiques et psychologiques dans un contexte plutôt médical, c'est-à-dire définit par l'absence de maladie. Par contre, le bien-être psychologique peut se définir comme étant un concept plus large et global qui prend en considération la personne dans son ensemble. La santé serait ainsi une composante du bien-être.

Malgré cette distinction, ces auteurs proposent un cadre conceptuel pour mesurer la santé et le bien-être en milieu de travail où les deux concepts sont au coeur du modèle (Figure 2). Le bien-être étant le construit qui englobe les satisfactions hors travail vécues par les individus (satisfaction/insatisfaction de sa vie sociale, vie de famille, loisirs, spiritualité), les satisfactions liées au travail (satisfaction/insatisfaction quant à la rémunération, occasions de promotion, l'emploi en soi, les collègues) et finalement la santé en général.

Figure 2: Cadre d'analyse de la santé et du bien-être en milieu de travail (Danna & Griffin, 1999)



Le concept de santé est considéré comme une sous-composante du bien-être et comprend une combinaison d'indicateurs de santé mentale/psychologique (affectivité, frustration, anxiété, etc.) et des indicateurs de santé physique/physiologique. Selon les auteurs, il y aurait trois catégories d'antécédents du bien-être au travail: les caractéristiques du milieu de travail, les facettes de la personnalité et le stress occupationnel. Les traits de personnalité sont ici beaucoup moins détaillés que dans le modèle précédent. Par contre, les facteurs associés à l'environnement du travail sont plus précis et divisés en risques et facteurs de stress. Pour les facettes de la personnalité, les auteurs ont examiné le lien entre le type de personnalité et le locus de contrôle.

Les facteurs de stress occupationnel sont nombreux. Les auteurs ont retenu ici les facteurs intrinsèques au travail (charge de travail, latitude décisionnelle, contrôle sur son travail), le rôle dans l'organisation (ambiguïté ou conflit, responsabilité pour les autres), relations au travail (avec les supérieurs, les collègues et les subordonnés), opportunités de carrière (moins d'opportunité jumelée à l'insécurité d'emploi représente une situation stressante), structure et culture organisationnelle (peu de participation ou de consultation, mauvaise communication, mauvaise gestion) et relation travail-famille (conflit de rôle, charge de travail). Tous ces antécédents ont une incidence sur le niveau de bien-être perçu. Les conséquences pour la santé du travailleur peuvent être d'ordre physique, psychologique et/ou comportemental. Les conséquences pour l'entreprise sont nombreuses: coût des assurances (dans le contexte canadien, le coût de l'assurance santé est tout de même moindre pour les organisations et associations puisqu'il existe un

régime universel contrairement aux États-Unis), perte de productivité/efficience et absentéisme, coût des poursuites en justice.

Ce cadre conceptuel est intéressant du fait qu'il présente le bien-être et la santé dans un contexte de travail et donc introduit la perspective organisationnelle. La satisfaction y occupe une place prépondérante, c'est d'ailleurs un indicateur individuel d'attitude favorisé par Diener (1994) pour mesurer le bien-être subjectif. Autrement, les résultats proposés semblent plutôt mesurer les conséquences d'une mauvaise santé ou du « mal-être » puisque les facteurs étudiés portent essentiellement sur les causes et les effets du stress.

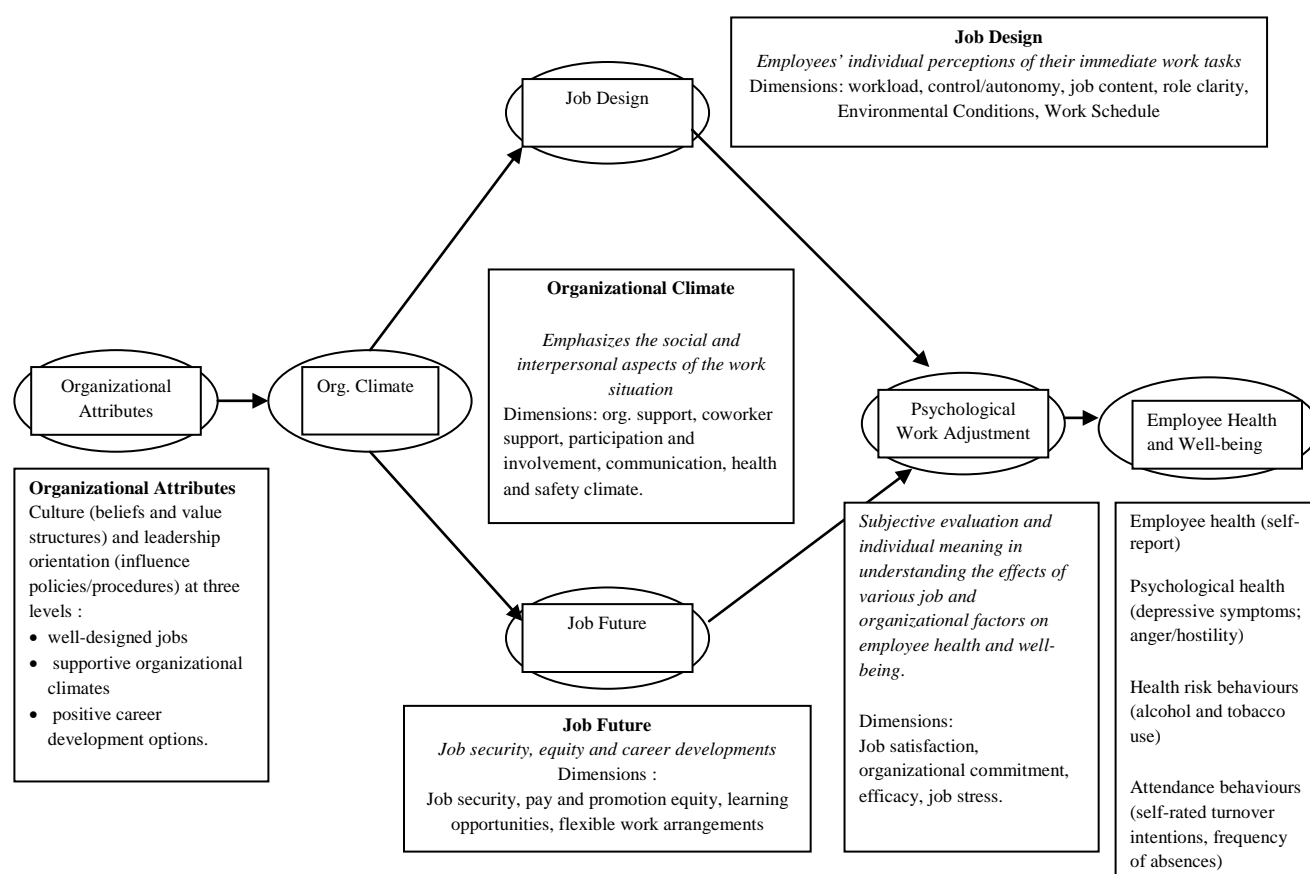
Le modèle de l'organisation du travail pour la santé

Le modèle de l'organisation du travail pour la santé (*healthy work organization*) (Vandenberg, Kyoung-Ok, DeJoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002) présenté à la figure 3, examine l'impact de la structure d'une organisation, de sa culture et de son fonctionnement sur la santé et le bien-être des travailleurs et sur l'efficacité organisationnelle. L'hypothèse sous-tendant le modèle suggère que tous les partenaires (employés, actionnaires et société en général) gagnent à ce que l'entreprise soit en santé. Les auteurs définissent une organisation du travail pour la santé comme étant " ... *one characterized by intentional, systematic, and collaborative efforts to maximize employee well being and productivity by providing well-designed and meaningful jobs, a supportive social-organizational environment, and accessible and equitable*

opportunities for career and work-life enhancement " (Vandenberg et al., 2002, p. 70).

Partant du principe qu'il est possible de distinguer entre des systèmes de travail sains et malsains, ce modèle prend en considération les caractéristiques du milieu de travail, le climat qui y règne, l'organisation du travail, les conditions d'emploi et la perception des employés quant à tous ces aspects pour en arriver à une mesure de la santé de l'organisation qui se traduit par des indicateurs individuels et organisationnels.

Figure 3: Modèle de l'organisation du travail pour la santé (Vandenberg, Kyoung-Ok, DeJoy, Wilson, Griffin-Blake, 2002)



Ainsi, en agissant sur certaines caractéristiques du milieu de travail, il est possible d'améliorer la santé et la productivité des travailleurs. Le modèle se compose de six domaines. Le premier correspond aux attributs organisationnels essentiels (*core organizational attributes*) comme la culture de l'entreprise et son leadership qui influencent les domaines associés au travail. Ces trois domaines du travail sont représentés par la perception des employés quant à la conception des tâches (*job design*), le climat organisationnel (*organizational climate*) qui fait référence aux relations interpersonnelles et la vie sociale et finalement les perspectives futures (*job future*) comme la sécurité d'emploi ou les possibilités de carrière. L'employé évalue ensuite l'impact de tous ces domaines sur son bien-être; c'est ce que les auteurs appellent l'ajustement psychologique au travail (*psychological work adjustment*). Les indicateurs sont: la satisfaction au travail, l'engagement, l'efficacité et le stress au travail. Pour mesurer la santé et le bien-être des employés, le modèle propose quatre indicateurs: une auto-évaluation des employés de leur état de santé en général; une évaluation de la santé psychologique à partir de symptômes de dépression et de colère/hostilité; les comportements à risque pour la santé (utilisation du tabac et de l'alcool); les comportements d'assiduité (mesure les intentions de quitter la compagnie et l'absentéisme).

Le tableau rapporté à l'annexe 1, résume une étude de validation de ce modèle effectuée auprès d'un peu plus de 1000 employés d'une chaîne de magasins (Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004). Les résultats démontrent une influence

certaines des caractéristiques du travail sur les facteurs d'ajustement psychologique et par conséquent sur la santé et le bien-être des travailleurs. L'étude révèle également l'importance des perceptions, des attentes des employés et de l'interaction sociale sur la santé. En conclusion, les mesures et les politiques mises en place et les valeurs véhiculées par l'organisation ont un impact direct sur la santé organisationnelle. Pour les auteurs, une organisation en santé est caractérisée par des efforts concertés de la gestion pour maximiser le bien-être et la productivité des employés en leur procurant des emplois significatifs, un environnement socio-organisationnel habilitant, des opportunités de progression de carrière et d'amélioration de la vie au et hors travail.

L'intérêt de ce modèle réside dans le détail apporté à l'étude des antécédents au niveau corporatif (culture et climat organisationnel) mais aussi au niveau de l'emploi et du travailleur. Les auteurs reconnaissent également l'existence de conséquences positives pour la santé. Cependant, la terminologie employée porte parfois à confusion. Alors qu'une des dimensions du modèle s'intitule "*Psychological Work Adjustment*", elle correspond en fait dans les autres modèles aux indicateurs du bien-être tandis que celle appelée "*Employee Health and Well-Being*" représente les conséquences.

Le modèle général de la qualité de vie au travail

Le concept de la qualité de vie au travail est à l'origine de plusieurs recherches sur le bien-être. C'est un concept associé à la santé psychologique, mais qui englobe aussi des aspects de santé physique et d'interaction sociale. Pour assurer une qualité de vie à

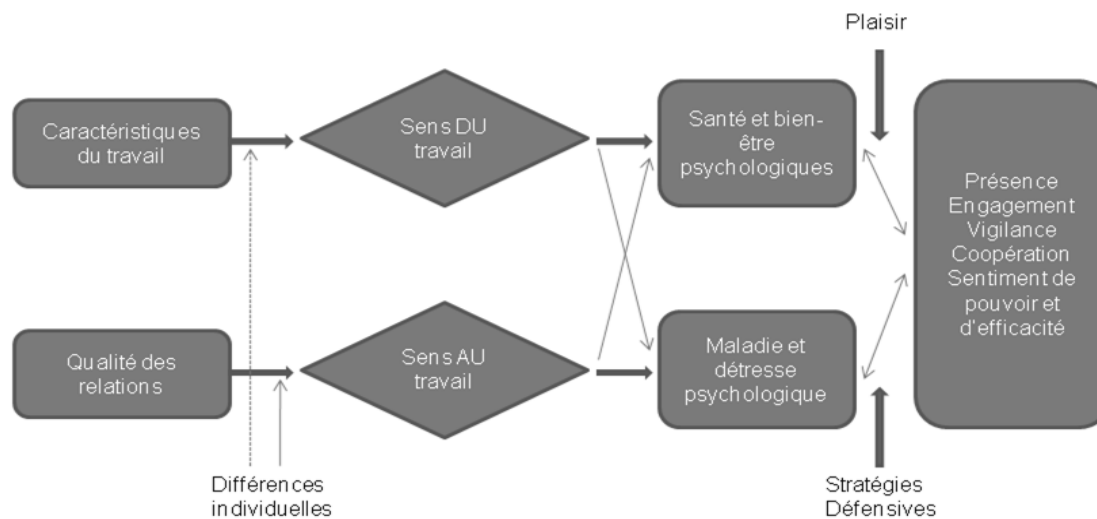
l'employé, il faut organiser le travail de manière à encourager la participation de l'employé et d'assurer une compatibilité entre le travail et la vie personnelle (Turcotte, 1988). En fait, selon Morin et Aranha (2008), « l'impact de l'organisation du travail sur la santé des personnes et leur performance au travail varie selon le sens que lui attribuent les employés » (p. 40). Si le travailleur estime favorables les caractéristiques de son travail (les fonctions, les conditions dans lesquelles il est accompli, les relations humaines afférentes au travail), « il aura tendance à trouver du sens dans son travail et à son travail » (Morin et Aranha, 2008, p. 40) avec des conséquences positives pour sa santé.

Le sentiment de bien-être se traduit par des attitudes et des comportements tout aussi positifs pour l'entreprise: l'employé est plus engagé envers son organisation, est assidu, démontre de la vigilance, coopère avec ses collègues et est habilité ou a le «sentiment de pouvoir et d'efficacité» (Morin, 2010; Morin et Aranha, 2008). Des études effectuées entre 2002 et 2007 auprès de 1623 participants ont permis d'élaborer le *Modèle général de la qualité de vie au travail* (Figure 4) et de dégager les facteurs qui « contribuent à donner un sens au travail » (Morin et Gagné, 2009, p. 10).

La première dimension comprend les caractéristiques associées au travail lui-même qui a un impact sur le sens du travail: *l'utilité sociale* (travail utile, à valeur ajoutée), les *occasions d'apprentissage et de développement* (possibilité d'apprendre, de se

perfectionner et de se réaliser) et l'*autonomie* (le travailleur détermine la façon la plus efficace de faire son travail).

Figure 4: Modèle général de la qualité de vie au travail (Morin 2010; Morin et Aranha, 2008)



Les deux premiers facteurs auraient un impact significatif sur le sens du travail (Morin et Aranha, 2008). La seconde dimension comprend les caractéristiques « des relations qui ont du sens » (Morin, 2010, p. 9): la *rectitude morale* (le travail effectué respecte les valeurs humaines, la justice et l'équité), la *qualité des relations* (soutien des collègues et supérieur, entraide et collaboration au sein de l'équipe) et la *reconnaissance* (pour les résultats, mais aussi les compétences). Selon les travaux de Morin et Aranha (2008), les variables *reconnaissance* et *sens du travail* expliquent principalement la variance du bien-être et de la détresse psychologique. S'ajoute à ces deux facteurs la *rectitude morale* pour expliquer la variance de *l'engagement affectif* (attachement à l'organisation).

Pour mesurer le bien-être psychologique, l'échelle de Massé et al. (1998) a été retenue. Elle comprend six dimensions: estime de soi, implication sociale, équilibre psychologique, contrôle de soi et des événements, sociabilité et bonheur. Quoique cette échelle fut développée dans le contexte de la recherche sociale, certains indicateurs proposés sont similaires à ceux étudiés dans le contexte du milieu de travail, telles les notions de contrôle et de sociabilité. Ils sont repris dans quelques modèles étudiés plus loin.

Le modèle psycho-socio-organisationnel de la santé mentale au travail

Le modèle présenté à la figure 5 provient du domaine de la santé et sécurité au travail et donc se concentre sur l'étude des facteurs de risque associés au travail, mais les indicateurs proposés complètent les modèles précédents. Le modèle découle des résultats d'une étude portant sur la santé mentale au travail et les pratiques de gestion de ressources humaines. Plus de 3 000 employés répartis dans quatre organisations québécoises ont complété un questionnaire visant à évaluer «l'ampleur de la problématique de la santé mentale au travail ainsi que les facteurs organisationnels perçus par les employés comme étant un risque pour leur santé mentale» (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003, p. 1). Selon les auteurs, le stress en soi n'est pas malsain, mais il devient un problème lorsque l'individu n'a plus la capacité d'en amoindrir les effets négatifs parce que ses mécanismes de contrôle ne suffisent plus. Il peut y avoir des réactions comportementales (ex: la colère), physiques (ex: augmentation de la pression artérielle) mais aussi psychologiques telles que l'anxiété, la dépression, l'irritabilité, la

détresse et l'épuisement. Dans les cas graves, des «problèmes de santé aigus et chroniques» peuvent se manifester comme l'hypertension, les ulcères et les maladies cardiovasculaires (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003). Mais les conséquences du stress se font sentir autant au niveau individuel qu'organisationnel par le taux d'absentéisme ou le nombre de départs.

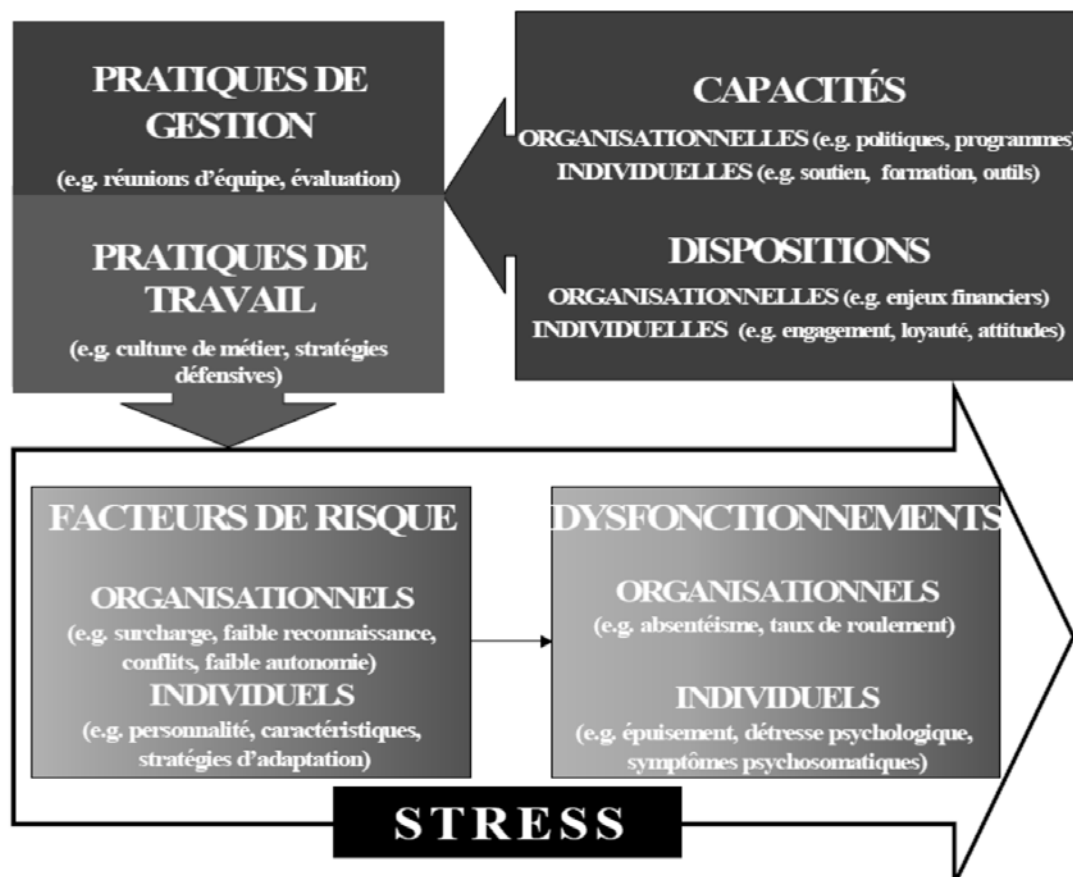
Le modèle ici proposé met en évidence les antécédents organisationnels des risques à la santé, mais incorpore aussi des variables telles que les pratiques, les *capacités* et les *dispositions* tant au niveau individuel qu'organisationnel. Les *capacités*, qui correspondent aux moyens, viennent moduler l'application par les travailleurs des pratiques de gestion et de travail. Selon les chercheurs, si les *ressources* (financières, humaines, expertise, autonomie, temps, influence, etc.), les *structures* (comités, soutien administratif et humain, etc.) et les *outils* (grille d'évaluation du personnel, outils d'information, etc.) ne sont pas en place, il est peu probable que les pratiques nécessaires à l'atténuation des facteurs de risque soient mises en œuvre (Brun et al., 2003). De même, les *dispositions* définies comme étant « les valeurs, les enjeux et les volontés des acteurs organisationnels » (Brun et al., 2003, p. 11) doivent être présentes pour initier une action de la part des différents intervenants.

Ce modèle démontre l'influence des composantes organisationnelles et individuelles et leur interaction sur les facteurs de risque associés au stress et par conséquent l'impact sur bien-être psychologique des travailleurs. L'étude de Brun, Biron, Martel et Ivers (2003) à

l'origine du modèle a permis aussi d'identifier les facteurs de risque pour la santé jugés les plus significatifs par les travailleurs afin d'agir en amont et prévenir les problèmes de santé mentale. Les principaux facteurs de risques sont: la surcharge quantitative, la faible reconnaissance, les relations difficiles avec le supérieur, un faible niveau de participation aux décisions et une faible circulation de l'information. Quoique l'emphase soit mise sur les risques, tous ces facteurs, s'ils sont bien gérés, sont aussi reconnus comme des antécédents du bien-être dans les modèles du bien-être présentés précédemment dans le présent travail. Au niveau organisationnel, les indicateurs dits collectifs proviennent des dossiers administratifs et comprennent: l'absentéisme, les données d'assurance, des renseignements sur les accidents de travail, les mouvements de personnel (départs à la retraite, changement de poste), la performance organisationnelle (indicateurs de production), les relations de travail (grèves, griefs, etc.), le harcèlement et l'incivilité et le programme d'aide aux employés (Brun, Biron & St-Hilaire, 2009).

Les auteurs ont développé un outil diagnostique pour l'entreprise permettant d'évaluer les « composantes clés de l'organisation » et identifier les principaux facteurs de risque psychosociaux. Les antécédents du stress au travail sont évalués par les facteurs de risque les plus courants: manque d'autonomie et de reconnaissance au travail, processus décisionnel complexe et communications déficientes, tâches et rôles liés au travail qui ne sont pas clairs, difficulté de concilier travail et vie personnelle, climat de travail négatif, absence de gestion du changement, détresse psychologique et faible satisfaction.

Figure 5: Modèle psycho-socio-organisationnel de la santé mentale au travail (Brun, Biron, Martel & Ivers, 2003)



Ces deux mêmes facteurs de risques que sont la détresse psychologique et la satisfaction ont été présentés cette fois comme des indicateurs de bien-être au 15^e Colloque sur la santé et la sécurité au travail organisé par la Commission de la santé et sécurité du travail (Brun et al., 2005). Les autres indicateurs présentés lors de ce colloque sont les symptômes psychosomatiques, l'intention de quitter l'emploi, le harcèlement psychologique au travail, le soutien social des collègues et la perception que l'organisation pose actions concrètes pour prévenir le stress.

Le modèle psycho-socio-organisationnel de la santé mentale propose quelques pistes de solutions pour évaluer le bien-être et la santé des travailleurs. Quoique l'on soit dans un contexte d'évaluation des risques, les indicateurs proposés deviennent en fait des facteurs de risque s'ils ne sont pas bien gérés. Il s'agit d'intervenir en amont pour favoriser le bien-être.

Le modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail

La santé et la satisfaction du travailleur dépendent d'un délicat équilibre entre ses « désirs et la réalité », entre la possibilité d'organiser son travail et ce qui lui est imposé (Dejours, 1980; Dejours et al., 1985). Et pour atteindre cet équilibre, « l'individu doit à chaque instant venir à bout de cette souffrance et de ces contraintes par des stratégies de nature physique, psychique et sociale » (Achille, 2003, p. 79). Ainsi, le travailleur atteindra ou maintiendra un état de santé s'il parvient à équilibrer plusieurs dimensions de son existence. Cette perspective est illustrée dans le modèle à huit dimensions proposé par Achille (2003, p. 79) pour évaluer l'état de santé du travailleur aux niveaux psychologique et physique. Quatre dimensions ont été retenues pour chacun des niveaux en fonction de leur opérationnalisation. Certains indicateurs proposés par l'auteur pour évaluer la santé physique sont catégorisés chez les autres auteurs étudiés parmi les indicateurs de comportement individuel ou les indicateurs de type organisationnel. C'est le cas notamment de la *capacité de rôles*, dimension qui évalue la capacité de l'employé à accomplir son travail, à respecter son horaire, à être vigilant et à ne pas « être ralenti ou arrêté par des blessures, des accidents ou d'autres problèmes physiques » (Achille,

2003, p. 98). L'auteur propose d'ajouter ici des indicateurs « d'efficacité et de productivité » autant au niveau organisationnel qu'individuel.

Pour les indicateurs de la santé, le modèle propose d'évaluer la *dimension cognitive* par un volet « cognitif évaluatif » (Achille, 2003, p. 95) qui mesure les attitudes des individus par rapport aux autres et la perception qu'a l'individu de son niveau de santé général. Un autre volet porte sur la « capacité cognitive de l'individu à remplir ses fonctions » afin de déceler les changements au niveau «cognitif et intellectuel» qui pourraient provenir d'un problème de santé psychologique ou physique (Achille, 2003, p. 95). La *dimension motivationnelle* fait référence au niveau d'actualisation du potentiel. Un faible niveau de motivation pourrait être « un signe précurseur de troubles plus graves » (Achille, 2003, p. 96). La *dimension affective* réfère à l'absence de détresse psychologique ou troubles psychopathologiques (dépression, épuisement émotif et physique et autres troubles liés au stress) et la présence d'états positifs ou négatifs. Finalement, la *dimension sociale* fait référence aux relations interpersonnelles qui se créent au sein des organisations (intégration au milieu et action selon les normes du groupe, collaboration dans l'accomplissement des tâches communes, établissement et maintien d'un lien affectif mutuel avec ses pairs). C'est une dimension particulièrement importante du fait que la vie au travail se forge autour des relations avec les collègues et les supérieurs. C'est l'appui des collègues qui parfois allège la charge de travail ou permet la répartition des tâches. La collaboration et l'harmonie au sein de l'équipe est

essentielle à l'atteinte des objectifs collectifs. En bref, les relations interpersonnelles influencent le rendement des équipes et par ricochet la performance de l'organisation.

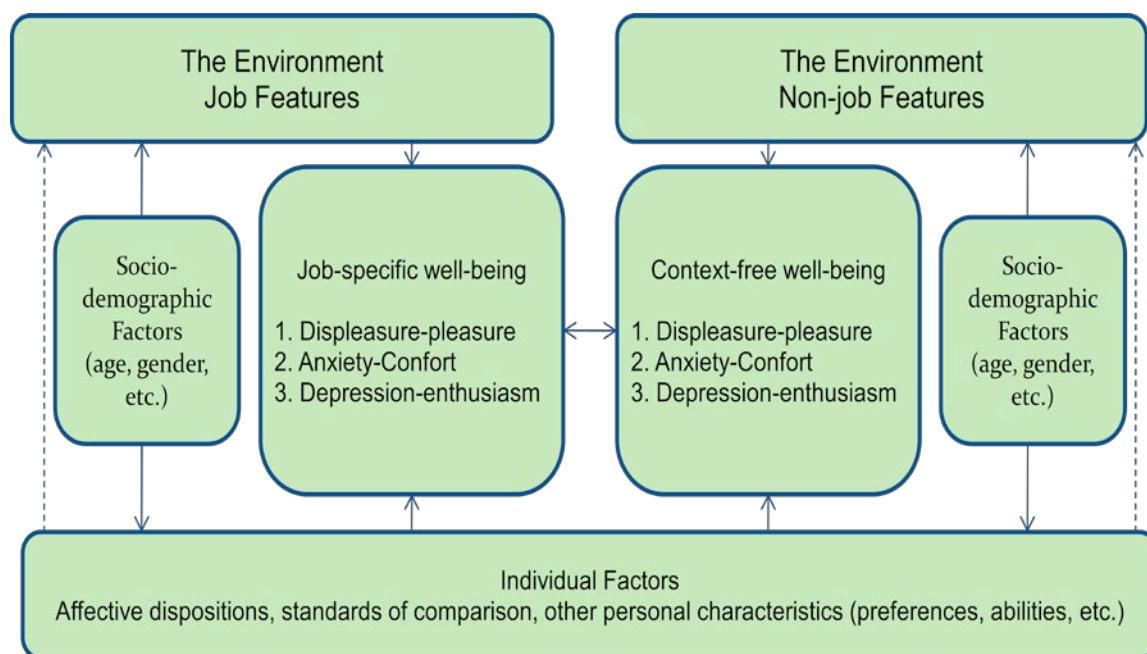
Ce modèle permet de dresser un portrait assez exhaustif de la situation par contre les indicateurs proposés concernent essentiellement l'individu et nous renseignent peu sur les conséquences organisationnelles. De plus, les indicateurs proposés sont à la fois antécédents au bien-être ou résultantes. Le peu de distinction rend difficile l'identification d'actions managériales possibles pour promouvoir le bien-être psychologique au travail. Ce cadre conceptuel présente tout de même des pistes de solution afin d'identifier les facteurs les plus susceptibles de dresser un portrait juste de l'état de santé des travailleurs et de l'impact sur l'organisation.

Le modèle du bien-être de l'employé et ses antécédents

Le modèle du bien-être en milieu de travail de Warr (2003) présente ce que l'auteur appelle le bien-être spécifique au travail (*job-specific*) en relation avec le bien-être hors travail (*context-free*). Selon lui, de multiples recherches ont démontré l'impact de la satisfaction dans la vie en général sur le bien-être perçu en milieu de travail et vice-versa. Quoique cette relation soit importante, le présent travail examine plus particulièrement le bien-être en milieu de travail sans examiner l'impact de l'un sur l'autre.

Warr (2003) a développé son modèle (Figure 6) à partir d'une recension des écrits scientifiques sur le bien-être et de ses recherches auprès de plus de 1500 travailleurs du Royaume-Uni provenant de différentes catégories d'emploi (professionnels et manoeuvres) visant à valider un instrument de mesure. Ce modèle met l'accent sur les antécédents du bien-être répartis en deux catégories: les caractéristiques du travail (*job features*) et les facteurs individuels (*individual factors*).

Figure 6: Modèle du bien-être de Warr (2003)



Parmi ces derniers se retrouvent les dispositions à éprouver des émotions (affectivité négative ou positive), les normes comparatives et d'autres caractéristiques personnelles. L'affectivité joue un rôle important. Les personnes ayant un niveau élevé d'affectivité positive seraient plus enthousiastes et énergiques, elles feraient une évaluation plus

positive de leur environnement et des possibilités qu'il offre. Les normes comparatives (*standards of comparison*) font référence aux points de repère, que ce soit d'autres individus ou des groupes, choisis par l'employé pour l'aider à évaluer une information ambiguë.

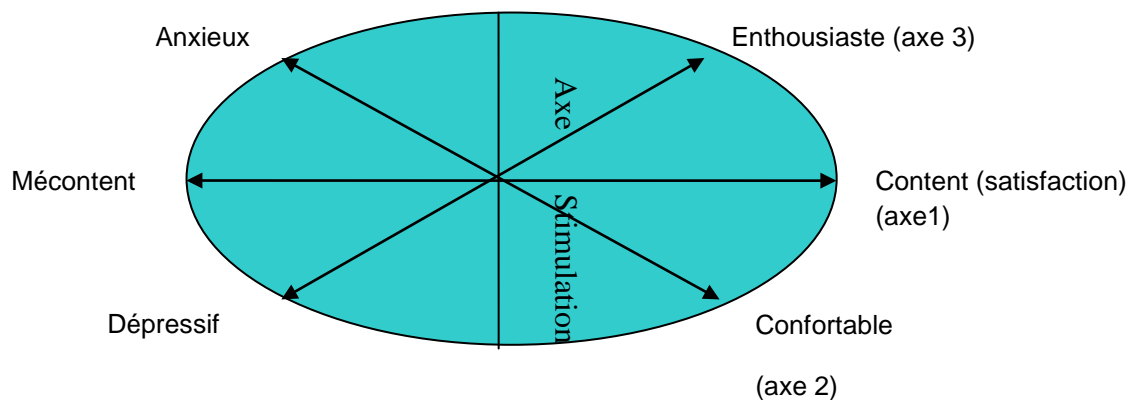
Parmi les autres facteurs individuels ayant une incidence sur le niveau de bien-être, notons la préférence pour un certain type de travail et l'aptitude perçue pour accomplir certaines tâches. Ainsi, plus une personne aime les tâches à effectuer et a l'impression d'avoir les compétences pour les accomplir, plus elle affichera un niveau élevé de satisfaction. Les facteurs individuels et les caractéristiques du travail sont reliées de par l'influence de l'un sur les perceptions et comportements du travailleur et non par une relation causale (d'où la ligne pointillée). Par exemple, un travailleur dont l'affectivité positive est élevée aura tendance à percevoir plus positivement la relation avec ses collègues et sera plus enclin à participer aux activités sociales.

Au niveau des caractéristiques du travail (*job features*), l'auteur en répertorie dix (voir le tableau à l'annexe 2). L'impact des facteurs énoncés sur le bien-être diffère selon leur intensité et les liens qui s'opèrent entre eux. Il ne s'agit pas de les cumuler pour atteindre un niveau de bien-être maximal, chaque individu a des besoins d'intensité variable. Par exemple, certains préfèrent un travail qui offre une grande variété de tâches tandis que d'autres aiment moins. De telles distinctions sont aussi possibles si les facteurs socio-

démographiques sont pris en considération. Les sources de satisfaction au travail seraient différentes selon l'âge du travailleur ou son genre. Un travailleur plus âgé par exemple pourrait présenter un niveau de bien-être plus élevé du fait qu'il peut accéder à des postes plus intéressants, sa perception du travail est différente ou il se compare moins aux autres pour définir son succès.

Pour la mesure du bien-être en soi, le chercheur met l'accent sur la mesure des émotions pour définir le niveau de bien-être affectif. Selon lui, les modèles bidimensionnels ne rendent pas compte de la complexité des émotions et ne couvrent qu'une partie du spectre des émotions répertoriées (Warr, 1990). L'instrument proposé par l'auteur est plutôt tridimensionnel, car il ajoute une mesure de l'intensité de l'émotion (Figure 7). L'état de bien-être d'un individu est évalué par sa situation quant au contenu de ses émotions qui s'exprime par la «stimulation» (*arousal*) mentale qui sert d'axe repère et les dimensions associées aux émotions (*content of feelings*) (axes 1 à 3). L'intensité de l'émotion se mesure par rapport à la distance du point d'intersection des deux axes (l'intensité augmente plus on s'éloigne du point central).

Figure 7: Les indicateurs du bien-être affectif selon Warr (1990, 2003)



La forme elliptique du schéma traduit la plus grande importance empirique de l'axe horizontal. Pour préciser davantage les mesures de la dimension mécontent-content, cet axe est subdivisé en deux pour obtenir les trois indicateurs principaux du bien-être affectif: mécontent-content (axe 1), anxieux-confortable (axe 2), dépressif-enthousiaste (axe 3). Les axes 2 et 3 prennent en considération autant la stimulation que la satisfaction. L'axe horizontal en lui seul est une mesure de la satisfaction au travail (ou du bonheur dans le cas du bien-être hors travail) et peut être considéré indépendamment des deux autres axes. Un état anxieux reflète un sentiment de déplaisir dans un contexte de stimulation mentale importante, tandis qu'un sentiment de confort est associé à peu de stimulation, mais quand même un travail jugé plaisant. L'auteur reconnaît la difficulté de rendre compte de toutes les expériences émotives par les dimensions retenues dans son modèle. Ces trois indicateurs peuvent servir de base, d'autres mesures peuvent compléter l'évaluation. Quoi qu'il en soit, les recherches se poursuivent pour améliorer

la validité des mesures pour les émotions, mais les travaux de Warr semblent démontrer qu'une approche multidimensionnelle aide à cerner la complexité du construit.

Selon Warr (2003), il y aurait une corrélation entre le bien-être en milieu de travail et le comportement du travailleur, notamment entre la satisfaction et le rendement. Par contre encore peu d'études démontrent le lien entre avec les axes 2 et 3. Il est probable qu'un travailleur anxieux ou dépressif pourrait avoir plus de difficulté à répondre aux exigences du poste et donc être moins performant. Dans le cas de l'absentéisme, d'après les études répertoriées par l'auteur, il semble qu'un niveau élevé d'enthousiasme pour le travail (axe 3) soit la relation la plus significative avec le bien-être. Le lien avec la satisfaction et le niveau de confort n'est pas clairement démontrés. Il est toutefois difficile de tirer des conclusions définitives. Il existerait une corrélation entre les trois indicateurs du bien-être affectif et le taux de départ de même que l'intention de quitter son emploi mais plus particulièrement démontrée avec la satisfaction, quoique la disponibilité d'un autre emploi vient modérer la relation. Un lien est aussi possible, quoique non clairement démontré, avec les activités entreprises de plein gré par le travailleur en plus des tâches prescrites par l'employeur. La satisfaction serait associée à des heures supplémentaires effectuées volontairement, à des comportements de bon citoyen corporatif comme aider les collègues ou se porter volontaire pour faire du travail qui ne fait pas normalement partie des fonctions assignées.

En résumé, les modèles issus des écrits scientifiques aident à mieux comprendre le concept de bien-être psychologique au travail, ses antécédants, ses caractéristiques et ses conséquences autant au niveau individuel qu'organisationnel. D'après ces différents cadres conceptuels, pour une évaluation adéquate du niveau de bien-être, il faut examiner l'individu dans son environnement et son interaction avec les autres travailleurs, la dimension sociale vient compléter le portrait. Quant aux conséquences pour l'organisation, l'évaluation semble porter essentiellement sur des résultats à caractère négatif tel le taux d'absentéisme ou l'impact financier (coûts). Les modèles théoriques nous renseignent peu toutefois sur la réalité entrepreneuriale, c'est-à-dire la manière dont les organisations mettent en pratique de tels concepts pour promouvoir la santé des travailleurs. Pour compléter la recension des caractéristiques associées au bien-être en milieu de travail et identifier les plus pertinentes pour la gestion, les indicateurs proposés par deux organismes publics sont passés en revue.

L'évaluation de la santé et du bien-être selon deux organismes publics indépendants

Au Québec, les entreprises ont l'obligation d'assurer aux travailleurs un milieu de travail sain et sécuritaire. La *Loi sur la santé et sécurité du travail* (Gouvernement du Québec, 1979) exige des employeurs qu'ils prennent les mesures nécessaires pour protéger les employés et qu'ils mettent en place un «programme de prévention afin ... d'éliminer à la source même les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs» (article 59). Les mécanismes administratifs entourant l'application de la loi

semblent toutefois mettre l'accent sur la réparation plutôt que la prévention. L'organisme de surveillance, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, recueille des données annuelles sur le nombre d'accidents rapportés, de retraits préventifs, de plaintes, etc. Ces informations ne dressent pas un bilan de l'état de santé des travailleurs, c'est un système de « gestion plutôt réactif, la prépondérance est donnée aux activités curatives et administratives » (Laplante, 2009, p. 182). Les entreprises qui désirent se démarquer iront au-delà des exigences légales pour créer un environnement de travail qui favorise l'engagement du personnel dans la prévention et la promotion de la santé et la sécurité.

Pour la gestion et les actionnaires, ce qui importe c'est la performance de l'entreprise et sa productivité. C'est un objectif qui n'est pas nécessairement incompatible avec la santé des travailleurs et les deux organismes suivants tentent d'en faire la promotion dans cette perspective.

Les indicateurs de la santé proposés par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). Tel que mentionné plus haut, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* du Québec vise l'élimination des dangers pour la santé sans toutefois préciser ce que représente la santé dans le milieu de travail. Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, un organisme du gouvernement fédéral du Canada, a pour mandat de faire la promotion de la santé en milieu de travail. Selon cet organisme, il est possible de concilier santé de l'organisation et santé des travailleurs, car « les personnes qui se sentent valorisées, respectées et satisfaites dans le cadre de leur emploi et qui travaillent dans un milieu sain et sécuritaire sont davantage portées à être plus productives et à

s'engager pleinement dans leur travail » (Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, <http://www.cchst.ca>).

Pour créer un milieu de travail sain par une main-d'œuvre en santé tout en ayant des organisations productives, le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail propose d'agir à trois niveaux: la *santé et sécurité au travail*, la *santé de l'organisation* et les *choix de vie saine*. Le premier touche l'environnement physique du milieu de travail et vise à mettre en place des programmes de « prévention des blessures et des maladies, et l'élimination des dangers ». Le volet « santé de l'organisation » vise la création d'un milieu de travail sain en agissant sur la « culture, les relations et les valeurs », notions aussi présentes dans les modèles de Danna et Griffin (1999) et Vandenberg et al. (2002). Quant à la dernière composante, « choix de vie saine », elle touche davantage les individus pour qu'ils adoptent des habitudes de vie saines (mener une vie active, bien manger, etc.). Ces dimensions correspondent en fait aux conditions gagnantes d'un milieu de travail sain, une liste des antécédents sur lesquels la gestion peut agir pour promouvoir la santé.

Les indicateurs pour évaluer la santé ne sont pas explicites dans le modèle, le site web de la CCHST réfère au site de QualitéTravail.ca des *Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques*. Y sont regroupés les indicateurs utilisés dans le cadre d'un sondage effectué par une firme privée pour le compte de la CCHST (" *Changing Employment Relationships Survey* ") en 2000 auprès de 2 500 travailleurs. C'est en fait un sondage

axé sur les antécédents puisque la prévention cherche à agir en amont, au niveau des causes pour éviter des conséquences négatives pour la santé.

L'évaluation de l'environnement de travail se fait par une mesure du soutien social, de la charge de travail et de la latitude décisionnelle. Un environnement de travail «sain» offre un climat où les relations de travail sont positives, c'est un environnement de travail qui fait la promotion d'une bonne santé mentale, qui procure un sentiment de sécurité et de bien-être et où l'on ne ressent pas de pressions inutiles (stress et anxiété). La *peur de perdre son emploi* et *d'avoir un accident de travail* peut être une source de stress et d'anxiété. Le *stress et les heures de travail* vise à déterminer dans quelle mesure les longues heures de travail et les demandes de plus en plus pressantes provoquées par les changements technologiques et l'insécurité d'emploi sont sources de stress. Le dernier indicateur dans cette catégorie est appelé *stress et relations interpersonnelles au travail* car des problèmes de relations interpersonnelles peuvent causer du stress.

Dans cette perspective, une autre catégorie nommée *relations* propose deux indicateurs: la relation superviseur-subordonné, considérée plus importante encore que l'argent, et la confiance mutuelle. Quand les deux sont positifs, il y aurait des effets bénéfiques sur le niveau de maintien en poste, la satisfaction au travail, la motivation et le climat de travail. La confiance fait référence aux attentes quant à autrui: d'être traité équitablement, que l'entourage tienne parole et concrétise ses engagements. La confiance

se développe lorsque le superviseur se préoccupe du bien-être de ses employés, qu'il est juste, ouvert et honnête.

Les « demandes du travail » sont évaluées par trois indicateurs: la charge de travail, les longues heures de travail et le temps supplémentaire non payé. Une charge de travail trop lourde peut avoir des répercussions sur la santé et le bien-être si la situation perdure. Une charge de travail adéquate signifie avoir suffisamment de temps pour faire du bon travail; elle permet de concilier travail et vie personnelle et ne pas se sentir constamment stressé. Les longues heures de travail causent des difficultés de conciliation et du stress. L'utilisation des facteurs *charge de travail* et *heures de travail* porte à confusion puisqu'ils se retrouvent aussi dans les autres catégories. De plus, la mise en application d'une telle évaluation et l'analyse des résultats qui s'ensuit restent nébuleuses. Finalement, certains indicateurs sont en fait présentés dans la littérature comme des facteurs de risque plutôt qu'une façon d'évaluer l'état de santé.

Des indicateurs spéciaux ont été développés pour une comparaison internationale. L'indicateur santé et bien-être est mesuré par la cadence et la perception de danger. Les travailleurs doivent indiquer s'ils travaillent à une cadence rapide ou s'ils estiment que leur santé ou leur sécurité est en danger au travail. Un milieu de travail sain contribuerait à une meilleure satisfaction professionnelle, à des taux d'absentéisme et de roulement moins élevés, à un meilleur rendement au travail et à des taux d'accidents plus

faibles tandis qu'une cadence élevée peut augmenter le stress et avoir une incidence sur la santé.

L'Institut national de la qualité utilise un modèle semblable à celui de la CCHST pour évaluer la situation dans les entreprises. Un sondage a été développé afin d'identifier les risques potentiels à la santé et des mesures de satisfaction des employés.

Les indicateurs de l'Institut national de la qualité (INQ). D'après les travaux de Grant (2009) sur les interventions de prévention en santé et sécurité dans les chantiers de construction, les employeurs qui adoptent une orientation qualité sont plus susceptibles de mettre en place des mesures préventives efficaces et de réduire la fréquence du taux d'accidents. Il est donc approprié d'examiner la perspective offerte par l'INQ pour évaluer la santé des travailleurs (<http://www.nqi.ca>).

Le questionnaire d'auto-évaluation proposé par l'institut touche les aspects physique et psychologique de la santé. Au niveau psychologique, le questionnaire s'informe des raisons de stress tel que perçu par les employés autant au travail qu'à la maison. On encourage également les employés à réfléchir aux comportements ou habiletés qu'ils aimeraient acquérir ou à tout le moins maintenir pour faire face à diverses circonstances de la vie. L'analyse des résultats met en lumière les défis que doit relever l'entreprise en développant les stratégies appropriées pour y remédier, comme des mesures de conciliation travail-vie personnelle par exemple. Sont aussi recueillies des données

administratives sur l'utilisation du programme d'aide aux employés et les raisons de consultation. La culture organisationnelle est évaluée par la satisfaction des employés quant aux opportunités de développement professionnel, de contrôle sur leur travail, de participation à la prise de décision, leur niveau d'optimisme quant au futur, le niveau de soutien perçu de l'organisation et la confiance qu'ils ont en la capacité du leadership d'atteindre les objectifs organisationnels. On évalue également le type de soutien et de conseils dont les employés ont besoin pour mieux gérer des situations pouvant affecter leur santé.

L'étude des différentes conceptualisations théoriques et les approches proposées par les organismes publics fournissent une grande variété de facteurs pouvant avoir un impact ou décrivent les caractéristiques de l'expérience du bien-être psychologique. Il est toutefois difficile d'établir clairement à quel niveau la gestion peut agir pour favoriser le bien-être psychologique et quels seraient les résultats pour l'organisation. C'est pourquoi une nouvelle conceptualisation est ici proposée. À l'aide de critères de sélection axés sur les besoins de la gestion et inspirés de la psychologie positive, les différentes composantes du bien-être psychologique sont répertoriées selon qu'elles sont des antécédents, des résultats individuels ou des résultats organisationnels.

Proposition d'une conceptualisation du bien-être psychologique au travail

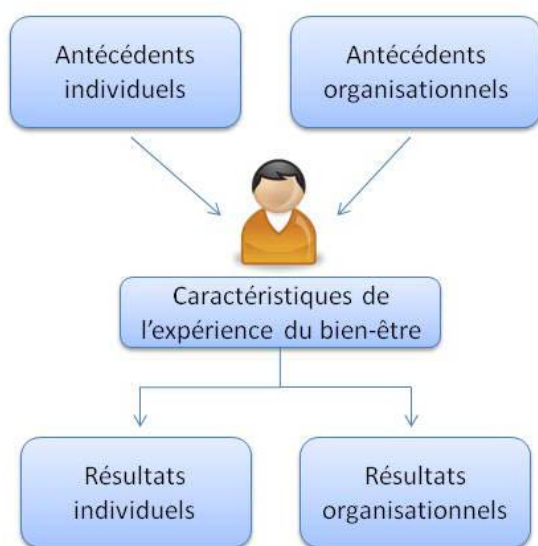
Les modèles et cadres conceptuels exposés dans la partie précédente identifient une multitude de facteurs associés au concept de bien-être. Tel était le premier objectif visé par ce travail c'est-à-dire répertorier les différentes caractéristiques associées au bien-être psychologique. Mais la répartition entre les facteurs qui favorisent le bien-être psychologique ou ses résultantes reste confuse. Un cadre d'analyse a été développé pour aider au classement.

Les objectifs et la méthodologie

Tantôt présentés comme indicateurs de l'état de bien-être, certaines caractéristiques sont présentées par d'autres auteurs comme des antécédents ou des conséquences. De plus, une bonne partie des indicateurs sont issus des écrits scientifiques sur le stress et donc à connotation négative. On retrouve ainsi des indicateurs plutôt associés aux risques pour la santé (par exemple les symptômes de dépression) ou pour l'entreprise (par exemple le taux d'absentéisme). Or, les fondements du bien-être sont positifs, à la fois hédonique et eudémonique (Ryan & Deci, 2001). Hédonique puisque le bien-être c'est la recherche du plaisir, du bonheur et de la satisfaction de besoins subjectifs (Diener, 2000) mais aussi eudémonique du fait que le bien-être émane de l'atteinte d'objectifs correspondant à des valeurs profondes, à l'accomplissement de soi et à l'actualisation du potentiel (Ryan et Deci, 2001). L'absence de symptômes n'est pas garant d'une expérience de bien-être, il faut aborder la question sous un autre angle, adopter une perspective positive afin de favoriser la santé. Le présent travail vise à répondre aux questions suivantes: dans une

perspective de psychologie positive, quels sont les antécédents, les caractéristiques, les résultats individuels et organisationnels du bien-être psychologique en milieu de travail? Lesquelles de ces caractéristiques sont probantes, mesurables ou observables et pertinentes pour la gestion?

Figure 8: Cadre d'analyse



Pour y arriver, il faut mettre de l'ordre dans les caractéristiques et facteurs associés au bien-être psychologique au travail pour les classer par antécédents et résultats, au niveau de l'individu et de l'organisation. La figure 8 présente le cadre d'analyse utilisé pour répertorier les caractéristiques qui décrivent un état de bien-être psychologique et celles qui

influencent ou résultent de cet état. Quoique la présente recherche ne soit pas empirique, la méthodologie utilisée pour effectuer le classement des caractéristiques retenues s'apparente à l'étape de conceptualisation d'une étude empirique, c'est-à-dire par l'identification des variables en jeu et la détermination du sens de la causalité pour tenter d'expliquer « les causes ou *facteurs* qui ont des conséquences ou *effets* » (Gauthier, 2003, p. 109).

Afin de déterminer à quelle catégorie chacun des facteurs correspond, des critères de sélection ont été identifiés (ces critères sont résumés dans le Tableau 1 à la page 51). Les critères revêtent un esprit de gestion, c'est-à-dire que les caractéristiques seront retenues si le gestionnaire peut les utiliser pour améliorer la performance des employés et par ricochet celle de l'organisation. D'autre part, la perspective de la psychologie positive a guidé le choix des caractéristiques étudiées pour se concentrer sur celles qui influencent positivement le bien-être psychologique au travail et sur les retombées tout aussi positives pour l'individu et l'organisation. Les écrits recensés proviennent essentiellement de recherches dans les catalogues de périodiques et de monographies et des recherches sur la toile informatique en utilisant le moteur de recherche *Google Scholar*. La recherche fut effectuée par mots clés associés au concept de bien-être psychologique tels la santé psychologique, la santé mentale, la satisfaction et la qualité de vie au travail. Les mots clés pouvaient se trouver dans le titre ou dans le résumé. La priorité fut donnée aux textes adoptant une approche de psychologie positive sans toutefois s'y limiter. Les textes annonçant un lien avec le bien-être sans toutefois le démontrer ou qui se concentraient sur le stress et les effets néfastes pour la santé ont été exclus.

Les antécédents. Au niveau des causes, la terminologie varie dans la littérature. Les termes *antécédent* et *déterminant* sont aussi utilisés. Un déterminant serait un synonyme de cause, utilisé pour déterminer un *fait* ou un *résultat* (Lalande, 1999). De son côté, un antécédent désigne dans une hypothèse « la proposition qui énonce la condition et le

conséquent la proposition qui est conditionnée » (Lalande, 1999, p. 61). Plus particulièrement, un antécédent correspond à un phénomène qui en précède un autre dans le temps ou qui peut expliquer un fait. Quoique les deux termes soient très semblables, celui d'antécédent est retenu dans cet ouvrage pour décrire les caractéristiques ou les facteurs qui contribuent au bien-être psychologique des travailleurs. Les antécédents étant précurseurs de l'expérience de bien-être, c'est à ce niveau que la gestion peut agir pour influencer cette expérience. C'est par la mise en place de mesures adéquates et la création d'un milieu de travail favorable que le bien-être psychologique des travailleurs est possible. Comme le moteur de l'action managériale réside en amont, les antécédents retenus sont ceux sur lesquels un gestionnaire peut agir pour maintenir ou améliorer le bien-être psychologique des employés. Il peut agir parce qu'à sa portée, sous son contrôle. Il peut prendre les décisions nécessaires ou adopter les comportements appropriés pour influencer positivement ceux des autres travailleurs. Ces antécédents appelés ici organisationnels sont des «leviers d'action» (Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme & Doucet, 2006, p. 362) pour établir les conditions favorables à l'expérience de bien-être. C'est-à-dire l'action managériale sur ces antécédents aura des effets bénéfiques sur le bien-être psychologique et par ricochet sur la performance organisationnelle. Mais chaque employé apporte au milieu de travail ses propres expériences, émotions et traits de personnalité. Quoique le gestionnaire ait moins d'emprise sur ces derniers, il ne sont pas à négliger. Selon Bruchon-Schweitzer (2002), certaines dimensions de la personnalité auraient un effet « salutogène » (p. 164) sur le bien-être perçu. L'action managériale peut

prendre diverses formes à ce niveau, telle la formation ou le coaching, pour encourager l'employé à développer ses forces ou changer ses perceptions. Le gestionnaire peut ainsi agir aux niveaux individuel et organisationnel.

Dans l'esprit de la psychologie positive, l'objectif est ici d'identifier des antécédents organisationnels positifs, qui favorisent le bien-être psychologique des travailleurs de par leur contribution au développement du sentiment d'accomplissement et l'expression du potentiel. Les antécédents individuels positifs sont ceux sur lesquels le travailleur peut miser, ou développer, pour maximiser ses forces.

Mais le gestionnaire ne peut agir à tous les niveaux, ses actions doivent être ciblées. C'est pourquoi les antécédents retenus sont ceux qui ont reçu un appui dans les écrits scientifiques, dont la démonstration de l'impact sur le bien-être psychologique (ou ses composantes comme la satisfaction au travail ou l'engagement) est appuyée par des recherches empiriques. En bref, les critères de sélection des antécédents du bien-être psychologique au travail sont au nombre de trois: ils sont considérés comme un levier d'action pour la gestion, ils sont positifs et des recherches empiriques ont tenté de démontrer leur impact. Ces critères seront utilisés pour identifier les antécédents individuels et organisationnels.

Les caractéristiques associées au bien-être psychologique en milieu de travail.

L'expérience de bien-être psychologique correspond aux attitudes, c'est-à-dire ce que

ressent et vit l'employé dans cet état. Une attitude est une « disposition interne, déterminée par l'expérience, qui pousse l'individu à constamment réagir de la même manière (positivement ou négativement) à l'égard de son employeur et de son milieu de travail » (Le Louarn, 2008, p. 32). Les attitudes expriment un « état d'esprit à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose » (Le Grand Robert de la langue française). Ce sont des réactions d'ordre cognitif (conception intellectuelle par rapport à l'objet à l'origine de l'attitude), affectif (affect) ou comportemental (orientation de l'action) (Lafrenaye, 1994). La mesure des attitudes nous renseigne sur les comportements futurs des employés, ce sont des « prédispositions stables qui guident les comportements » (Dolan, Gosselin, Carrière & Lamoureux, 2002, p. 446). Les attitudes semblent être associées à ce que certains appellent les « caractéristiques de l'expérience immédiate » (Beaulieu, Forest, Brunet & Savoie, 2006, p. 4) du bien-être, c'est-à-dire ce que ressent et vit l'employé dans un état de bien-être psychologique. Les attitudes n'étant pas directement observables, elles sont le plus souvent évaluées à l'aide de « techniques standardisées » mais il est possible de les « surprendre dans des manifestations extérieures » (Lafrenaye, 1994, p. 332). Une telle évaluation est peut-être moins valide du point de vue méthodologique mais permet tout de même au gestionnaire d'anticiper la « direction de l'action » (Lafrenaye, 1994, p. 332), c'est-à-dire la manière dont le travailleur pourrait agir ou se comporter. Les caractéristiques retenues se fondent également sur des données probantes, c'est-à-dire que des études empiriques démontrent que ce sont des mesures du bien-être. Elles ont aussi un caractère positif puisque c'est l'essence même du concept.

Les résultats. Les résultats renseignent sur les conséquences des antécédents sur le comportement des travailleurs et ses répercussions sur l'organisation. Selon Le Louarn (2008), un résultat en gestion des ressources humaines (RH) « c'est ce que l'organisation obtient de son personnel, soit par la volonté propre de celui-ci, soit en conséquence d'une ou de plusieurs actions RH » (p. 31). Les résultats sont perceptibles autant au niveau individuel qu'organisationnel.

Résultats individuels

Les résultats individuels sont associés aux comportements au travail qui sont observables dans les faits et actions prises par les employés (Le Louarn, 2008, p. 32). Le premier critère de sélection des résultats individuels à retenir est ainsi la mesurabilité ou le fait que le résultat soit observable, c'est-à-dire dans quelle mesure le gestionnaire peut anticiper le comportement. Pour le second critère de sélection, la caractéristique retenue doit être probante, c'est-à-dire que des études scientifiques tentent à démontrer le lien avec le bien-être psychologique des travailleurs. Il peut s'agir d'écrits provenant des divers domaines associés au bien-être et à la santé psychologique ou mentale comme la qualité de vie au travail ou la santé et sécurité au travail. En apprenant à reconnaître les caractéristiques du milieu de travail qui favorisent le bien-être, le gestionnaire en arrive à mieux comprendre l'impact de ses actions. Cependant la relation causale n'est pas toujours directe puisque l'environnement et le contexte influencent les perceptions. Mais l'impact de ces influences externes ne fait pas l'objet du présent travail. Le troisième critère fait référence à des caractéristiques positives, ce sont les attitudes et

comportements que l'on veut encourager pour leurs conséquences positives sur l'organisation, dont la performance. Ce sont aussi des caractéristiques positives du fait qu'elles peuvent être associées à un sentiment d'accomplissement ou d'épanouissement chez le travailleur, dans l'esprit d'une approche eudémonique.

Résultats organisationnels

Alors que l'expérience du bien-être psychologique est essentiellement individuelle, le travailleur évolue au sein d'une équipe et l'ensemble des équipes composent l'organisation. Chacun des travailleurs apporte à l'équipe son lot de compétences, d'expérience, d'émotions, d'objectifs et de besoins, « chacune de ces entités a une influence sur la performance de l'organisation » (Foucher, 2003, p. 32). Ainsi les mesures mises en place par la gestion pour favoriser le bien-être psychologique des employés aura des répercussions sur l'ensemble de l'organisation. Cette perspective est appuyée entre autres par les recherches de Frey, Jonas et Greitemeyer (2003) sur le changement organisationnel et l'innovation. Ils estiment que le succès des entreprises dans un contexte de globalisation et de marché très compétitif dépend des interventions faites au niveau des employés, mais aussi au niveau des équipes de travail pour atteindre des niveaux de motivation et de satisfaction élevés. Des relations sociales harmonieuses avec les collègues au sein de l'équipe de travail favorisent le sentiment d'intégration sociale qui résulterait en un engagement profond envers l'organisation. L'aspect social est important, les employés évoluent au sein d'un groupe, ils ne travaillent pas en isolation dans une entreprise. Les attitudes et comportements d'un ensemble d'individus,

de la collectivité, forment les résultats organisationnels. Comme Tremblay et Wils (2006) l'expliquent pour le concept de mobilisation, les résultats organisationnels seraient davantage qu'une addition des résultats individuels, « une masse d'individus ... arrivent à générer une synergie collective dépassant la somme des contributions individuelles » (p. 51). Les résultats organisationnels présentés reflètent ainsi l'apport collectif de la main-d'oeuvre.

Les résultats organisationnels sont plus souvent associés aux résultats financiers ou économiques de l'entreprise (Le Louarn, 2008; Tetrick, 2002). Les termes de performance et d'efficacité organisationnelle sont aussi utilisés (Tremblay et al., 2006; Foucher, 2003). Quoiqu'il soit difficile de faire un lien direct entre la santé de l'organisation et la santé de ses travailleurs (Tetrick, 2002), il serait possible d'établir une corrélation entre la performance organisationnelle et « la valeur des ressources humaines » (Foucher, 2003, p. 28). Cette valeur correspond à l'avantage compétitif que procure la main-d'oeuvre de par ses compétences, ses connaissances, ses capacités et, comme le propose Foucher (2003), sa santé. Le niveau de santé des employés aurait un impact direct (coûts) ou indirect (les employés adoptent des comportements non désirables) sur la performance de l'entreprise (Brun et al., 2003; Tetrick, 2002; Danna & Griffin, 1999). Si les employés qui la composent maximisent leur potentiel, mettent leur connaissances et savoir-faire au profit de l'organisation, innovent et sont engagés, les retombées ne peuvent être que positives pour l'organisation (Foucher, 2003; Tetrick, 2002). Et vice-versa, les pratiques de gestion ont un impact sur les comportements des

employés et le climat de travail qui « est la collection des attitudes individuelles à l'égard d'un environnement de travail » (Le Louarn, 2008, p. 32). Les critères de sélection des résultats organisationnels sont les mêmes que pour les résultats individuels. Ils doivent être probants, donc appuyés par des écrits scientifiques qui utilisent le concept de bien-être ou santé psychologique ou bien encore de santé mentale dans la conceptualisation de la recherche. Les résultats organisationnels retenus doivent être mesurables ou observables, c'est-à-dire qu'il est possible d'évaluer si des progrès sont enregistrés grâce à une main-d'oeuvre qui ressent du bien-être psychologique. Finalement les résultats retenus sont positifs dans le sens où ils sont favorables ou avantageux pour l'organisation.

Afin de faciliter le classement des caractéristiques associées au bien-être psychologique en milieu de travail, les critères retenus sont résumés dans le tableau 1. Ces critères permettront l'identification d'antécédents et de résultats favorables pour le travailleur comme pour l'organisation dans laquelle il se trouve.

Tableau 1: Critères de sélection des antécédents, des caractéristiques et des résultats du bien-être psychologique au travail

Antécédents	Caractéristiques du bien-être et les résultats
Levier d'action managérial Fondé sur des données probantes Positif	Mesurable ou observable Fondé sur des données probantes Positif

Les composantes de la conceptualisation proposée

L'analyse des différents modèles présentés dans la partie précédente permet de répertorier les caractéristiques selon leur appartenance au groupe des antécédents (les causes) ou des résultats. Les caractéristiques retenues répondent aux critères présentés au tableau 1. Certaines caractéristiques mentionnées dans les écrits scientifiques sur la psychologie positive sont aussi discutées puisqu'elles présentent des pistes intéressantes.

Les antécédents. Les antécédents sont précurseurs à l'état de bien-être psychologique. En fait, les chercheurs qui étudient la santé et le bien-être semblent s'inspirer des travaux portant sur les facteurs de stress en milieu de travail pour tenter de les prévenir et en réduire l'impact nocif. Comme la prévention est un point d'ancrage pour les actions dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, il semble que l'accent ait été mis sur les façons d'agir en amont plutôt que sur l'identification des caractéristiques de l'expérience du bien-être ou ses résultats. Tous les facteurs ici présentés comme antécédents peuvent avoir une influence positive sur l'état de bien-être psychologique s'ils sont bien gérés. Ils sont donc jugés à caractère positif.

Le travailleur est en interaction constante avec son environnement de travail d'où l'importance d'assurer une adéquation entre les besoins et les aspirations de l'employé avec le milieu de travail dans lequel il évolue. Les caractéristiques de l'environnement

influencent la perception de l'employé quant à sa capacité à répondre aux exigences de l'emploi et du climat de travail qui règne dans l'organisation avec des répercussions sur son comportement (Vandenberg et al., 2002; Foucher, 2003). Ainsi, « la façon dont un individu se comporte au travail dépend plus ou moins de ses caractéristiques personnelles et de la façon dont il perçoit son environnement » (Brunet & Savoie, 1999, p. 15). Dans la prochaine section sont présentés les précurseurs du comportement, les antécédents individuels et organisationnels qui peuvent influencer la perception de l'employé quant à son état de bien-être psychologique.

Les antécédents organisationnels

Les influences organisationnelles répertoriées dans les écrits scientifiques sont nombreuses. Pour en faciliter la compréhension, les caractéristiques ont été regroupées en trois catégories: les caractéristiques du milieu de travail, celles de l'emploi et celles des relations sociales.

Caractéristiques du milieu de travail. Sont répertoriés ici les antécédents qui ne sont pas du ressort du travailleur, mais de l'ensemble de l'organisation et de ses dirigeants. Ces derniers dictent les orientations et mettent en place les politiques pour assurer la santé et le bien-être psychologique de leurs employés. L'employeur a la responsabilité légale d'assurer la santé et la sécurité de ses travailleurs en misant sur l'identification des facteurs de risque et la prévention des accidents ou toutes atteintes à la santé de la main-d'oeuvre. Mais au-delà de la prévention, il doit agir au niveau de la culture

organisationnelle afin d'assurer l'engagement de tous envers la promotion de la santé (Danna & Griffin, 1999). La culture organisationnelle est un amalgame de valeurs, de normes, de croyances, d'attitudes et de comportements mais aussi de politiques et pratiques mises en place par l'organisation pour soutenir cette culture (Vandenberg et al., 2002); Wilson et al., 2004; Bergeron, 2006). Les valeurs orientent les comportements des employés et les résultats attendus, qu'elles soient formelles ou implicites. Elles correspondent à une « conviction ou croyance constante dans le temps qu'une certaine conduite ou un comportement est préférable à sa forme opposée » (Dolan et al., 2002; p. 470). Chaque travailleur interprète les valeurs à sa façon pour développer son propre schème de croyances qui se traduiront en attitudes et comportements (Bergeron, 2006). Ainsi une entreprise soucieuse du bien-être psychologique de ses employés en fait une partie intégrante de son système de valeurs corporatives puis met en place des mécanismes de soutien telles des politiques pour assurer le bien-être des employés et des mécanismes de suivi pour évaluer les progrès ou identifier les enjeux. Les valeurs dictent la philosophie d'entreprise mais elles se concrétisent par les actions de la gestion et des employés.

Les valeurs entrepreneuriales devraient aussi s'harmoniser aux valeurs sociétales, Morin et Aranha (2008) parlent de « rectitude morale du travail » (p. 42). Le type de travail effectué par l'organisation et la manière dont il est exécuté doit être en accord avec les valeurs de la société dans laquelle évolue l'entreprise. Mise-t-on sur la performance aux dépens des travailleurs ou bien le travail se fait dans le respect de l'être humain, de ses

idées, des ses capacités et de ses limites? Pour Morin et Aranha (2008), « le travail a du sens lorsqu'il s'accomplit dans un contexte qui respecte les valeurs humaines, dans un milieu qui respecte la justice, l'équité et la dignité humaine » (p. 42). Les principes d'équité et de justice sont reliés. L'équité fait référence à la perception de justice organisationnelle qui prend deux formes (Wilson et al., 2004; Brun et al., 2009). La première est la justice distributive, c'est-à-dire la perception que la rémunération ou toute forme de reconnaissance est donnée selon le mérite. La seconde est la justice procédurale, la perception que la même règle s'applique à tous. Le principe de justice prend racine dans la théorie de l'équité qui stipule que l'équité est respectée si l'employé perçoit qu'il est rétribué en fonction de ses efforts et de sa contribution à l'organisation. De plus, il estime recevoir en échange l'équivalent de ce que ceux autour de lui obtiennent, « un employé est satisfait lorsqu'il ne perçoit aucune iniquité » (Dolan et al., 2002, p. 99). Un employé traité équitablement estimera qu'il est reconnu à sa juste valeur, un des éléments précurseurs à la santé psychologique comme le souligne la définition proposée plus haut. Dans la pratique, ce qui importe pour le gestionnaire c'est d'assurer, dès l'étape du recrutement, une adéquation entre les valeurs individuelles et organisationnelles puis d'assurer le respect de ces valeurs.

Au-delà des politiques, la perception des employés quant à l'application par la gestion de ces valeurs est primordiale. D'où l'intérêt d'examiner les *croyances* (Vandenberg et al., 2002; Wilson et al., 2004), c'est-à-dire la perception des employés quant au degré d'engagement de l'organisation envers la santé et le bien-être psychologique de ses

employés. Cet engagement devient justement le levier d'action managérial. Tous les gestionnaires ont la responsabilité d'observer et de faire respecter les valeurs organisationnelles, c'est finalement le leadership qui joue un rôle clé, " *Good leadership is based on a foundation of ethics and values that serve to reinforce the development and sustainability of a healthy workplace environment* " (INQ, *Canadian Healthy Workplace Criteria*, p. 3). Le leadership est la « capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels» (Dolan et al., 2002, p. 221), c'est donc par le leadership que se concrétisent les valeurs et les politiques afférentes. Le leadership fait partie des antécédents mentionnés dans certaines études (Vandenberg et al., 2002; Wilson et al., 2004), mais ce n'est pas une variable retenue dans la conceptualisation, son influence est plutôt évaluée par l'intermédiaire des valeurs, croyances et politiques mises en place. Les écrits scientifiques recensés n'ont pas permis de vérifier le lien entre le leadership et le bien-être en milieu de travail. Ce n'est peut-être pas tant le leadership qui joue un rôle mais plutôt le style de leadership adopté par un gestionnaire. Peut-être le lien est-il aussi indirect, c'est-à-dire que le style de leadership aurait un impact sur le climat de travail d'abord qui à son tour influence la perception de l'employé quant à son bien-être. Reste que les valeurs et politiques ont un impact sur la satisfaction et l'engagement organisationnel, deux caractéristiques du bien-être psychologique qui seront étudiées plus loin. C'est ce que semble démontrer une étude effectuée par Wilson et al. (2004) auprès de 1 130 employés répartis dans neuf établissements d'une chaîne de commerce au détail. Les valeurs sont fortement associées à la satisfaction (0,61) et à l'engagement (0,62). La corrélation est un peu moins grande

avec les politiques appuyant la participation des employés (0, 57 avec la satisfaction et 0,56 avec l'engagement), de soutien à l'équilibre travail-famille (0, 46 avec la satisfaciton et 0,44 avec l'engagement) et de santé et sécurité au travail (0,45 avec la satisfaction et 0,50 avec l'engagement). Ces résultats semblent démontrer qu'il existe un lien entre les valeurs et les politiques mises en place par l'employeur et la satisfaction et l'engagement des travailleurs, deux caractéristiques importantes du bien-être psychologique (voir la figure 9 à la page 111 pour une représentation graphique de la conceptualisation proposée). C'est ainsi un antécédent probant sur les caractéristiques du bien-être perçu par le travailleur et donc à retenir dans la conceptualisation du concept.

La culture organisationnelle est ainsi fondée sur un ensemble de valeurs qui revêtent une importance toute particulière pour encourager le bien-être psychologique des travailleurs. Elles forgent l'approche de gestion et encadrent les actions managériales. Selon les critères de sélection des facteurs à inclure dans les caractéristiques du bien-être psychologique au travail, les valeurs organisationnelles font partie des leviers d'action à la portée des gestionnaires puisqu'ils en sont les porte-paroles et les maîtres-d'oeuvre. C'est par leurs faits et gestes que sont véhiculées les valeurs organisationnelles et si les actions managériales se concrétisent, les valeurs peuvent avoir un caractère positif et contribuer à l'épanouissement des travailleurs.

La mise en œuvre est critique, c'est-à-dire qu'une entreprise peut valoriser le bien-être psychologique des employés mais sera perçue autrement par le travailleur si une

réorganisation du travail par la gestion par exemple résulte en une augmentation de la charge de travail sur laquelle l'employé a peu de contrôle. La mise en œuvre des valeurs organisationnelles se traduit par des politiques et pratiques visant à guider l'action des gestionnaires. Un lieu de travail exempt de danger, où des mesures concrètes sont prises pour gérer les risques procure une tranquillité d'esprit au travailleur et contribue à une perception de bien-être (CCHST). Quoiqu'elles aient un impact modéré sur la satisfaction au travail ou l'engagement, les deux variables retenues par Wilson et al (2004) pour évaluer le bien-être psychologique, viennent appuyer le système de valeur, le concrétiser. Elles font partie de ce que Brun et al. (2003) appellent les *capacités organisationnelles*, c'est-à-dire les moyens à la portée de la gestion pour agir. Les politiques et pratiques sont sous-jacentes au leadership, c'est-à-dire qu'elles sont émises par la gestion et essentielles pour que soient respectées les valeurs organisationnelles.

Outre les valeurs et politiques, la possibilité de se perfectionner pour faire progresser sa carrière est un autre facteur à prendre en considération. Les chercheurs Danna et Griffin (1999) estiment que la réduction des possibilités de progression de carrière causée par les restructurations des dernières années sont sources de stress pour les employés qui cherchent à améliorer leur condition financière ou professionnelle. Par le fait même, une organisation offrant des occasions d'apprentissage et de formation dans une optique de progression de carrière contribuerait au bien-être psychologique des employés. C'est aussi une occasion pour les travailleurs de maintenir ou d'acquérir de nouvelles compétences non seulement pour s'adapter aux exigences changeantes du travail mais

aussi pour y trouver un épanouissement personnel par le développement de ses capacités (Wilson et al., 2004; CCHST). Cependant, les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement se concrétisent si elles sont appuyées par la gestion et par la culture organisationnelle puisque « l'investissement en formation dépendrait des valeurs de la direction et de son orientation générale à l'égard des ressources humaines » (Foucher, 2003, p. 22). C'est donc un levier d'action managériale. Les occasions d'apprentissage et de perfectionnement s'ajoutent ainsi aux antécédents retenus dans ce travail. Les études effectuées par deux équipes de chercheurs confirment le lien avec la satisfaction et l'engagement (Vandenberg et al., 2002; Wilson et al., 2004). Son caractère positif en fait aussi un facteur important. Par l'apprentissage, l'employé peut aspirer à des occasions de développement et progresser dans son cheminement de carrière. Il peut contribuer au sentiment d'accomplissement personnel.

Sont ainsi retenus les facteurs suivants comme antécédents liés aux caractéristiques du milieu de travail: les valeurs organisationnelles, particulièrement celles de justice et d'équité, les politiques et pratiques mises en place en appui à ces valeurs et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

Caractéristiques de l'emploi. Sont regroupés ici les facteurs reliés au poste occupé par le travailleur, les fonctions qu'il exerce et le contexte dans lequel le travail est effectué. Ce sont pour la plupart des facteurs sur lesquels le gestionnaire peut exercer un contrôle ou du moins avoir une influence et ainsi contribuer au bien-être psychologique de

l'employé. Ils sont influencés par le jugement que porte le travailleur sur son emploi. Comme mentionné plus haut, la comparaison sociale joue un rôle important dans les perceptions (Warr, 2003).

La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail fait référence principalement à la conciliation travail/vie personnelle. Il s'agit de déterminer si le travail limite l'employé dans ses activités hors travail (Wilson et al., 2004). Par exemple dans quelle mesure son emploi lui permet d'organiser son horaire de travail pour aller à un rendez-vous chez le médecin. Peu importe les efforts effectués par l'employeur pour dissocier les contextes au et hors travail, il est difficile pour le travailleur de faire totalement abstraction de ce qui se passe dans sa vie personnelle. La corrélation entre les deux a été démontrée sans toutefois déterminer le sens de cette relation, " *a person's overall well-being has a strong impact on his or her job-specific well-being, and job well-being also affects general feelings* " (Warr, 2003, p. 395).

Quoique l'employeur ait peu de contrôle sur la situation familiale de l'employé, il peut contribuer à concilier les deux par, entre autres, une organisation du travail plus flexible. Par exemple, le travail par quart (*shift work*) semble difficile à gérer quand variable (Danna & Griffin, 1999; Vandenberg et al., 2002), plus particulièrement pour les quarts de nuit. Le gestionnaire peut réduire la variation des quarts de travail afin d'assurer une certaine régularité, ce qui permet à l'employé d'adopter une routine. La flexibilité dans

l'aménagement du temps de travail aurait un impact sur la satisfaction et l'engagement et viendrait renforcer le sentiment d'efficacité (Wilson et al, 2004).

La clarté des rôles est un autre facteur retrouvé dans les écrits scientifiques. Les « rôles attribués à une personne [correspondent] aux comportements qu'on attend d'elle » (Dolan et al., 2002, p. 134). Dans leur guide sur la promotion du bien-être psychologique, Morin et Gagné (2009) recommandent aux gestionnaires de bien clarifier les objectifs et les attentes du travail à effectuer. Les recherches sur le stress ont démontré les effets néfastes de l'ambiguïté et des conflits de rôle (Vandenberget al., 2002). De telles situations créent de l'incertitude et réduisent le contrôle que l'employé exerce sur son travail. Pour favoriser le bien-être psychologique des travailleurs, il faut éviter ce genre de situation. La corrélation de la clarté des rôles, soit des attentes et des objectifs de travail clairs, avec la satisfaction au travail et l'engagement est probante selon les travaux de Wilson et al. (2004).

La charge de travail se retrouve parmi les caractéristiques de l'emploi. Il existerait un lien entre celle-ci et la satisfaction au travail (Warr, 2003), une des caractéristiques associées au bien-être psychologique. La charge de travail correspond aux exigences du poste que ce soit en termes de quantité de travail, de temps pour l'accomplir ou la fréquence des interruptions (Vandenberg et al., 2002; Brun et al., 2009). S'ajoutent à cela les « demandes psychologiques » (Brun et al., 2009, p. 29) pour refléter aussi les efforts

intellectuels qui augmentent le degré de difficulté de la tâche à accomplir et les exigences qui s'y rapportent. Ainsi, une charge de travail adéquate offrirait au travailleur suffisamment de temps pour accomplir ses tâches sans être bousculé, lui permettrait de terminer dans un temps raisonnable sans que le travail ne cesse de s'accumuler.

Le niveau de contrôle exercé par l'employé sur son travail est une autre caractéristique de l'emploi. Certains auteurs parlent d'autonomie (Morin & Aranha, 2008) ou de latitude décisionnelle (Karasek, 1979). Il y aurait un lien direct avec le bien-être selon Warr (2003). C'est qu'un travail exigeant n'est pas nécessairement nocif pour la santé (Karasek, 1979). L'ajout d'une responsabilité ou d'une tâche engendre un certain niveau de stress, il déstabilise. L'employé doit estimer sa capacité à réaliser et accomplir la tâche dans les délais requis. L'anxiété ainsi engendrée s'amenuise si l'employé peut prendre des décisions quant à la tâche à accomplir et quant à l'utilisation de ses compétences. Selon le modèle de Karasek et Theorell (1990), si les exigences du travail sont élevées, mais que le travailleur jouit de l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions, la tension qu'engendre la situation est amoindrie parce que l'employé peut organiser son temps et son travail. L'employé le perçoit comme un nouveau défi qui stimulerait la créativité et augmenterait la motivation, la participation sociale, le développement personnel et l'apprentissage (Truchot, 2004). C'est une caractéristique positive pour le bien-être psychologique du travailleur. L'appellation de latitude décisionnelle est ici retenue pour sa référence à une capacité de décision de la part de l'employé et de la flexibilité qu'il doit avoir pour être en mesure de prendre action.

La variété des tâches qu'offre l'emploi et le contenu de l'emploi seraient aussi importants. Un travail non répétitif, qui offre des tâches diversifiées, stimulantes intellectuellement et qui permet d'utiliser ses compétences contribuerait au bien-être (Warr, 2003; Wilson et al., 2004). Encore une fois, il existerait un lien avec la satisfaction, l'engagement et le sentiment d'efficacité chez l'employé (Wilson et al., 2004). Un contenu varié offre aussi l'opportunité aux employés d'utiliser leurs compétences, leur jugement, d'exercer leur créativité ce qui permet de valoriser leur contribution (Morin & Aranha, 2008) et d'exercer un travail « gratifiant » qui procure un « sentiment d'accomplissement » (Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, *Qualité travail.ca*). Une valeur du travail qui se mesure aussi par son utilité, à savoir si le travail effectué sert à quelque chose ou à quelqu'un, le travail « permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue » (Morin & Forest, 2007, p. 31). Le travailleur sera plus enclin à fournir des efforts supplémentaires si son travail résulte en une action concrète de la part de la gestion ou des collègues. Un emploi stimulant et utile contribue à l'optimisation du potentiel et est par conséquent positif.

La sécurité d'emploi procure une certaine stabilité à l'employé et par conséquent peut contribuer à son bien-être (Wilson et al., 2004; Vandenberg et al., 2002; CCHST). S'il estime pouvoir conserver son emploi, il pourra s'investir dans l'accomplissement de son travail et non se préoccuper de son avenir. Toutefois les conditions économiques des dernières années a créé de l'instabilité dans le marché du travail, la sécurité d'emploi est

du plus en plus difficile à assurer. Le contrôle que peut exercer le gestionnaire peut s'avérer limité, les réorganisations sont imposées parfois par le conseil d'administration et les actionnaires qui veulent assurer la santé financière de l'organisation. Comme son effet de levier managérial est limité, la sécurité d'emploi n'est pas retenue comme un antécédent du bien-être psychologique.

Toutes les caractéristiques mentionnées, si elles sont bien gérées, pourraient contribuer au bien-être psychologique de l'employé. Elles correspondent aux ressources du travail (*job resources*) dans le modèle JDR pour *Job Demands-Resources Model* développé par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001) où les effets néfastes associés aux exigences du travail seraient contrebalancés par les ressources à la disposition du travailleur. Parmi les ressources se retrouvent les ressources organisationnelles (*job control, potential for qualification, participation in decision making, et task variety*) et les ressources sociales (*support from colleagues, family et peer groups*) (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001, p. 501), appelées dans le présent travail les caractéristiques de l'emploi et les caractéristiques des relations sociales. Dans une étude effectuée auprès de 805 professeurs Finlandais, le modèle a permis de démontrer l'importance des ressources du travail dans le maintien de l'engagement au travail lorsque les exigences sont élevées (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007). Ces recherches empiriques viennent appuyer l'apport des antécédents organisationnels énumérés au bien-être psychologique perçu par les employés.

Dans la pratique, les gestionnaires influencent directement les antécédents organisationnels puisqu'ils sont les premiers responsables d'assurer une organisation du travail qui permet une certaine flexibilité dans l'aménagement du temps de travail, qui assure une charge de travail appropriée tout en offrant des tâches diversifiées qui mettent à profit les compétences de l'employé. C'est également dans le rôle du gestionnaire de s'assurer d'établir des objectifs de travail clairs, de bien répartir les responsabilités parmi les membres de l'équipe et de procurer à l'employé la latitude nécessaire pour qu'il puisse gérer son temps et prendre des décisions quant à la tâche à accomplir. C'est aussi son rôle d'assurer un environnement de travail qui favorise la santé et la sécurité en gérant de façon préventive les risques potentiels.

Sont ainsi retenus les facteurs suivants pour décrire les caractéristiques de l'emploi contribuant au bien-être psychologique au travail: un aménagement du temps de travail flexible, des objectifs de travail et des attentes clairs, une charge de travail adéquate, un travail qui offre une latitude décisionnelle. Un travail stimulant et utile qui permet au travailleur de mettre en évidence ses habiletés et valorise son potentiel est aussi essentiel. Le gestionnaire doit également promouvoir la santé et offrir un environnement de travail sécuritaire à ses employés. Le facteur de la sécurité d'emploi n'est pas retenu puisque le gestionnaire n'a pas nécessairement le contrôle pour en faire un levier d'action.

Caractéristiques des relations sociales. Une organisation est composée d'un ensemble d'individus qui interagissent quotidiennement. Dans la plupart des conceptualisations présentées dans ce travail, l'apport des relations sociales est reconnu comme un facteur déterminant du bien-être perçu par le travailleur et c'est pour cette raison que les relations sociales ont été regroupées en une catégorie distincte. La relation avec le superviseur et les proches collaborateurs semble particulièrement importante. Sont regroupées dans cette catégorie les « ressources sociales » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 328) dont l'employé dispose pour faire face à certaines situations et tous les facteurs impliquant une relation avec autrui et un échange d'information.

La notion de soutien social est souvent présente dans les modèles de santé ou de stress comme antécédent ou facteur modérateur (Danna & Griffin, 1999). Il y en aurait trois formes possibles: le « réseau social, le soutien social perçu ou le soutien social reçu » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 329). Le concept de *réseau social* fait référence à toutes les relations avec autrui, sans vraiment faire de distinction entre relation proche ou éloignée, il peut s'agir d'un parent comme d'un voisin. Toutefois, le soutien d'un proche aurait un impact beaucoup plus significatif sur la perception de la situation. Le *soutien social reçu* est « l'aide effective apportée à un individu par son entourage » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 330) par l'expression de sentiments qui vont reconforter ou rassurer, par le renforcement du sentiment de compétence pour redonner confiance, par des conseils pour surmonter une difficulté ou finalement par un soutien de type matériel. Le *soutien social perçu* est une évaluation par l'individu des personnes ressources à sa

disposition en cas de besoin et à quel point ces personnes sont proches, en mesure d'offrir le réconfort nécessaire. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une grande quantité de relations, mais la qualité est aussi importante. En milieu de travail, ces notions se transposent à la relation avec la gestion et plus particulièrement les collègues puisque les employés s'identifient davantage aux gens avec lesquels ils sont les plus proches et avec lesquels le lien est informel plutôt que hiérarchique (Vandenberg et al., 2002). Pour qu'un travail ait du sens et procure un sentiment de bien-être, il faut que les relations perçues et effectives soient harmonieuses, qu'il règne un climat d'entraide dans lequel chacun peut compter sur le soutien de l'autre (Morin, 2010, Morin & Aranha, 2008). Dans la pratique, le gestionnaire peut avoir un impact positif sur le soutien social en s'assurant de demeurer disponible, d'instaurer un lien de confiance avec l'employé pour qu'il se sente à l'aise de communiquer ses besoins et ses aspirations. Il peut également encourager le travail d'équipe pour favoriser l'interaction entre les membres du groupe et gérer les conflits rapidement pour assurer l'harmonie au sein de l'équipe.

En tant que membre d'une équipe, le travailleur doit contribuer à l'atteinte des résultats. Cette contribution sera significative s'il a l'occasion de participer à la prise de décision concernant son travail (Morin & Aranha, 2008; Brun et al., 2003; Vandenberg et al., 2002), que ce soit une influence sur les décisions prises par le superviseur ou par l'équipe entière. Les bénéfices d'une telle participation seraient nombreux pour l'organisation: augmentation de la satisfaction au travail, de la motivation, de la productivité, meilleure santé mentale et meilleure utilisation des stratégies de résolution

de problèmes. Ils sont aussi bénéfiques pour l'employé qui se sentira valorisé, impliqué, il aura l'impression d'exercer un meilleur contrôle sur son environnement (Warr, 2003).

Les relations sociales se traduisent aussi en communications qui peuvent prendre différentes formes (Warr, 2003; Vandenberg et al., 2002; Wilson et al., 2004). Il peut s'agir d'un simple échange d'information quant aux orientations de l'organisation, du travail à effectuer ou des comportements attendus dans le cadre du travail (c'est-à-dire santé et sécurité au travail). Autre élément, la rétroaction du superviseur quant au rendement est l'occasion de partager des informations significatives. Par une rétroaction constructive et positive, l'employé reprend confiance en ses capacités et entrevoit des possibilités pour son avenir et son développement. C'est le moment de reconnaître les efforts fournis par l'employé, valoriser ses compétences et sa contribution « tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail » (Brun et al., 2009). Par la rétroaction, le superviseur démontre son soutien autant affectif qu'informatif.

Dans la pratique, le gestionnaire peut contribuer au bien-être psychologique de ses employés en maintenant des relations harmonieuses avec eux. C'est également son rôle de favoriser la collaboration entre collègues. S'il règne un climat d'entraide au sein de l'équipe, il peut être plus facile de répartir la charge de travail ou d'apporter des modifications à l'aménagement du temps de travail. De plus, le fait de participer à la prise de décision pourrait contribuer au sentiment de contrôle sur son travail et le soutien du superviseur contribue à la latitude décisionnelle que peut exercer l'employé sur la tâche

à accomplir. Les relations sociales viendraient compléter et appuyer l'effet des autres caractéristiques sur le bien-être psychologique perçu par les travailleurs.

Selon les critères de sélection, les caractéristiques des relations sociales retenues dans ce travail sont les suivantes: le soutien social, la participation à la prise de décision et la rétroaction constructive.

Résumé des antécédents organisationnels. Le tableau 2 résume l'ensemble des antécédents organisationnels retenus selon les critères de sélection établis.

Tableau 2: Les antécédents organisationnels retenus

ANTÉCÉDENTS ORGANISATIONNELS		
Caractéristiques du milieu de travail	Caractéristiques de l'emploi	Caractéristiques des relations sociales
<ul style="list-style-type: none"> – Culture organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> ○ Valeurs de justice et d'équité ○ Politiques et pratiques à l'appui du bien-être des travailleurs – Occasions d'apprentissage et de perfectionnement 	<ul style="list-style-type: none"> – Aménagement du temps de travail flexible – Objectifs de travail et attentes clairs – Charge de travail adéquate – Lattitude décisionnelle – Travail stimulant et utile 	<ul style="list-style-type: none"> – Soutien social – Participation à la prise de décision – Rétroaction constructive

Les antécédents individuels

Les antécédents individuels proviennent essentiellement des travaux de Bruchon-Schweitzer (2002) et Warr (2003), les autres auteurs s'étant concentrés sur les caractéristiques d'un emploi ou d'un milieu de travail favorisant le bien-être. Pour sélectionner les facteurs individuels à retenir, les critères de sélection seront les mêmes

que pour les antécédents organisationnels, c'est-à-dire qu'ils doivent représenter un levier d'action managérial, être positifs et avoir un impact démontré sur le bien-être psychologique au travail donc probants.

Affectivité positive. L'affectivité positive c'est « la tendance à s'engager dans de nombreuses situations avec enthousiasme, énergie, intérêt, plaisir, attention, et à éprouver des états cognitifs et émotionnels agréables » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 263). Quoique le concept peut sembler abstrait pour la gestion, l'affectivité positive est une caractéristique intéressante du fait qu'elle prédirait la satisfaction au travail (Watson, 2002). Les individus présentant un niveau élevé d'affectivité positive seraient plus énergiques, enthousiastes et auraient une perception plus positive du monde qui les entoure selon les travaux répertoriés par Warr (2003). Alors que le bien-être est un état, l'affectivité serait un trait de personnalité qui traduit les différents niveaux d'affect individuel sur une période donnée (Nelson & Simmons, 2003), "*the content of the constructs remains the same between trait and state, but the time frame is different*" (Warr, 2003, p. 401).

Dans l'instrument de mesure de Warr (2003) présenté plus tôt à la figure 7 (page 33), les axes 2 et 3 sont des mesures de d'affectivité négative et positive. Une personne dont l'affectivité positive est élevée est susceptible de présenter des scores élevés sur l'axe 3, c'est-à-dire d'être enthousiaste alors qu'une personne dont l'affectivité est plutôt négative serait plus anxieuse et donc présenterait un faible taux de bien-être dit *affectif* par

l'auteur. Alors que Nelson et Simmons (2003) considèrent l'affectivité positive comme un indicateur de ce qu'ils appellent l'«eustress» associé au bien-être, selon Bruchon-Schweitzer (2002) la stabilité de l'association affectivité positive et bien-être ne doit pas signifier que l'un devient un indicateur de l'autre, l'affectivité positive doit être considérée comme un antécédent alors que le « bien-être, la santé, la qualité de vie sont des variables à prédire » (p, 265).

L'affectivité positive serait un antécédent qu'il est possible d'augmenter pour ainsi agir sur le bien-être perçu. L'affectivité positive serait « une caractéristique plus flexible et plus aisément modifiable que l'affectivité négative, car elle est plus proche d'un style de transaction avec l'environnement [...] que d'une disposition » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 266). L'affectivité positive étant axée sur l'action plutôt que la réflexion, il est possible de la moduler par des activités comme la socialisation et les relations interpersonnelles (Watson, 2002) et peut ainsi devenir un levier d'action managériale. D'un point de vue pratique, le gestionnaire peut agir en adoptant des comportements qui soutiennent et encouragent l'employé à réduire son affectivité négative pour maximiser plutôt son affectivité positive. Dans la pratique, comme l'aspect social contribue à l'épanouissement de cet aspect positif, le gestionnaire peut s'assurer d'offrir les conditions nécessaires en assurant une harmonie au sein de l'équipe de travail, en offrant son soutien, en fixant des objectifs valorisés par l'employé et en offrant une rétroaction constructive qui vient renforcer l'affectivité positive. Il semble assez facile d'évaluer si une personne présente de l'affectivité positive selon la définition qu'en donne Bruchon-

Schweitzer (2002); ce serait un employé qui entreprend des projets avec enthousiasme, qui démontre un intérêt envers le travail à accomplir, qui a du plaisir au travail. Par la création d'un environnement de travail qui favorise l'expression de l'affectivité positive, le gestionnaire peut contribuer au bien-être psychologique de ses employés.

L'affectivité positive est retenue ici parmi les antécédents du bien-être psychologique puisqu'il est de nature positive, probant selon les travaux de Warr (2003) et peut constituer un levier d'action managériale pour améliorer le rendement au travail puisqu'il peut se moduler.

Lieu de contrôle interne. Dans les modèles du bien-être ou de la santé psychologique, la notion de lieu de contrôle interne est parfois présentée comme un antécédent à la santé psychologique ou comme un effet médiateur entre les antécédents et l'état de santé. Le terme serait aussi apparenté à celui de « style d'attribution » utilisé par Morin & Aranha (2008, p. 27) dans leur modèle sur le sens du travail.

Le lieu de contrôle est défini comme étant «la croyance généralisée dans le fait que les événements ultérieurs (ou renforcements) dépendent soit de facteurs internes (actions, efforts, capacités personnelles), soit de facteurs externes (destin, chance, hasard, personnages tout-puissants)» (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 230). Le comportement adopté par un individu serait influencé par sa perception du contrôle qu'il peut exercer

sur les événements pour en arriver à un résultat escompté. D'après les travaux de Rotter (1966) et sa recension d'études empiriques sur le sujet, il est possible de prédire le comportement d'un individu selon son rang sur un continuum de contrôle interne et externe. Ainsi, plus une personne croit en sa capacité de contrôler son destin par ses habiletés et compétences, plus elle est à l'affût des informations l'aidant à prendre une décision quant aux comportements à adopter, elle prend action pour améliorer son environnement, elle accorde beaucoup d'importance aux habiletés et donc apprend de ses erreurs ou échecs, et ne se laisse pas influencer. En milieu de travail, posséder un lieu de contrôle interne serait avantageux puisque ces personnes auraient des relations interpersonnelles plus harmonieuses et même influenceraient positivement le comportement de leur entourage (Bruchon-Schweitzer, 2002). Elles seraient également « plus orientées vers l'accomplissement de soi et la réalisation des objectifs » (Dolan et al., 2002, p. 40). Le contrôle interne aurait donc un impact positif sur le « bien-être émotionnel » et serait « acquis par apprentissage social et modulé en fonction des expériences de la vie » (Dolan et al., 2002, p. 242). L'internalisation du contrôle jouerait un rôle protecteur tandis qu'un lieu de contrôle externe serait associé à des résultats négatifs pour la santé comme l'anxiété et une faible estime de soi. Il serait avantageux de connaître le lieu de contrôle des employés afin d'adopter les comportements nécessaires pour accroître la motivation et la satisfaction (Dolan et al., 2002), le contrôle interne peut ainsi devenir un levier d'action managérial pour augmenter le bien-être perçu. Dans la pratique par exemple, avec les travailleurs au contrôle interne, il serait préférable de respecter leur besoin d'autonomie et de les impliquer dans la prise de décision tandis que

les autres auront besoin d'un travail plus structuré. C'est de plus un antécédent positif car selon Nelson et Simmons (2003), les individus dont le locus de contrôle est interne sont plus susceptibles de voir les opportunités qui se présentent à eux et de croire en leur capacité de faire face aux différentes demandes. C'est aussi un antécédent individuel du bien-être probant selon une étude effectuée auprès de gestionnaires dans 24 pays (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll & Sparks, 2002). Les auteurs cherchaient à comprendre l'influence du contexte culturel, société individualiste versus collectiviste, sur la relation entre le locus de contrôle et le bien-être psychologique. Les résultats tentent à démontrer qu'il existe une relation entre ces variables, peu importe le contexte géopolitique.

Quoiqu'il soit difficile pour un gestionnaire de changer le lieu de contrôle il semble toutefois possible pour lui d'agir pour appuyer ses employés. Dans la pratique, le soutien qu'offre un gestionnaire à un travailleur dont le lieu de contrôle est externe, en démontrant sa compréhension et en organisant le travail de façon appropriée, il est possible de lui procurer un sentiment de bien-être. Le gestionnaire doit s'assurer de ne pas négliger pour autant les employés au locus de contrôle interne qui auraient une propension plus naturelle au bien-être. En jumelant des employés au locus de contrôle différent, il peut contribuer à renforcer le sentiment de contrôle des personnes qui ont tendance à l'externaliser. Il faut toutefois être prudent de ne pas le faire au détriment des travailleurs qui sont d'emblée enthousiastes, il faut s'assurer de maintenir le niveau d'énergie et l'attitude positive. L'exercice peut sembler laborieux mais comme le lieu de

contrôle a un impact sur les comportements ultérieurs, les répercussions peuvent dépasser le cadre individuel et s'avérer positives pour l'ensemble de l'équipe.

Sentiment d'efficacité. Dans le modèle présenté par Morin (2010) lors du Sommet sur la santé mentale, s'ajoute le *sentiment de pouvoir et d'efficacité* aux résultats du modèle qu'elle a développé avec Aranha en 2008. La référence à un sentiment nous éloigne d'un comportement, mais ressemble plutôt à un antécédent, une évaluation par l'individu de sa capacité et son autorité à agir plutôt qu'une action même. Cette notion rejoint celle du sentiment d'efficacité personnelle présenté par Bandura (2003) ou d'auto-efficacité de Bruchon-Schweitzer (2002) qui est « la croyance des individus en leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour maîtriser certaines situations et y réussir » (p. 245). Il ne s'agit pas uniquement de détenir des connaissances pour effectuer une tâche avec succès, il faut mettre à profit des compétences « cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales » (Bandura, 2003, p. 63) qui feront l'objet d'une interprétation psychologique par l'individu et se traduiront en un comportement. C'est un peu un agent protecteur contre les effets néfastes du stress. C'est un concept distinct de l'estime de soi (*self-esteem*) qui est plutôt une opinion par rapport à soi-même, une opinion invariable selon la tâche à accomplir contrairement au sentiment d'efficacité personnelle (Maddux, 2002). En fait, les effets d'autres variables comme le locus de contrôle et l'optimisme sur le fonctionnement psychologique seraient amoindris considérablement quand on contrôle la variable efficacité. Cette dernière prédirait mieux le comportement.

D'après Maddux (2002), il est clair que le sentiment d'efficacité personnelle n'est pas une résultante et n'est pas lié à un objectif à atteindre comme l'engagement. C'est croire que l'on peut agir, d'une certaine façon, peu importe le résultat escompté. Selon Stajkovic et Luthans (1998), c'est un état dans lequel se trouve un employé quand il a la confiance nécessaire en ses capacités pour mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les options d'actions requises pour exécuter avec succès une tâche particulière dans un contexte donné. De plus, le sentiment d'efficacité aurait un lien avec le bien-être psychologique. Une étude récente menée auprès de travailleurs chinois sur l'influence du leadership transformationnel sur le bien-être psychologique utilise le sentiment d'efficacité comme variable médiatrice (Liu, Siu & Shi, 2010). Le bien-être est évalué par trois variables: la satisfaction au travail, le stress perçu et les symptômes (physiques) du stress. C'est le lien avec la première variable qui retient ici notre attention puisque les deux autres sont plutôt des indicateurs du mal-être. De plus, c'est avec la satisfaction que le sentiment d'efficacité est le plus fortement lié selon les résultats. Tout comme dans la conceptualisation de l'étude chinoise, le sentiment d'efficacité figure souvent parmi les variables médiatrices, ou un processus *d'ajustement psychologique*, entre les antécédents et les résultats dans les modèles du bien-être et de la santé psychologique (Wilson et al., 2004; Maddux, 2002). Toutefois le présent travail ne fait pas de distinction entre les antécédents et les effets médiateurs, le sentiment d'efficacité est ici classé parmi les antécédents puisqu'il est un précurseur de l'action. C'est de plus un antécédent positif du bien-être psychologique puisqu'il contribue à l'épanouissement de soi. Un employé ayant

un sentiment d'efficacité personnelle croit en son potentiel et en ses capacités, il fera des choix qui lui permettront de les mettre à profit.

Le sentiment d'efficacité personnelle peut devenir un levier d'action managérial. En regard des antécédents organisationnels énumérés plus tôt, dans la pratique, le gestionnaire peut agir de différentes façons. L'appui peut prendre la forme d'encouragements afin de rassurer l'employé quant à ses capacités et exprimer une totale confiance en lui. Offrir une rétroaction régulière pour l'appuyer et lui offrir conseils s'il y a lieu. Outre le soutien moral, le gestionnaire a la responsabilité de développer les capacités de ses employés par de la formation formelle (ex: cours) ou informelle (ex: coaching, mentorat). Les apprentissages deviennent des ressources cognitives parmi lesquelles l'employé peut puiser pour accomplir une tâche particulière (Luthans & Church, 2002). La notion de choix est ici importante. Le gestionnaire doit offrir la latitude nécessaire à l'employé pour qu'il puisse agir selon ses capacités et selon son jugement, renforçant du même coup sa confiance. Un employé qui s'estime efficace est en mesure de résoudre les problèmes qui se présentent à lui en misant sur ses connaissances et habiletés, il passera à l'action de manière autonome puisqu'il aura confiance en ses capacités pour faire face à la situation et son rendement au travail s'en trouvera amélioré. Mais l'efficacité s'exprimera si les conditions favorables sont présentes d'où l'importance d'un milieu de travail habilitant.

Les recherches tentent à démontrer que le sentiment d'efficacité est une variable mesurable, une caractéristique positive et probante. Il est donc retenu comme antécédent individuel du bien-être psychologique.

Optimisme. L'optimisme serait un autre antécédent individuel selon certains écrits scientifiques sur la psychologie positive. L'Institut national de la qualité évalue l'optimisme des employés quant au futur dans son questionnaire sur la culture organisationnelle. Il y aurait un intérêt grandissant pour ce concept et serait un ajout possible à la conceptualisation proposée. Les gens optimistes voient la vie du bon côté, c'est une « tendance générale à anticiper une issue favorable aux événements et à avoir une perception positive de soi et du monde » (Bruchon-Schweitzer, 2002, p. 222). C'est un concept où sont présents le côté cognitif (un but précis, des attentes) et le côté émotif puisque l'individu a tout de même de forts sentiments reliés à cet événement futur. Il serait associé à des caractéristiques telles que le bonheur, la persévérance, la réalisation et la santé chez les travailleurs. Il aurait un rôle protecteur. L'optimisme dépend de l'évaluation émotive des attentes par l'individu, un futur considéré comme socialement acceptable, à son avantage ou pour son plaisir (Peterson, 2000).

L'optimisme revêt un caractère personnel, peut se considérer comme un trait de personnalité. Certaines recherches tentent à démontrer que c'est un facteur génétique, mais les preuves ne sont pas concluantes pour l'instant (Carver & Scheier, 2002). Le lien entre l'optimisme et le bien-être psychologique semble par contre démontré dans le

contexte hors travail. Par exemple, les étudiants optimistes sont moins susceptibles d'être victimes de détresse psychologique que les autres étudiants (Carver & Scheier, 2002). Son lien avec le bonheur, la persévérance, l'accomplissement, la santé et la résolution efficace de problèmes en fait un antécédent intéressant pour le monde du travail (Peterson, 2000).

L'optimisme se considère aussi en fonction des objectifs à atteindre, c'est l'optimisme dispositionnel (Bruchon-Schweitzer, 2002; Carver & Scheier, 2002; Peterson, 2000). Si une personne qui rencontre des difficultés estime toujours que ses objectifs peuvent être atteints, alors cette personne est considérée optimiste, «*optimism leads to continued efforts to attain the goal, whereas pessimism leads to giving up*» (Peterson, 2000, p. 47). C'est un concept qui peut s'avérer intéressant pour l'entreprise puisque les personnes optimistes auraient tendance à passer à l'action pour réduire les risques, «*people who are optimistic may take active steps to ensure the positive quality of their future*» (Carver & Scheier, 2002, p. 238). Il y aurait promotion de la santé plutôt que simple prévention. L'action serait cependant ciblée aux risques importants, ainsi le comportement de vigilance serait activé si le risque est jugé significatif. Il est à noter qu'un optimisme débordant peut avoir son lot de conséquences, il peut altérer la perception réelle du danger ou des risques possibles pour la santé. Ces personnes auront tendance alors à ne pas prendre action puisqu'elles ne le jugent pas nécessaire.

En fait, l'optimisme doit être vu comme une stratégie à utiliser lorsqu'une situation future peut être changée par une pensée positive, c'est le *flexible optimism* (Peterson, 2000). Il pourrait ainsi devenir situationnel. Mais si c'est une stratégie, alors l'optimisme peut-il se développer? Il semble que oui quoique les résultats soient mitigés, il est difficile de transformer une personne pessimiste en optimiste (Carver & Scheier, 2002). Toutefois quelques techniques peuvent aider comme les thérapies cognitives-comportementales où la personne prend conscience des pensées ou croyances qui sont devenues des automatismes pour les remplacer par des pensées plus positives. Une autre méthode consiste à développer certaines compétences pour améliorer sa capacité à résoudre des problèmes ou à prendre des décisions. Une personne pessimiste pourrait cacher une perfectionniste dont l'objectif est inatteignable. Dans ce cas, il faut aider la personne à se donner des objectifs réalistes. Il semble donc possible d'influencer l'optimisme. Luthans et Church (2002) estiment que le concept peut être considéré comme un état plutôt qu'un trait de personnalité puisqu'il peut se développer toutefois il semble davantage un précurseur du bien-être qu'un indicateur de l'état même.

Bien qu'il soit possible d'offrir de la formation, il semble difficile pour un gestionnaire de changer le schème de pensée d'un travailleur pessimiste. À moins de faire appel à des services externes spécialisés, il est peu probable qu'un gestionnaire veuille investir énergie et efforts pour tenter une telle aventure sans être certain d'une issue favorable. De plus, il ne semble pas facile pour un gestionnaire de mesurer l'optimisme sans faire appel à des outils diagnostics. Pour ces raisons, l'optimisme n'est pas retenu comme

antécédent du bien-être psychologique mais les recherches se poursuivent et permettront peut-être de l'identifier et le modifier plus facilement. Une utilisation dans des cas particuliers comme le suggère Peterson (2000), un optimisme à maximiser ou développer dans des situations de gestion du changement par exemple serait une avenue intéressante.

Espérance ou espoir (hope). C'est un concept encore peu étudié en milieu de travail, mais qui aurait un impact positif sur la santé émotionnelle et la capacité de faire face à l'adversité. Ce concept se distinguerait de l'optimisme de par la façon dont l'individu le conceptualise. Dans le cas de l'optimisme, les attentes se forment par des forces externes alors que pour l'espoir, les chemins pour y parvenir sont initiés et déterminés par soi. Selon la recension des écrits effectuée par Luthans et Church (2002), dans le cas de l'optimisme, l'objectif est de s'éloigner de résultats ou d'issues à caractère négatif alors que dans le cas de l'espoir l'objectif est d'atteindre des résultats positifs.

Une personne qui a de l'espoir est capable d'identifier des objectifs et de les voir comme des défis à relever; elle valorise autant le chemin parcouru pour atteindre ces objectifs que l'objectif lui-même; elle apprécie l'interaction avec d'autres personnes et s'adapte aisément aux nouvelles relations et collaborations; elle est moins anxieuse et s'adapte mieux aux changements autour d'elle (Luthans & Church, 2002). Avoir de l'espoir serait de croire en la possibilité de s'établir des objectifs, de déterminer la meilleure façon d'y arriver et finalement se motiver à les atteindre. Face à un obstacle, une personne qui a de

l'espoir demeure positive, elle est en fait motivée à trouver une autre manière d'atteindre son objectif. Ces personnes envisagent l'avenir avec confiance, prêtes à faire face aux situations difficiles (Lopez, Snyder & Teramoto Pedrotti, 2003; Snyder, Rand & Sigmon, 2002). Il y aurait un lien entre l'espoir qu'entretient un gestionnaire, la satisfaction des employés et leur rétention. D'autres liens seraient établis entre l'espoir et les émotions positives, les attentes reliées au travail, le contrôle perçu et l'estime de soi (Luthans & Church, 2002).

Le concept est encore peu appliqué au milieu de travail mais pourrait présenter des possibilités pour améliorer la performance des employés. Il est difficile cependant, selon l'état actuel des recherches, d'en faire un levier d'action managérial. Il serait pourtant possible de le développer en mettant l'accent sur les objectifs, la manière des les établir et des les adapter selon la situation (Luthans, 2002). L'espoir n'est donc pas un facteur retenu comme antécédent individuel.

Résumé des antécédents individuels.

Le tableau 3 résume les différents antécédents individuels retenus à la suite d'une sélection selon les critères établis. L'optimisme et l'espoir ont été rejetés puisqu'ils ne rencontrent pas tous les critères de sélection pour les antécédents du bien psychologique au travail.

Tableau 3: Les antécédents individuels retenus

ANTÉCÉDENTS INDIVIDUELS		
Affectivité positive	Lieu de contrôle interne	Sentiment d'efficacité

Les caractéristiques de l'expérience du bien-être psychologique. L'état de bien-être psychologique traduit la perception de l'employé quant à ce qu'il vit dans son environnement de travail et les relations qu'il entretient avec son entourage. Cette perception se traduit en attitudes et en comportements adoptés par le travailleur. Cette partie du travail présente les caractéristiques associées à l'expérience de bien-être psychologique. Ce sont essentiellement des attitudes face à l'employeur et au climat de travail. Elles nous renseignent sur l'expérience de bien-être perçue par le travailleur.

Satisfaction au travail. Le concept de satisfaction au travail est omniprésent dans les recherches en psychologie du travail (Dolan et al., 2002) et particulièrement dans les écrits scientifiques sur le bien-être. La distinction entre les deux concepts semble parfois même s'estomper. C'est le cas notamment dans le modèle de Danna et Griffin (1999) où l'état de bien-être correspond à la satisfaction au travail et dans la vie (voir figure 2 à la page 15). Plusieurs des antécédents de la satisfaction au travail sont d'ailleurs similaires à ceux identifiés pour le bien-être psychologique. Les deux concepts comprendraient des dimensions affectives et cognitives, *"it is not necessarily what in reality happens to people that determines their state of happiness or subjective well-being, but instead how they emotionally interpret and cognitively process what happens*

to them that is key" (Luthans & Church, 2002; p. 70). Alors, les deux concepts sont-ils vraiment distincts?

Ils le seraient, même que le bien-être psychologique prédirait mieux la performance au travail que la satisfaction selon deux études effectuée par Wright et Cropanzano (2000) auprès d'employés du secteur public américain. Suite à une recension des écrits, ces auteurs relèvent trois éléments qui distinguent le bien-être psychologique de la satisfaction: c'est une évaluation subjective de l'employé quant à sa situation, le bien-être est lié aux émotions c'est-à-dire que les personnes qui ressentent du bien-être seront plus enclin à vivre des émotions positives et moins d'émotions négatives et finalement le bien-être fait référence à une évaluation globale de sa vie, donc en lien avec des expériences à l'extérieur du travail. La composante émotionnelle est omniprésente dans le concept de bien-être psychologique alors que l'aspect cognitif domine dans les outils utilisés pour évaluer la satisfaction au travail selon Wright et Cropanzano (2000).

Tout comme le bien-être, la satisfaction est un concept complexe à définir. Gosselin et Dolan (2001) offrent une rétrospective de l'évolution du concept et jettent un regard sur ses antécédents et conséquences. Sont retenues ici les théories qui expliqueraient le mieux la contribution de la satisfaction à l'état de bien-être. Selon la *théorie de l'assouvissement*, l'atteinte de la satisfaction dépend de l'assouvissement de besoins qui découlent de la nature humaine (par ex. besoin de reconnaissance). Le besoin provient d'un manque conscient ou inconscient, qui demande à être contenté. Implicitement, pour

atteindre un état hédonique de bien-être, aspirer au bonheur, il importe d'abord de combler l'écart ressenti. Dans le *modèle des deux facteurs* développé par Herzberg et ses collaborateurs dans les années 1950, la satisfaction et la non-satisfaction ne sont pas sur le même continuum mais traitées de façon distincte, tout en étant complémentaires. Ainsi, « l'insatisfaction au travail est générée par le contexte de travail, tandis que la satisfaction tirerait son essence de la nature du travail » (Herzberg cité dans Gosselin & Dolan, 2001, p. 12). Selon ce modèle, de bonnes relations interpersonnelles, des conditions de travail adéquates et une sécurité d'emploi procurent tout au plus de la *non-insatisfaction*. Par contre, la nature du travail s'il permet l'émancipation psychologique (autonomie, possibilités d'avancement, considération, etc.) peut mener à la satisfaction (Herzberg cité dans Dolan et al., 2002; Gosselin et Dolan, 2001).

Des théories énoncées, les points suivants sont à retenir: la satisfaction est possible lorsque les besoins, ou l'écart entre la situation espérée et vécue est comblé, l'environnement de travail influence la manière dont l'employé perçoit sa situation comme étant favorable ou défavorable et finalement la satisfaction est atteinte si le travail contribue à l'épanouissement. Ce dernier point rejoint la définition de la santé psychologique proposée par Foucher (2004) et présentée dans le présent ouvrage (voir page 10). La santé psychologique est possible si l'individu se sent valorisé, le travail lui procure un sentiment d'épanouissement qui contribue par le fait même au renforcement de son estime de soi. Mais la mesure du bien-être psychologique au travail doit aller au-delà de l'évaluation de la satisfaction au travail selon Wright & Cropanzano (2000)

puisque le concept de bien-être est holistique, « *one that refers to aspects of an individual's life as a whole* » (Wright, 2005; p. 225) et que les émotions, qui influencent de façon importante le bien-être ressenti, sont peu représentées dans les échelles de mesure de la satisfaction.

En bref, la satisfaction serait une des composantes du bien-être, avec les émotions (Diener, 2000). La satisfaction est dans le présent ouvrage considérée comme une caractéristique associée au bien-être psychologique. Elle est mesurable et probante, c'est une mesure utilisée dans diverses études visant à valider les conceptualisations du bien-être psychologique notamment celle de Wilson et al. (2004). Les auteurs van Horne, Taris, Schaufeli et Schreurs (2004) l'ont également utilisés comme mesure du bien-être affectif dans une étude auprès de plus de 1000 enseignants néerlandais visant à déterminer la structure du bien-être au travail. Une étude de Rathi et Rastogi (2008) auprès de 144 employés de diverses organisations en Inde semble également confirmer que la satisfaction peut prédire le bien-être. La satisfaction est aussi une caractéristique positive puisque par définition elle est associée à l'épanouissement personnel et à l'accomplissement de soi. La satisfaction est donc une caractéristique retenue dans la conceptualisation proposée dans le présent travail.

Engagement. D'après les écrits consultés, le concept d'engagement est souvent mentionné comme indicateur de performance en gestion des ressources humaines. L'engagement porterait le travailleur à agir et donnerait un sens à son action,

"commitment is a force that binds an individual to a course of action [...] and can influence behavior even in the absence of extrinsic motivation or positive attitudes" (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). Puisqu'il génère une action, il correspond à un résultat RH de type « attitude au travail » (Le Louarn, 2008, p. 32), un précurseur du comportement qui serait associé à l'expérience du bien-être psychologique au travail. Les prochaines lignes offrent un survol des différentes formes d'engagement.

L'engagement organisationnel, selon Meyer et Allen (1991), est un état psychologique qui traduit la force du lien entre l'employé et son organisation et qui influence la décision de l'employé de maintenir ou de rompre ce lien. D'après le modèle développé par ces auteurs à partir d'une recension des écrits sur le sujet et appuyé par des recherches empiriques, il y aurait trois composantes au concept: l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité. Le premier reflète le désir de rester à l'emploi de son organisation, un désir qui *"develops as the result of work experiences that create feelings of comfort and personal competence"* (Meyer & Allen, 1991, p. 82). L'engagement de continuité est une évaluation du coût associé au départ de l'organisation tandis que l'engagement normatif correspond au sentiment de devoir rester au sein de l'organisation, une sorte de sentiment de redevance en contrepartie des faveurs obtenues. L'engagement affectif plus particulièrement serait fortement corrélé à la satisfaction au travail, aux diverses formes de justice (distributive, procédurale), au leadership transformationnel et associé à des résultats positifs pour l'organisation telle la rétention (Meyer & Herscovitch, 2001).

L'engagement au travail diffère de l'engagement organisationnel du fait qu'il concerne le lien entre l'employé et son emploi. L'engagement au travail est un état psychologique positif de profonde satisfaction caractérisé par la vigueur (l'employé a un niveau élevé d'énergie, fait preuve de résilience et s'investit dans son travail), le dévouement (l'employé est enthousiaste, fier, a un sentiment d'inspiration et de défi) et un état de concentration intense où l'employé ne voit plus le temps passer et a de la difficulté à se détacher de son travail (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007; Bakker, Albrecht & Leiter, 2012; Schaufeli & Bakker, 2004). C'est ainsi une combinaison de capacité à travailler (énergie et vigueur) et le désir de travailler (s'impliquer dans son travail, dévouement) (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Selon Bakker et Demerouti (2008), leur recension des écrits révèle un lien entre l'engagement au travail et la santé, les employés déclarant moins de problèmes psychosomatiques et physiques, cependant encore peu d'études se penchent sur les liens avec des indicateurs psychologiques. Les auteurs Bakker, Albrecht et Leiter (2011) sont d'opinion toutefois que l'engagement au travail et l'épuisement professionnel se retrouvent à des antipodes émotifs du bien-être subjectif. Ainsi des personnes engagées dans leur travail seraient heureuses, enthousiastes et énergiques tandis que les autres sont fatiguées, léthargiques et tristes. Selon ces auteurs, pour favoriser l'engagement au travail, il faut trouver l'équilibre entre un emploi qui offre des défis (niveau d'activation élevé) tout en procurant des émotions plaisantes de tranquillité et de contentement. Les chercheurs Robertson et Cooper (2010) suggèrent toutefois que la préoccupation pour l'engagement organisationnel ou

l'engagement au travail sert davantage l'entreprise que l'employé en misant sur les comportements positifs qui en découlent, notamment la performance accrue des employés. Ces auteurs parlent plutôt de l'engagement des employés qu'ils définissent comme étant une attitude positive envers l'organisation et ses valeurs. Un employé engagé s'intéresse au contexte d'affaire et collabore avec ses collègues pour améliorer la performance dans le but d'aider l'organisation. Mais ultimement, le plus grand bénéfice de l'engagement pour l'employé est selon ces auteurs le bien-être psychologique.

En résumé, le concept d'engagement (englobant les trois types décrits plus haut) est retenu comme une caractéristique associée à l'expérience de bien-être psychologique. C'est une caractéristique positive et probante de par son impact sur l'état de bien-être et ses résultats positifs pour l'organisation. C'est également une variable mesurable, de nombreuses échelles ont été développées pour évaluer le niveau d'engagement organisationnel. Les études de Wilson et al. (2004) et de Morin et Arhana (2008) utilisent respectivement le questionnaire développé par Mowday, Steers et Porter en 1979 et celui de Meyer et Allen publié en 1993.

Avant de clore la section sur l'engagement, il faut aborder un autre concept familier à la gestion: la mobilisation. Les deux concepts sont liés mais se distinguent. Selon Wils, Labelle, Guérin & Tremblay (2006), un employé mobilisé déploie de façon spontanée des efforts au-delà de ce qui est exigé de lui. Cette énergie est canalisée pour améliorer la qualité de son travail (*efforts d'amélioration continue*), harmoniser son travail avec les

priorités de l'organisation (*efforts d'amélioration continue*) et pour coopérer avec les membres de son équipe en coordonnant son travail à celui des autres (*efforts de coordination spontanée*). Ces auteurs sont d'opinion que pour être mobilisé, l'employé doit développer un lien affectif avec son organisation, de l'attachement à son travail, à la direction et aux membres de la collectivité. C'est ce lien affectif qui le poussera à se dépasser et c'est l'attachement qu'il porte aux trois entités organisationnelles qui mène à l'engagement caractérisé par «l'intention de déployer des efforts» (Wils et al., 2006, p. 21). Donc la mobilisation est associée aux efforts supplémentaires déployés de façon spontanée tandis que l'engagement réfère à l'intention de passer à l'action. La mobilisation est souhaitable pour la gestion, mais ne semble pas essentielle au bien-être psychologique des employés ni une caractéristique de l'expérience de celui-ci. Posséder une main-d'oeuvre mobilisée serait cependant une résultante souhaitable pour l'organisation, reste à voir si le bien-être est un précurseur à ce résultat souhaité. Selon le modèle proposé par Tremblay et Simard (2006), le bien-être serait essentiellement un résultat de la mobilisation et non l'inverse, quoiqu'il y ait une boucle de rétroaction. L'état des recherches par contre n'est pas suffisant pour avancer que la mobilisation a un impact sur le bien-être.

Motivation. Achille (2003) propose d'inclure la dimension de la motivation à l'étude du bien-être de par sa centralité dans le milieu de travail comme source d'actualisation du potentiel. Si la satisfaction est atteinte lorsque les besoins sont comblés, la motivation correspond au processus du passage à l'action vers l'atteinte des objectifs. La motivation

serait ainsi le précurseur de la satisfaction. En milieu organisationnel, l'objectif est de canaliser l'énergie déployée par la motivation vers l'adoption de « comportements préconisés et valorisés par l'organisation » (Dolan et al., 2002, p. 77). C'est une attitude puisqu'elle prépare à la réponse, «à l'intention d'agir» (Lafrenaye, 1994, p. p. 332)

Suite à une recension des écrits sur la motivation au travail, l'auteur P. Roussel (2000) propose une taxonomie des différentes théories sur le concept et le définit comme étant « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (p. 5). La théorie de l'autodétermination est une des théories de la motivation associée au concept de bien-être psychologique. Selon cette théorie, l'individu possède une motivation intrinsèque, une volonté autonome et interne d'agir pour le plaisir par opposition à la motivation extrinsèque, contrôlée par l'employeur, nécessaire pour faire accomplir une tâche qui n'est pas plaisante aux yeux du travailleur. La motivation provient dans ce dernier cas soit du désir de voir une issue favorable (ex. obtention d'une récompense) soit du besoin d'éviter une issue défavorable telle une réprimande du patron (Gagné & Deci, 2005; Laguardia & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000; Toussaint, 2007). D'après une recension des écrits effectuée par Gagné et Deci (2005), la motivation intrinsèque serait en lien avec la performance, la satisfaction, la confiance et le bien-être en milieu de travail. Le travailleur est motivé à combler des besoins psychologiques de base et la satisfaction de ces besoins aurait un impact direct sur le niveau de bien-être (Deci & al., 2001): besoin de *compétence*, d'*autonomie* et de *relations avec autrui* (Laguardia & Ryan, 2000). Le besoin de compétence se traduit par

le « sentiment d'efficacité ... et la prise en charge personnelle de l'effet à produire » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 285). Le besoin d'autonomie fait référence au choix exercé par l'individu quant à l'action à prendre pour que l'accomplissement de cette action favorise l'harmonie intérieure. Le besoin d'être en relation avec autrui fait référence au « sentiment d'appartenance et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 286). En bref, pour les tenants de la théorie de l'autodétermination « l'humain tend naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence et de relation à autrui. Les milieux qui répondent à ses besoins conduisent au bien-être [...] » (Laguardia & Ryan, 2000, p. 287). En effet, une étude effectuée auprès de plus de 600 travailleurs bulgares et américains semble démontrer qu'il existe un lien entre la satisfaction des besoins psychologiques de base, la motivation et le bien-être psychologique et ce peu importe le milieu culturel (Deci et al., 2001).

Concrètement, il s'agit pour le gestionnaire d'assurer un climat de travail qui contribue à la satisfaction des trois besoins psychologiques de base en valorisant les « aspirations internes » telle la croissance personnelle plutôt que les « aspirations externes » de réussite financière par exemple (Ryan & Deci, p. 75). La réalisation de soi, la croissance personnelle, mais aussi le libre choix sont au coeur de cette théorie qui « repose sur la conception que l'être humain est un organisme actif avec des tendances innées de grandir psychologiquement et de se développer pour atteindre une conceptualisation de soi

cohérente » (Toussaint, 2007, p. 26). La motivation intrinsèque et la théorie de l'autodétermination répondent ainsi aux principes de la psychologie positive.

En résumé, la motivation est ici considérée comme une caractéristique associée à l'expérience du bien-être psychologique car elle est mesurable, elle est positive et appuyée par des données probantes.

Flow. Le *flow* a été étudié au départ surtout dans le domaine des arts, du sport ou de la science pour tenter de comprendre l'état qui décrit l'expérience ultime de création ou de dépassement de soi (Kerr & Gagliani, 2003; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003). Le *flow* se définit comme un « état psychologique de profond bien-être, de concentration et de motivation intense qui est atteint lorsqu'une activité constitue un défi perçu comme étant égal ou légèrement supérieur aux habiletés que l'on possède » (Beaulieu et al., 2006, p. 3). L'aspect de concentration rejoint ici la notion de « vigilance » présentée par certains auteurs comme un résultat du bien-être (Achille, 2003, Morin & Aranha, 2008). D'après le dictionnaire le Petit Robert (1979), la vigilance est un état de veille, une surveillance attentive sans défaillance, elle se définit aussi par son « haut niveau d'efficience » (Camus, 1996, p. 122). De façon similaire, la concentration est l'« application de tout l'effort intellectuel sur un seul objet » (dictionnaire le Petit Robert, 1979). Dans le présent travail, la concentration émanant d'un état de *flow* est jugée semblable à une résultante de vigilance.

Le *flow* serait une expérience dite «optimale» de dépassement de soi où l'individu n'a plus conscience de ses limites ou des contraintes physiques ou temporelles qui pourraient freiner son élan (Csikszentmihalyi, 1990). Cette expérience pourrait-on croire n'est possible que lors d'activités hautement créatives ou exigeantes physiquement et mentalement. Toutefois le lieu de travail serait plus propice à ce genre d'expérience qu'une période de loisir pour autant que l'employé ait « l'opportunité d'exploiter au maximum ses capacités et compétences » (Beaulieu et al., 2006, p.3; Csikszentmihalyi, 1989). L'état de *flow* est accessible à tous les échelons organisationnels, autant les professionnels que les cols bleus. Dans ses entrevues auprès de travailleurs d'usine, Csikszentmihalyi (1990) a rencontré des individus qui travaillent sur les chaînes de montage à effectuer un travail répétitif pendant des années mais qui tout de même vivaient des périodes de *flow*. Ces personnes se fixent des objectifs faisant appel à la maîtrise du métier et poussent leurs limites (par exemple, réduire au maximum le temps de montage grâce à un contrôle technique parfait).

Ainsi, pour atteindre cet état, il faut que deux conditions soient remplies (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003). Premièrement, la personne voit des défis à relever qui lui permettent de maximiser ses habiletés. Deuxièmement, les objectifs sont clairs, atteignables et la personne reçoit de la rétroaction en cours d'action. Une étude auprès de 118 travailleurs québécois confirme l'existence du lien entre l'expérience de *flow* et le bien-être psychologique (Beaulieu et al., 2006). Le lien serait particulièrement déterminant dans le cas de deux facteurs associés au concept de *flow*. Le premier facteur est *Buts*

précis et rétroaction, c'est-à-dire que des objectifs de travail réalistes et précis jumelés à une rétroaction tout aussi claire augmenteraient le niveau de bien-être psychologique perçu. L'association avec le second facteur, l' *Autotélisme*, confirme qu'une « activité effectuée pour le plaisir qu'elle procure » (Beaulieu et al., 2006; p. 3), contribue davantage au bien-être psychologique.

L'expérience de *flow* émane d'une motivation intrinsèque qui procure à la fois valorisation et satisfaction. La personne tente de recréer cette expérience agréable en passant à des défis plus complexes qui lui permettent de développer ses habiletés (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003). Il est possible alors pour le gestionnaire d'établir des objectifs de travail qui rencontrent ces objectifs et d'offrir une rétroaction régulière afin de conserver le niveau d'intérêt. De plus, comme l'expérience de *flow* provient d'une motivation intrinsèque, l'employé doit jouir d'autonomie pour mettre à profit ses compétences et se dépasser (Moreau, Mageau, Forest, Brunet & Savoie, 2008).

La gestion peut contribuer à créer l'environnement et les conditions propices à l'expression du *flow*. Dans une étude effectuée auprès d'étudiants terminant leurs études en architecture par un projet intégratif (similaire à ce qu'ils auraient à accomplir en milieu de travail), les tâches exigeant l'application d'habiletés complexes, la résolution de problèmes comportant un défi et l'expression de la créativité seraient davantage associées à l'expérience du *flow* (Fullagar & Kelloway, 2009). Quoique souvent associé à une période de créativité intense, le *flow* n'est pas élitiste, il est à la portée de tous. Il

exige toutefois une maîtrise du travail à accomplir pour être en mesure d'en pousser les limites. Il faut une parfaite adéquation entre les compétences du travailleur et les défis à relever. Le gestionnaire doit offrir la formation nécessaire et multiplier les occasions de mettre les habiletés en pratique.

Le *flow* est un concept mesurable par des méthodes scientifiques dites " *Experience Sampling*" (Csikszentmihalyi, 1990, p. 815) où l'on pose des questions aux participants à différentes périodes de la journée. C'est la méthode utilisée dans l'étude mentionnée plus haut des étudiants en architecture. Outre ces méthodes complexes et difficiles à mettre en application en milieu de travail, il existe des échelles de mesure comme le *Flow State Scale* utilisée par Beaulieu, Forest, Brunet et Savoie (2006) dans leur étude auprès de travailleurs québécois. Même sans ces méthodes scientifiques, il est possible pour le gestionnaire de reconnaître certaines caractéristiques d'une expérience de flow. Ce serait une personne plus concentrée, satisfaite, active, alerte et créative (Csikszentmihalyi, 1990). L'état de *flow* est toutefois épisodique, son intensité en fait une expérience temporaire. Le gestionnaire ne peut s'attendre à ce que ses employés vivent une telle expérience de façon continue. L'objectif est plutôt d'offrir les conditions nécessaires pour qu'elles se produisent et se multiplient. Enfin le *flow* est par définition un concept positif, c'est une expérience qui contribue à l'épanouissement personnel et mise sur les forces de l'individu. C'est d'ailleurs un concept souvent repris dans la littérature sur la psychologie positive.

Ainsi le *flow* est ici retenu comme une caractéristique de l'expérience du bien-être psychologique puisque c'est une caractéristique positive, elle est mesurable et basée sur des données probantes.

Résumé des caractéristiques associées au bien-être psychologique au travail

Le tableau 4 présente les différentes caractéristiques retenues pour décrire l'expérience du bien-être psychologique sélectionnées selon les critères établis.

Tableau 4: Les caractéristiques associées au bien-être psychologique au travail

Caractéristiques du bien-être psychologique			
Satisfaction	Engagement	Motivation	Flow

Les comportements individuels

Se retrouvent dans cette catégorie les sous-dimensions qui décrivent les comportements résultant d'un état de bien-être psychologique. Les comportements sont observables et peuvent être modifiés par des pratiques de gestion, donc d'un intérêt particulier pour l'organisation.

Comportement de citoyenneté organisationnelle. Parmi les modèles du bien-être exposés plus tôt dans le présent ouvrage, certains font référence à des résultats de dimension sociale et de coopération. Par exemple, selon le modèle proposé par Morin et Arahna (2008), l'employé qui trouve du sens à son travail aura des comportements

positifs pour l'organisation tels la ponctualité, l'engagement dans ses activités, la vigilance, la « coopération avec les autres pour atteindre les objectifs fixés et donner le rendement attendu » (p. 40). Le modèle multidimensionnel d'Achille (2003) propose d'évaluer la dimension sociale par l'étude de ses composantes: l'intégration au milieu et le respect des normes sociales (prescrites ou culturelle), collaboration dans l'accomplissement du travail et maintien d'un « lien affectif mutuellement satisfaisant avec ses pairs » (p. 97). Tel que mentionné dans la partie sur les antécédents organisationnels, on ne peut faire abstraction de la dimension sociale du travail. Les comportements sociaux ici énumérés peuvent être considérés comme partie intégrante des responsabilités de l'employé: contribution au succès du groupe, respect des politiques et normes sociales et maintien de bonnes relations avec les autres membres de l'organisation. En fait, ces comportements sont prescrits par l'employeur, il font partie du contrat d'emploi. Dans une perspective de psychologie positive, un employé dont le milieu de travail favorise son bien-être ne sera-t-il pas enclin à adopter de tels comportements de manière instinctive?

En fait, les comportements sociaux s'apparentent au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle ou « OCB » pour *Organizational Citizenship Behaviors* (Tremblay & Wils, 2006). L'OCB est un comportement discrétionnaire non reconnu normalement par les mécanismes organisationnels de reconnaissance, mais qui, dans sa forme agrégée, contribue au fonctionnement optimal de l'organisation (Organ, 1997). Le comportement du travailleur étant discrétionnaire, il n'est pas dicté par la tâche ou

l'organisation mais plutôt par une volonté de faire plus que ce qu'on lui demande et ce par pure satisfaction personnelle. Les comportements observés associés à l'OCB seraient au nombre de cinq: *altruisme* (aider les autres), *conscience professionnelle* (assiduité ou ponctualité), *esprit sportif* (demeurer positifs face aux contraintes), *courtoisie* (informer volontairement ses collègues) et *vertu civique* (participer volontairement à des réunions) (Organ, 1997; Tremblay & Wils, 2006).

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'émergence de l'OCB. Les émotions se retrouvent parmi ces facteurs. Selon le modèle de Spector et Fox (2002) sur les comportements volontaires au travail, les émotions positives (perçues comme telle parce qu'elles augmentent le bien-être) induisent des comportements qui viennent rehausser le sentiment positif. Les auteurs stipulent qu'une situation « *that induces a positive state [...] will encourage the individual to become more involved in the workplace [...] this includes OCB [...]* » (p. 274). Ce rôle pivot des émotions fut opérationnalisé dans une étude effectuée par Rego, Ribeiro et Cunha (2010) par l'évaluation du bien-être affectif. L'étude menée au Portugal auprès de 216 travailleurs provenant de diverses industries visait à mieux comprendre le rôle du bien-être affectif (BEA) dans les perceptions des individus quant aux vertus organisationnelles (mesure dans laquelle l'organisation améliore la vie de ses employés et ses partenaires) et les comportements d'OCB qui en résultent. Outre la démonstration qu'il existe un lien entre les vertus organisationnelles et le bien-être affectif perçu, l'étude tente à démontrer que le niveau de BEA a un impact sur les comportements associés à l'OCB, notamment l'altruisme et l'esprit sportif. Les

auteurs concluent à l'importance du climat de travail dans les perceptions de bien-être psychologique et ses répercussions positives sur l'organisation.

Dans la pratique, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont observables et pertinents pour la gestion non seulement parce qu'il est possible de les encourager en offrant les conditions nécessaires mais aussi pour leurs répercussions positives sur les membres de l'équipe de travail et l'ensemble de l'organisation. Ils sont intéressants parce qu'instinctifs, le gestionnaire n'a pas à déployer d'efforts pour motiver un comportement escompté. Peu d'interventions sont nécessaires pour s'assurer que le travail est fait ou pour obtenir des volontaires qui contribueront aux activités corporatives. Le gestionnaire n'a pas à se préoccuper du soutien et des relations au sein de l'équipe, les employés présentant des comportements de citoyenneté organisationnelle vont s'entraider et partager l'information dont chacun a besoin pour faire son travail. Au sein d'une telle équipe, les conflits sont probablement moins fréquents, il règne un bon esprit d'équipe et des efforts concertés sont faits pour résoudre les problèmes. Ce type de comportement est aussi positif, c'est un peu le bon côté de la nature humaine où l'action est spontanée et non obligée, axée vers autrui plutôt que centrée sur la satisfaction de besoins personnels. Ses répercussions positives sur l'ensemble de l'équipe et de l'organisation en fait une caractéristique intéressante à retenir.

Le comportement de citoyenneté organisationnelle est ainsi retenu comme un résultat individuel du bien-être psychologique puisque c'est un concept probant, un comportement observable et positif.

Créativité et innovation. Selon Simonton (2000), la créativité est un signe de santé mentale et de bien-être émotionnel. C'est un concept souvent associé au monde artistique, mais recherché en milieu de travail puisque la créativité contribue à l'innovation, au développement de nouveaux produits ou de nouvelles approches à la résolution de problèmes. Selon Frey, Jonas et Greitemeyer (2003), "*the success of social and commercial organizations in modern societies depends on how well individuals, as well as teams, can be motivated and how successfully their potential for creativity and innovation is activated*" (p. 150). Des méthodes ont été développées pour favoriser les approches novatrices en résolution de problèmes telle que les sessions de remue-méninges qui permettent l'échange d'idées au sein d'un groupe (Dolan et al., 2002).

La créativité est le processus par lequel des idées ou concepts originaux font leur entrée dans la société et contribuent à l'évolution de la culture (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003; Kerr & Gagliani, 2003). La créativité fait à la fois appel à la cognition et aux émotions. Trois critères sont proposés pour décrire la créativité (Averill, 2002): la nouveauté (n'existait pas auparavant, c'est une innovation), l'efficacité (pratique comme une innovation technologique ou interpersonnelle comme dans le cas du leadership) et

l'authenticité (exprime les valeurs et croyances de l'auteur et non une réponse aux attentes d'autrui). La créativité n'est pas innée, c'est un « potentiel » (Simonton, 2000, p. 153) qui s'exprime quand les conditions sont propices: exposition à des expériences variées, à l'extérieur des conventions sociales, et exposition à des défis pour apprendre à surmonter les obstacles. Si la créativité est un potentiel, il serait possible alors de l'encourager et de la développer par diverses techniques (O'Neil, Abedi & Spielberg, 1994). Cependant, un individu serait plus créatif quand le travail est effectué de son plein gré, pour la joie qu'il procure et non par une motivation externe. Il semble y avoir un lien ici avec le concept de *flow* présenté dans ce travail comme une caractéristique de l'état de bien-être psychologique. Le *flow* pourrait contribuer à l'émergence de la créativité et de l'innovation puisque l'individu dépasse ses limites et par le fait même repousse les limites de la connaissance.

Le comportement créatif est observable, les employés créatifs proposent de nouvelles idées, des changements dans les façons de faire toujours dans une perspective d'amélioration. Ils abordent les problèmes sous un angle différent, parfois avec une optique jusqu'alors inexplorée. Ils remettent en question, non pour le plaisir de contredire mais pour ouvrir la voie à d'autres perspectives. La créativité ne se traduit pas uniquement en comportement mais parfois en résultats concrets tels de nouveaux produits, une nouvelle méthode de travail, une solution novatrice à un problème récurrent, un client satisfait, etc. Finalement la créativité est une caractéristique positive puisqu'elle suggère un dépassement personnel, une sortie des sentiers battus pour

explorer de nouvelles avenues. Elle permet l'exploitation du plein potentiel de l'employé et l'amène à dépasser ses limites.

La créativité est associée à la passion et à l'expérience de *flow* décrite plus haut (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2003; Csikszentmihalyi & LeFebvre, 1989). Quoique le lien entre le bien-être psychologique et la créativité ne soit pas directement établi, une étude auprès de plus de mille travailleurs américains met au jour un lien entre différentes composantes de l'expérience du bien-être et le *flow*. Ainsi les personnes interrogées se sont dites plus créatives et satisfaites alors qu'elles rapportaient vivre une expérience de *flow*, au travail comme dans les périodes de loisir (Csikszentmihalyi & LeFebvre, 1989). Pratiquer une activité qui permet l'expérience du *flow* en fait une activité *autotélique*, « c'est-à-dire qu'elle procure par elle-même un plaisir » (Csikszentmihalyi, 2006, p. 112). La créativité peut se considérer comme une expérience autotélique, c'est le plaisir de résoudre un problème ou de faire une découverte. Selon les recherches de Csikszentmihalyi (2006) auprès de chercheurs scientifiques et d'artistes de renom, le plaisir émane du fait que ces personnes accordent une « valeur intrinsèque de leur activité sur toute autre considération » (p. 120). Ce n'est pas autant le résultat qui compte pour ces personnes mais plutôt le cheminement créatif pour s'y rendre. Ces différents travaux semblent établir un lien entre la créativité, la satisfaction, le *flow* et le plaisir que cette expérience procure et ainsi avec le bien-être psychologique. La créativité et l'innovation qu'amène cette créativité sont des caractéristiques à retenir en tant que résultats individuels du bien-être psychologique.

Résumé des comportements individuels

Le tableau 5 présente les différentes caractéristiques retenues pour décrire les comportements individuels sélectionnés selon les critères établis.

Tableau 5: Les comportements individuels retenus

Comportements individuels	
Comportement de citoyenneté organisationnelle	Créativité et innovation

Les résultats organisationnels

Dans cette section sont présentés les résultats organisationnels, c'est-à-dire les caractéristiques décrivant l'impact pour l'employeur d'une main-d'oeuvre qui ressent du bien-être. Selon les critères de sélection établis, seuls sont retenus les facteurs qui sont mesurables ou observables, probants et positifs.

Performance organisationnelle. La performance est au coeur des préoccupations managériales. En gestion des ressources humaines, les pratiques et programmes mis en place visent à maximiser la contribution des employés afin d'améliorer l'efficacité et la performance organisationnelle. Selon les modèles étudiés dans le cadre de ce travail, ces deux objectifs seront atteints si l'employeur veille au bien-être et à la santé psychologique de ses employés (Achille, 2003; Brun et al., 2003; Danna & Griffin, 1999; Morin & Aranha, 2008). En s'appuyant sur la théorie des ressources de l'entreprise

et du capital humain et des recherches dans le domaine, il serait possible de concilier santé psychologique avec performance de l'organisation par la valeur ajoutée de ses ressources humaines, c'est-à-dire une valeur qui permet à l'entreprise de se démarquer de ses concurrents par l'apport de son capital humain.

D'après une étude effectuée par Taris et Schreurs (2009), il y aurait un lien entre le bien-être individuel et la performance organisationnelle. Cette dernière a été évaluée par la satisfaction des clients, la productivité organisationnelle (heures de service fournies), le coût en personnel et l'efficacité organisationnelle (coût du service par client). Le bien-être était quant à lui évalué par la satisfaction et l'absence d'épuisement émotionnel. Cette étude présente des conclusions intéressantes. D'une part, les résultats au niveau organisationnel pourraient s'obtenir par agrégation des résultats au niveau individuel et donc l'impact de l'expérience du bien-être, essentiellement individuelle, pourrait s'évaluer pour l'ensemble de l'organisation. D'autre part, plus les employés sont satisfaits et présentent un faible niveau d'épuisement, plus l'organisation sera performante et les clients satisfaits.

La performance de l'organisation est aussi tributaire du rendement de chacun des individus qui la composent. Le rendement se définit comme étant la « production ou résultat du travail réalisé par un employé » (Dolan et al., 2002, p. 465). Une autre étude effectuée par Wright, Cropanzano et Meyer (2004) auprès de deux groupes de travailleurs confirme la relation entre bien-être et rendement du travailleur. Dans cette

étude, le bien-être psychologique fut évaluée par un questionnaire complété par les employés tandis que le rendement était évalué par les superviseurs des employés concernés. Selon les résultats, le bien-être psychologique serait positivement relié à la performance en milieu de travail plus que ne peut l'être la satisfaction à elle seule.

La performance organisationnelle semble un résultat probant et positif pour l'organisation puisqu'il se traduit par une clientèle satisfaite. C'est un résultat mesurable par divers indicateurs *opérationnels* comme le « taux de satisfaction des clients » (Le Louarn, 2008, p. 37). Selon une recension des écrits effectuée par Russell (2008), les entreprises affichant un taux élevé d'employés qui expriment un état de bien-être auraient également une clientèle plus satisfaite et loyale, une productivité et profitabilité plus élevée. L'impact sur les résultats financiers est toutefois difficile à démontrer dans le cas du bien-être quoique certaines études semblent vouloir en faire la preuve (Morin & Aranha, 2008).

Rétention. En entreprise, l'évaluation des résultats organisationnels se fait souvent par l'analyse des données administratives captées par les systèmes de gestion des ressources humaines. Ainsi des rapports peuvent être produits pour suivre l'évolution du taux de départ ou de roulement (CCHST; Brun et al., 2003). D'ailleurs, certaines recherches tentent à démontrer que les entreprises où les employés présentent un résultat élevé à la mesure du bien-être auraient un taux de roulement moins élevé (Morin & Aranha, 2008; Russell, 2008; Page & Vella-Brodrick, 2008). Toutefois le taux de roulement représente

le pourcentage d'employés qui quittent l'organisation plutôt que ceux qui demeurent au service de l'entreprise. Dans le présent travail, l'attention se tourne plutôt sur la variable positive de la rétention.

Dans leur étude visant à valider le modèle d'une organisation en santé présenté plus tôt (voir la figure 3 à la page 18), Wilson et al. (2004) suggèrent qu'il existe un lien entre bien-être et rétention. Ils ont demandé aux employés d'auto-évaluer leur intention de rester au service de l'entreprise pour laquelle ils travaillent actuellement. Les résultats démontrent qu'une perception positive du climat de travail par les travailleurs se traduit par une faible intention de quitter. Le terme de fidélisation est aussi utilisé pour décrire les mesures visant à « réduire les départs volontaires des salariés » (Paillé, 2004, p. 6). D'après cet auteur, la satisfaction au travail et l'engagement joueraient un rôle clé dans la rétention des employés, des caractéristiques retenues dans le présent travail pour décrire l'expérience du bien-être.

Les auteures Page et Vella-Brodrick (2009) ont fait une recension des écrits pour déterminer le lien entre bien-être et rétention. Quoique la conceptualisation du bien-être dans les études retenues se résume à la satisfaction ou l'affectivité positive, le lien semble suffisamment probant, " *a healthy organization is likely to be one in which employees intend to continue rather than cease their employment* " (Page & Vella-Brodrick, 2009, p. 448). En fait, l'intention de rester ferait le pont entre des variables telles la satisfaction et l'engagement et l'actuel comportement de rester (Toussaint,

2007). L'intention de rester serait ainsi un résultat comportemental individuel médiateur entre le bien-être perçu et le fait de demeurer ou quitter son emploi. Toutefois selon Toussaint (2007), « il existe un lien direct entre l'intention de rester ou de quitter et le comportement de départ réel » (p. 43). Dans la pratique, la gestion peut agir au niveau du comportement individuel en s'informant directement auprès de l'employé de ses intentions futures et prendre action en conséquence au niveau des antécédents. Mais ce type de discussion peut être délicat, les employés ne vont pas nécessairement se confier de peur des répercussions possibles si l'employé n'a pas l'intention de rester. En signifiant un certain mécontentement, il n'est pas dit que le gestionnaire prendra des mesures pour corriger la situation mais pourrait plutôt tenir l'employé à l'écart puisque de toute façon il a l'intention de partir. Autrement, pour avoir l'heure juste quant à l'intention de rester, il faudrait procéder par sondage. Il semble ainsi plus simple d'étudier les tendances au niveau organisationnel puisque le lien est direct entre le comportement individuel et le comportement réel de rester. De plus, les études présentées plus haut font plutôt le lien avec la rétention, c'est donc ce résultat organisationnel probant qui est retenu ici. Le taux de rétention est d'ailleurs assez simple à mesurer par le nombre d'employés qui sont demeurés au service de l'entreprise au cours d'une année par exemple. Le nombre moyen d'années de service pourrait aussi indiquer une certaine stabilité de la main-d'oeuvre.

D'autres résultats organisationnels sont identifiés par Morin et Aranha (2008). Elles suggèrent que les entreprises qui mettent l'accent sur la « qualité de vie au travail ont

tendance à attirer des employés très talentueux, améliorant ainsi leur compétitivité et assurant mieux leur pérennité » (p. 41). Ce pouvoir d'attraction est aussi soulevé par Tetrick (2002) dans le sens où les entreprises affichant des comportements responsables envers la société et respectueux des valeurs morales auront une meilleure réputation dans la communauté, les rendant plus attrayantes aux yeux de candidats potentiels. Toutefois la démonstration du lien entre le bien-être et pouvoir d'attraction reste à faire et ne peut être retenu pour l'instant dans la conceptualisation proposée du bien-être psychologique au travail.

Résumé des résultats organisationnels. En résumé, la performance organisationnelle (rendement des employés et satisfaction des clients) et la rétention sont les facteurs retenus comme résultats organisationnels car ils sont mesurables, probants et positifs. Ces derniers résultats présentés au tableau 6 complètent la conceptualisation proposée du bien-être psychologique en milieu de travail.

Tableau 6: Les résultats organisationnels retenus

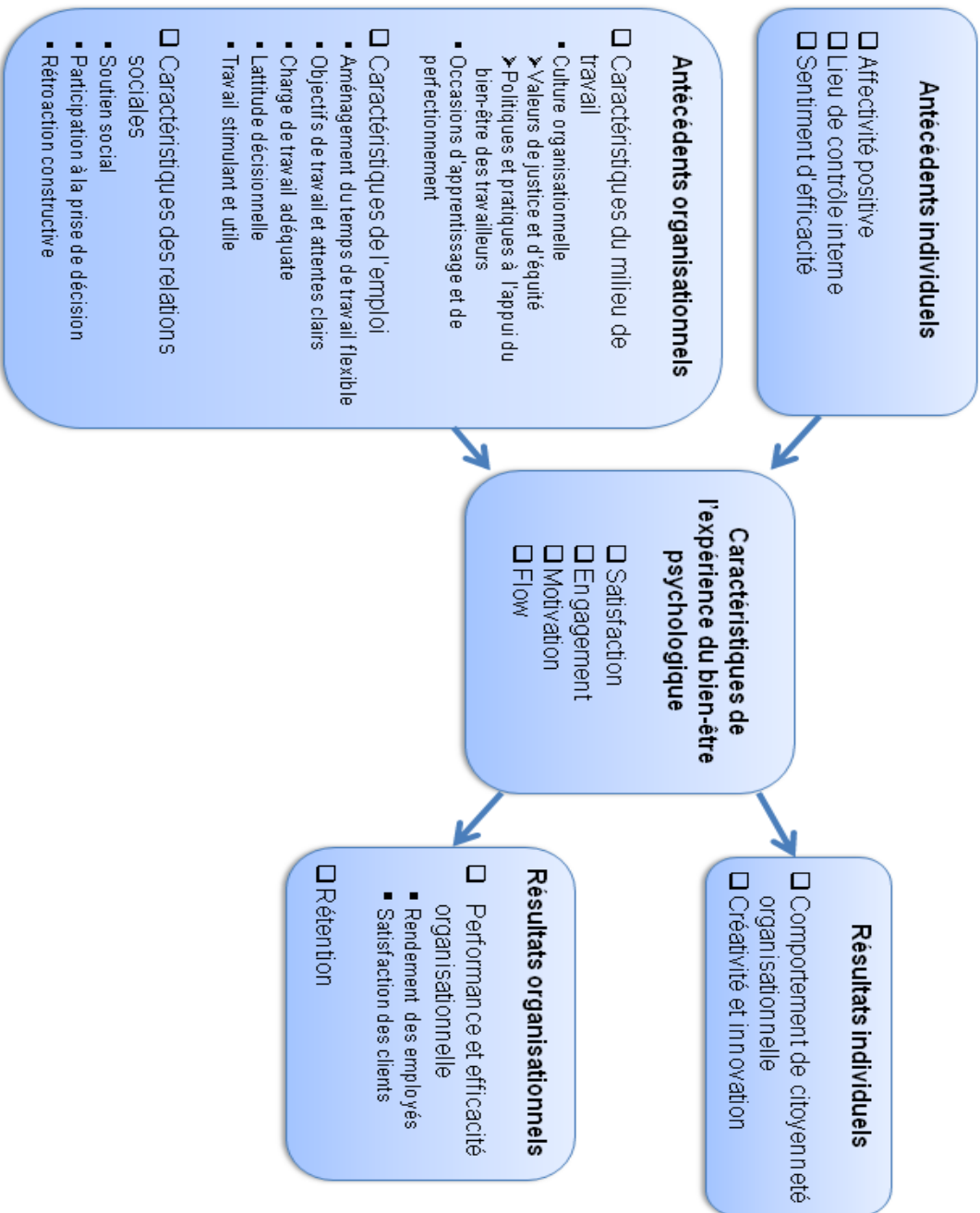
RÉSULTATS ORGANISATIONNELS	
Performance et efficacité organisationnelle - Rendement des employés - Satisfaction des clients	Rétention

Il est maintenant possible de mettre dans une même figure l'ensemble des caractéristiques et facteurs associés au concept du bien-être psychologique en milieu de travail. Une schématisation est proposée à la page suivante.

Vue d'ensemble de la conceptualisation proposée.

La figure 9 à la page suivante résume l'ensemble des différents antécédents, résultats et caractéristiques représentant la conceptualisation proposée du bien-être psychologique au travail.

Figure 9: La conceptualisation proposée du bien-être psychologique au travail



Discussion et limites de la recherche

Le présent travail se veut une tentative de répertorier les différents facteurs associés au bien-être psychologique en milieu de travail dans une perspective de psychologie positive, c'est-à-dire de développement et d'optimisation du potentiel humain. Les écrits scientifiques sur le bien-être et la psychologie positive sont nombreux et en constante évolution, ouvrant la voie à d'autres recherches qui misent sur les forces des individus et la maximisation de leur potentiel. Toutefois la présence de bien-être est encore souvent associée à une absence de stress ou de maladie. Les facteurs proposés pour évaluer l'expérience du bien-être et ses résultantes sont souvent négatifs comme des mesures de coûts engendrés par les problèmes médicaux. La proposition présentée dans ce travail met plutôt l'accent sur l'aspect positif. La recension des caractéristiques n'est pas exhaustive, une multitude d'autres facteurs sont associés au bien-être psychologique en milieu de travail. Les critères de sélection choisis ont limité la collecte d'information. Ainsi des caractéristiques qui auraient pu s'avérer pertinentes n'ont pas été considérées. Une recension des écrits sur les comportements organisationnels positifs par Luthans et Youssef (2007) souligne notamment l'influence des traits de personnalité et des capacités pouvant être associées à de tels traits (*State-Like Capacities*) sur les perceptions des travailleurs. Par exemple, les « *Big Five personality traits of conscientiousness, emotional stability, extroversion, agreeableness, and openness to experience* » (Luthans et Youssef, 2007; p. 323) auraient un impact sur la santé psychologique et le rendement des travailleurs. Ces mêmes auteurs soulignent également l'influence des traits psychologique positifs telles les forces de caractère (*character strengths*; par exemple la

curiosité, l'ouverture d'esprit, leadership, intégrité) sur les comportements positifs. La prise en considération de ces différents aspects aurait enrichi la discussion sur les antécédents individuels du bien-être psychologique au travail.

Une autre limite réside dans la méthodologie qui s'appuie uniquement sur une recension des écrits plutôt qu'une démonstration empirique. C'est une proposition de classification des caractéristiques du bien-être pouvant mener ultérieurement à une modélisation. Les antécédents, les caractéristiques du bien-être psychologique et les résultats présentés sont statiques, les relations de cause à effet ne sont pas développées ou vérifiées. Il est d'ailleurs difficile de catégoriser les facteurs puisqu'ils sont présentés parfois comme antécédent, caractéristique de l'état de bien-être ou résultat selon les auteurs. Il semble y avoir un effet circulaire qui rend la classification difficile. Le sentiment d'efficacité par exemple est considéré par certains auteurs comme un antécédent individuel (Bruchon-Schweitzer, 2002) alors que pour d'autres, il est plutôt un état sur lequel la gestion peut agir (Luthans & Church, 2002) pour développer les forces individuelles. Ainsi, un travailleur qui a le sentiment de détenir les capacités nécessaires pour effectuer une tâche sera plus enclin à passer à l'action, à s'accomplir et donc à ressentir du bien-être psychologique. D'un autre côté, une personne qui ressent du bien-être aurait peut-être davantage confiance en ses capacités et son potentiel ce qui renforcerait son sentiment d'efficacité. L'ajout d'une boucle de rétroaction dans le cadre d'une modélisation permettrait de refléter l'effet circulaire et d'apporter des précisions quant aux liens entre les variables.

Il y aurait même lieu d'ajouter une catégorie entre les antécédents individuels et organisationnels et les résultats individuels pour refléter l'étape d'interprétation, aussi appelée *psychological work adjustment* (Vandenberg, Kyoung-Ok, DeJoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002) ou les «transactions individu-contexte» (Bruchon-Schweitzer, 2002). Ces dernières comprennent les stratégies d'ajustement (coping) et le processus d'évaluation psychologique soit l'interprétation que fait le travailleur de son milieu, de ses capacités, dans un contexte émotif particulier qui l'amène à percevoir sa situation d'une certaine manière. Cette étape d'interprétation et les stratégies d'ajustement ont un impact sur la perception de l'expérience de bien-être au travail et du climat de travail. Ce sont des variables modératrices qui viennent moduler l'expérience ressentie. Ces transactions individuelles sont utiles à comprendre, mais la gestion a peu d'emprise sur cette étape et la relation est complexe. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour déterminer quelles variables modératrices sont les plus significatives dans le cadre du bien-être psychologique et lesquelles sont les plus susceptibles d'aider la gestion à prendre action. Par exemple, il est difficile de déterminer, à partir des études consultées, si le lieu de contrôle est un antécédent ou s'il se trouve dans une zone médiane et jouerait plutôt un rôle de modérateur ayant une influence sur l'attitude adoptée par un individu. Dans le cadre du présent travail, le lieu de contrôle est considéré comme un antécédent.

La complexité du concept de bien-être se reflète dans les indicateurs et méthodes choisis pour l'évaluer. Alors que le titre d'un article scientifique annonce une étude sur le bien-être, la satisfaction est parfois la seule variable, du moins à connotation positive, retenue pour représenter ce concept (Taris & Schreurs, 2009; Danna & Griffin, 1999). D'autres auteurs associent l'affectivité à la satisfaction pour évaluer le bien-être (Page & Vella-Brodrick, 2008). La satisfaction est quelquefois associée à des variables à connotation négative comme l'épuisement professionnel pour conclure qu'un taux élevé de satisfaction et un faible niveau d'épuisement reflètent la présence de bien-être. Toutefois, l'absence de symptômes ou de maladie ne signifie pas nécessairement que tout va bien. La satisfaction à elle seule n'exprime pas le bien-être psychologique dans son ensemble, mais bien une partie, celle qui vise à combler un écart ou un besoin. Le bien-être est plus holistique, c'est la recherche de l'accomplissement et de l'actualisation, c'est le dépassement de soi. Il serait plus juste d'avoir un ensemble de caractéristiques propres à l'expérience de bien-être psychologique. Certaines études utilisent des échelles composées d'un ensemble de variables pour évaluer le bien-être psychologique mais ces outils n'ont pas nécessairement été conçus pour le milieu du travail (Beaulieu, Forest, Brunet & Savoie, 2006; Morin & Aranha, 2008). De récents travaux pour développer une échelle permettant l'évaluation du bien-être en milieu de travail semblent prometteurs (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). Cette échelle aiderait à recueillir la perception des travailleurs quant à cinq dimensions du bien-être psychologique: *Interpersonal Fit at Work, Thriving at Work, Feeling of Competency at Work, Desire for Involvement at Work, Perceived recognition at work*. Ces dimensions semblent plutôt

évaluer ce que la présente étude considère comme les antécédents du bien-être. Les recherches doivent se poursuivre pour valider cet outil mais il aiderait tout de même à évaluer la situation au niveau des antécédents associés au bien-être.

En effet, il semble que les antécédents et les résultats identifiés pour le bien-être psychologique reprennent ceux utilisés pour conceptualiser la satisfaction ou l'engagement par exemple, comme s'il suffisait de transposer à l'un les caractéristiques de l'autre. Des recherches plus approfondies permettraient l'identification d'antécédents et de résultats propres à l'expérience du bien-être. La créativité qui résulterait de l'expérience du bien-être par exemple pourrait se traduire par le développement de nouveaux produits, par plus d'innovation, par une amélioration des services ou par une plus grande efficacité des processus de travail, etc. Il est possible également qu'une entreprise encourageant ses employés à exprimer leur créativité, à se dépasser, et offrant un climat de travail stimulant exerce un pouvoir d'attraction auprès d'une main-d'œuvre potentielle. Par exemple, les entreprises figurant sur la liste des meilleurs employeurs ou employeurs de choix n'ont probablement pas de difficulté à recruter ou attirer des candidats de haut calibre. Une attention particulière aux résultats organisationnels qu'engendre le bien-être psychologique au travail aiderait à mettre en évidence les répercussions positives pour l'ensemble de l'entreprise, point sensible pour la gestion. La présente recherche se veut donc un tremplin vers des investigations plus approfondies sur le concept de bien-être en milieu de travail, ses composantes et son impact positif sur la performance de l'organisation.

Alors qu'en aval, peu de résultats organisationnels ont été identifiés, la liste des antécédents organisationnels en amont est elle beaucoup plus longue. Les recherches se sont probablement concentrées sur les antécédents par souci de prévention de la maladie. En agissant en amont, il est possible d'offrir les conditions et l'appui nécessaire aux travailleurs avant que se déclare une maladie et par conséquent éviter les répercussions négatives pour l'entreprise. Dans un contexte positif de promotion du bien-être psychologique, les recherches doivent se poursuivre pour identifier les conditions favorables à son émergence. De plus, l'influence de l'environnement externe à l'organisation, ce que Warr (2003) appelle le contexte hors travail (*context free*), n'a pas été prise en considération parce que l'employeur a peu ou pas de contrôle sur ces facteurs. Il peut s'agir de facteurs sociodémographiques ou socio-économiques (Bruchon-Schweitzer, 2002). Toutefois, même si le gestionnaire ne peut les contrôler, il peut influencer la perception des travailleurs. Par exemple la valeur morale du travail comme le suggèrent Morin et Arahna (2008), c'est-à-dire faire un travail acceptable aux yeux de la société pourrait avoir un impact sur le bien-être perçu. Une modélisation du bien-être psychologique devrait prendre le contexte externe en considération.

Une autre limite du présent travail concerne le niveau d'analyse. Les recherches n'ont pas permis de distinguer des indicateurs de groupe alors que les nouvelles méthodes d'organisation du travail mettent l'accent sur de telles structures (ex.: équipe de projet, structure matricielle, etc.). Il s'avère difficile de faire la distinction entre un indicateur de groupe et un indicateur organisationnel, les limites sont floues. Il peut s'agir d'une équipe

de travail au sein de la structure organisationnelle ou une question d'organisation du travail, c'est-à-dire que le groupe devient l'entité dans laquelle se trouve présentement l'employé; il peut s'agir d'une équipe de projet qui sera dissolue une fois le travail accompli. Bref, l'état actuel des recherches en santé et bien-être en milieu de travail ne permet pas de distinguer clairement des indicateurs de groupe. Pourtant, le fonctionnement optimal du groupe et les résultats collectifs dépendent de la « synergie » (Tremblay et Wils, 2006; p. 49) qui se crée parmi les membres. Il dépend aussi des interactions qui se forment et exercent une « influence réciproque sur les attitudes et comportements » (Dolan, Gosselin, Carrière & Lamoureux, 2002, p. 457) des entités qui composent le groupe. Le bien-être collectif serait plus que la somme du bien-être individuel. Il aurait ses propres caractéristiques. Le bien-être collectif pourrait se traduire en une amélioration de la « cohésion [du groupe], des relations intergroupes, du fonctionnement » (Brunet & Savoie, 1999, p. 55) comme le proposent ces auteurs pour le climat de travail. Le sentiment d'efficacité pourrait même s'évaluer au niveau collectif. L'efficacité collective correspond à la croyance d'un groupe qu'il peut accomplir une tâche, " *a group's shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given levels of attainments* " (Maddux, 2002, p.284). Son évaluation peut se faire par une compilation des résultats recueillis pour chacun des membres de l'équipe soit une évaluation des capacités personnelles soit une évaluation des membres de la capacité du groupe à réaliser une tâche (Bandura, 2003). Si la cohésion est bonne au sein du groupe, les résultats de l'un et de l'autre ne devraient pas différer.

Le concept de mobilisation fut brièvement abordé dans la section sur l'engagement mais il pourrait s'avérer un résultat intéressant pour l'entreprise puisque prise dans son ensemble, la « mobilisation collective [...] correspond à l'ensemble des conduites individuelles orientées vers le collectif de travail, la notion de conduite allant beaucoup plus loin que la notion de comportement en exprimant une autonomie de choix et une intentionnalité » (Bichon, 2006; p. 64). C'est-à-dire que les employés travaillent ensemble vers des buts communs parce qu'ils y croient et le désirent et pas nécessairement dans le but d'obtenir une récompense. Toutefois, selon le modèle proposé par Tremblay et Simard (2006), la mobilisation engendre le bien-être et non l'inverse. Il est difficile d'affirmer à ce point que plus les employés sont nombreux à exprimer un sentiment de bien-être plus ils seraient mobilisés. Cependant, les conditions préalables à la mobilisation présentent des similitudes avec les antécédents et résultats du bien-être psychologique: organisation du travail, leadership, soutien, justice, confiance, reconnaissance, engagement et motivation. La mise en place de conditions favorables au bien-être psychologique au travail pourrait contribuer positivement aux efforts de mobilisation de l'employeur, des employés qui ressentent du bien-être seraient peut-être plus perceptifs à ces efforts. Un exemple est le comportement de citoyen corporatif adopté par un employé qui ressent du bien-être. On peut supposer qu'un ensemble d'employés présentant des caractéristiques de bien-être agirait volontairement et prendrait action de manière à contribuer au succès de l'équipe.

Enfin, le leadership n'a pas été retenu comme antécédent probant, l'état des recherches ne permet pas de démontrer un lien avec le bien-être. Pourtant, le leadership influence la perception qu'ont les employés du climat de travail (Brun & Savoie, 1999). C'est en fait le style de leadership adopté par le gestionnaire qui a un impact sur le climat de travail et le fonctionnement de l'équipe. Dans son étude sur la motivation au travail et son lien avec la rétention, Toussaint (2007) a examiné l'influence d'un style de leadership transformationnel versus laissez-faire sur la cohésion du groupe et le climat de travail. Le premier style de leadership fait référence à un gestionnaire qui « propage un sentiment de mission, stimule l'apprentissage, et favorise l'émergence de nouvelles façons de penser » (Toussaint, 2007, p. 55) tandis que le second type de leader choisit la voie de l'évitement, ne prend pas ses responsabilités ni de décisions. Les résultats démontrent que le style transformationnel influence positivement le climat de travail et la cohésion au sein de l'équipe tandis que l'autre style a un impact négatif. De plus, un climat de travail favorable aurait un impact positif marqué sur la motivation de l'employé. Il serait possible que le style de leadership ait également un impact sur les autres caractéristiques de l'expérience du bien-être telles la satisfaction et l'engagement. Le style le plus favorable à l'expérience du bien-être serait peut-être celui « orienté vers l'employé » (Dolan, Gosselin, Carrière & Lamoureux, 2002, p. 227). Ce type de gestionnaire adopte des comportements qui favorisent le bien-être des employés en instaurant un climat de travail où règnent de bonnes relations interpersonnelles, fondées sur la « confiance », le « respect mutuel » et l'entraide. (Dolan, Gosselin, Carrière & Lamoureux, 2002, p. 227). Bref, le style de leadership serait une variable importante à

prendre en considération dans les recherches futures. Il faudrait déterminer quel style influence de manière la plus significative le bien-être des travailleurs par la création d'un climat de travail favorable, c'est-à-dire qui favorise l'émergence de nouvelles idées et l'expression de la créativité et encourage les employés à collaborer pour le bien commun.

Plusieurs pistes de réflexion ont été présentées pour permettre l'avancement des recherches. Beaucoup de travail reste à faire pour bien comprendre le concept de bien-être psychologique au travail. La psychologie positive est une avenue possible pour mieux le représenter et le promouvoir.

Conclusion

Le concept de bien-être psychologique au travail est complexe, étudié sous l'angle de la psychologie, de la santé et sécurité au travail ou de la gestion des ressources humaines en général. Le bien-être psychologique a retenu ici l'attention, l'aspect physique étant plus associé au monde médical qu'à la gestion des personnes, quoiqu'il y ait un lien comme le propose Achille (2003) dans son modèle multidimensionnel. Le présent travail a permis d'identifier quelques sous-dimensions du concept classées par antécédents, par caractéristiques du bien-être psychologique et par résultats avec pour chacune deux catégories, selon qu'elles sont individuelles ou organisationnelles. C'est un travail qui n'avait pas encore été effectué selon la recension des écrits effectuée. Un autre apport du présent travail est son orientation managériale. D'une part, l'accent a été mis ici sur les

caractéristiques pertinentes et tangibles pour la gestion. D'autre part, le classement permet aux gestionnaires d'identifier les antécédents sur lesquels ils peuvent agir pour influencer l'expérience de bien-être psychologique des travailleurs, de mieux comprendre les caractéristiques de cette expérience pour la favoriser et leur permet de voir les effets bénéfiques sans nécessairement passer par un sondage ou un questionnaire pour évaluer l'état de la situation. De plus, la perspective positive peut aider la gestion à faire la distinction entre des actions de prévention de la maladie et des actions visant à favoriser le bien-être psychologique, le bien-être n'étant pas simplement l'inverse du mal-être.

Sans être une recension exhaustive de toutes les caractéristiques associées au bien-être psychologique en milieu de travail, la présente recherche aide à mieux comprendre les facteurs contribuant à l'état de bien-être de même que les attitudes et comportements qui en résultent. Les facteurs en amont sont toutefois plus clairement identifiés que ceux en aval. L'attention portée aux antécédents du bien-être plutôt qu'à ses résultantes et ses caractéristiques propres s'explique peut-être par la domination de l'approche de la prévention dans l'étude de la santé des travailleurs. Les recherches doivent se poursuivre pour mieux refléter la complexité de l'être humain, ses aspirations et ses forces. La perspective offerte par la psychologie positive ouvre la voie à d'autres études visant à mieux comprendre le bien-être psychologique. Courant de pensée associé à la perspective humaniste, la psychologie positive mise sur le renforcement des forces intérieures pour atteindre un fonctionnement optimal et le sentiment d'accomplissement.

Comme le constate Camus (1996), « la complexité de notre architecture psychologique peut largement être expliquée par l'étude des déterminants comportementaux dont nous n'avons pas nécessairement connaissance » (p. 13). Ainsi les recherches doivent se poursuivre pour mieux comprendre l'influence du milieu de travail, des caractéristiques de l'emploi et les relations sociales sur les attitudes et comportements pour pouvoir les appréhender, les modifier ou les apprécier. C'est particulièrement intéressant pour la gestion qui peut prendre action en conséquence.

Les cadres conceptuels présentés dans ce travail s'inspirent de la psychologie positive, mais l'approche de la psychologie clinique est bien présente. Notamment au niveau des résultats où se retrouvent souvent par exemple le taux d'absentéisme ou le taux de roulement. L'application de la psychologie positive au milieu de travail reste à développer. Les caractéristiques présentées en sont quelques exemples. Les recherches doivent se poursuivre notamment au niveau des résultats organisationnels pour compléter le portrait du bien-être psychologique en milieu de travail. En appuyant le développement du potentiel, en valorisant leur contribution, en leur offrant un emploi stimulant et en veillant à ce que le contexte organisationnel soit adéquat, les gestionnaires peuvent favoriser le bien-être psychologique des travailleurs. Les quelques résultats présentés dans le présent travail donnent un aperçu des avantages qu'apportent le soutien au bien-être psychologique. Il est tout à l'avantage de la gestion d'y porter attention, particulièrement dans un contexte où le marché du travail est compétitif et la ressource humaine en grande demande.

Références

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. Dans L. Brunet, R. Foucher & A. Savoie (Eds), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 65-89). Montréal: Éditions Nouvelles.
- Averill, J. R. (2002). Emotional Creativity: Toward "Spiritualizing the Passions". Dans C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds), *Handbook of positive psychology* (pp. 172-185). Oxford: Oxford University Press.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J.J. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. (2011). Work engagement: further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*. 37(2), 122-147
- Beaulieu, G., Brunet, L., Forest, J., & Savoie, A. (2006, juillet). Qu'ont en commun l'expérience de flow, le bien-être psychologique et la détresse psychologique au travail? Communication présentée au 14^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Hammamet, Tunisie.
- Bergeron, P.G. (2006). *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Bichon, A. (2006). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. Dans M, Tremblay (Ed.) *La mobilisation des personnes au travail*. (pp. 34-81). Montréal: Revue Gestion.

- Bouffard, L., & Lapierre, S. (1997). La mesure du bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, 18(2), 271-310.
- Bruchon-Schweitzer, M., & Dantzer R. (1994). *Introduction à la psychologie de la santé*. Paris: Psychologie d'aujourd'hui.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé. Modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont: Les éditions Logiques.
- Brun, J.P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines* (Rapport n° R-342). Montréal: Institut Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Brun, J.-P., Biron, C., & Ivers, H. (2005, mai). *Évaluations d'interventions en santé psychologique au travail*. Communication présentée au 15^e colloque sur la santé et la sécurité au travail de la Commission de la santé et sécurité au travail. Chicoutimi, Québec. Repéré à <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc266-865.pdf>
- Brun, J.-P., Biron, C., St-Hilaire, F. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Montréal: Institut Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Repéré à <http://www.cchst.ca/>
- Camus, J.F. (1996). *La psychologie cognitive de l'attention*. Paris: A. Colin.
- Carver, D.S., & Scheir, M. (2003). Optimism. Dans S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds), *Positive psychological assessment: a handbook of models and measures* (pp. 75-90). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Happiness and creativity. *The Futurist*, 31(5), 8-12.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). *La créativité. Psychologie de la découverte et de l'invention*. Paris: Éditions Robert Laffont.

- Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. (2011). What is psychological well-being really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, doi: 10.1007/s10902-011-9285-3
- Danna K., & Griffin R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-381.
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J. & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Dejours, C. (1980). *Travail: usure mentale*. Paris: Le centurion.
- Dejours, C., Veil, C., & Wisner, A. (1985). *Psychologie du travail*. Paris: Entreprise moderne d'édition.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43
- Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J., & Lamoureux, G. 2002. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.
- Foucher, R. (2003). Développer une vision intégrant performance et santé psychologique. Dans L. Brunet, R. Foucher, & A. Savoie, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 3-53). Montréal.: Éditions Nouvelles.
- Frey, D., Jonas, E., & Greitemeyer, T. (2003). Intervention as major tool of a psychology of human strengths: examples from organizational change and innovation. Dans L.G Aspinwall, U.M. Staudinger, *A psychology of human strengths: fundamental questions and future directions for a positive psychology* (p. 149-164). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Fullagar, C.J. & Kelloway, E.K. (2009). 'Flow' at work: An experiencing sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 595-615.

- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Gosselin, É., & Dolan, S.L. (2001). *Perspective historique de la satisfaction au travail: les avatars d'un concept* (Rapport n° 2001-5). Gatineau, Québec: Université du Québec en Outaouais.
- Grand dictionnaire terminologique repéré à http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp
- Grand Robert de la langue française. Repéré à <http://gr.bvdep.com/version-1/gr.asp>
- Grant, M. (2009). Les modes de gestion et la sécurité dans les chantiers de construction. Dans D. Harrisson et C. Legendre, Santé, sécurité et transformation du travail (p. 130-151). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Harter, J.K., Hayes, T.L. & Schmidt, F.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Institut National de la Qualité. Repéré à <http://www.nqi.ca>
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(June), 285-308.
- Kerr, B., Gagliardi, C. (2003). Measuring creativity in research and practice. Dans S.J. Lopez & C.R. Snyder (Eds), *Positive Psychological Assessment. A handbook of measures*. (pp. 155-169). Washington DC: American Psychological Association.
- Lafrenaye, Y. (1994). Les attitudes et le changement des attitudes. dans R. Vallerand (Ed), *Les fondements de la psychologie sociale*. (pp. 328-345). Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.

- Laguardia, J., & Ryan, R. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2), 281-304.
- Lalande, A. (1999). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Société française de philosophie. Paris: Presses universitaires de France.
- Laplante, N. (2009). La gestion de la santé et de la sécurité du travail dans un contexte de changement organisationnel. Dans D. Harrison & C. Legendre. *Santé, sécurité et transformation du travail* (pp. 177-199). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Le Louarn, J.-Y. (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines. Le pilotage de la fonction RH*. Paris: Éditions Liaisons.
- Le Louarn, J.-Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris: Éditions Liaisons.
- Liu, J., Siu, O-L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy . *Applied Psychology: an international review*, 59(3), 454-479.
- Lopez, S.J., Snyder, C.R., & Teramoto Pedrotti, J. (2003). Hope: many definitions, many measures. Dans S.J. Lopez & C.R. Snyder, *Positive Psychological Assessment. A handbook of measures* (pp. 91-107). Washington DC: American Psychological Association.
- Louche, C. (2007). *Psychologie sociale des organisations*. Paris: A. Colin.
- Lucas, R.E., Diener, E., & Larsen, R.(2003). Measuring positive emotions. Dans S.J. Lopez & C.R. Snyder, *Positive Psychological Assessment. A Handbook of Models and Measures* (pp. 201-215). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Luthans, F., & Church, A.H. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-75.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.
- Maddux, J.E. (2002) . The power of believing you can. Dans C.R. Snyder & S.J. Lopez, *Handbook of positive psychology* (pp. 277-287). Oxford: Oxford University Press.

- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Béclair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: higher-order confirmatory factor analysis of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research, 45*, 475-504.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resources Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.
- Moreau, E., Mageau, G.A., Forest, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2006, juillet). Le soutien à l'autonomie du superviseur et ses conséquences sur la passion et la santé psychologique au travail. Communication présentée au 14^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Hammamet, Tunisie.
- Morin, E. (2010). *La santé mentale au travail: une question de gros bon sens*. Repéré à http://www.conseiller.ca/files/2010/11/SSM2010_Estelle-Morin.pdf
- Morin, E., & Gagné, C. (2009). *Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique* (Rapport n° R-624). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Morin, E., & Aranha, F. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* (Rapport n° R-543). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail.
- Morin, E., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion, 32*(2), 31-36.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2003). The motivational sources of creativity as viewed from the paradigm of positive psychology. Dans L.G. Aspinwall & U.M Staudinger, *A psychology of human strengths: fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 257-269). Washington, D.C: American Psychological Association.
- Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2003). Health psychology and work stress: a more positive approach. Dans L.E. Tetrick, & J.C. Quick, *Handbook of Occupational*

- Health Psychology* (pp. 102-121). Washington, DC: American Psychological Association.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- Organisation mondiale de la santé (1946). *Constitution*. New York. OMS
- O'Neil, H.F., Abedi, J., & Spielberger, C.D. (1994). The Measurement and teaching of creativity. Dans H.F. O'Neil & M. Drillings, *Motivation. Theory and Research*. (pp. 245-263). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.
- Page, K.M., & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: a new model. *Social Indicators Research, 90*, 441-458.
- Paillé, P. (2004). *La Fidélisation des Ressources Humaines*. Paris: Economica.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist, 55*(1), 44-54
- Rathi, N. & Rastogi, R. (2008). Job satisfaction and Psychological Well-Being. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior, VII*(4), 47-57.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics, 93*(2), 215-235.
- Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. Qualité travail.ca repéré à http://www.qualitetravail.ca/indicateur_f/rew.stm.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1-28.
- Russell, J.E.A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of Career Assessment, 16*(1), 117-131.
- Ryan, R.M., & Deci, L.E. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Reviews Psychology, 52*, 141-166.
- Ryan, R.M., & Deci, L.E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*, 68-78.

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Seligman M. E. P., & Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology, an introduction, *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman M. E. P. (2003) Positive psychology: fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126-127.
- Simonton, D.K. (2000). Creativity. Cognitive, personal, development and social aspects. *American Psychologist*, 55(1), 151-158
- Snyder, C.R., Rand, K.L., & Sigmon, D.R. (2002). Hope Theory. A member of the positive psychology family. Dans C.R. Snyder, S.J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 257-276). Oxford: Oxford University Press
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M. & Sparks, K. (2002). Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings? *Academy of management journal*, 45(2), 453-466.
- Spector, P.E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review*, 12(1), 269-292.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4): 66
- Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: an organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Tetrick, Lois E. (2002). Individual and organizational health, *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 117-141.
- Thiétart, R.-A. et al.(2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Toussaint, V. (2007). *L'influence de facteurs contextuels sur la motivation au travail et ses implications sur des facteurs relatifs à la rétention du personnel militaire*.

Mémoire de maîtrise en relations industrielles et en ressources humaines,
Université du Québec en Outaouais, Gatineau.

- Tremblay, M., & Wils, T. (2006). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. Dans M. Tremblay (Ed.), *La mobilisation des personnes au travail* (pp. 34-81). Montréal: Revue Gestion.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2006). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité. Dans M. Tremblay (Ed.), *La mobilisation des personnes au travail* (pp. 100-117). Montréal: Revue Gestion.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-È., & Doucet, O. (2006). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Dans M. Tremblay (Ed.), *La mobilisation des personnes au travail* (pp. 362-383). Montréal: Revue Gestion.
- Truchot, D. (2004). *Épuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles et interventions*. Paris: Dunod.
- Turcotte, P.R. (1982). *Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité*. Montréal: Les éditions Agence d'ARC Inc.
- Turcotte, P.R. (1988). *La qualité de vie au travail. Une voie vers l'excellence*. Montréal: Les éditions Agence d'ARC Inc.
- van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.
- Vandenberg, R.J., Kyoung-Ok Park, DeJoy, D.M., Wilson, M.G., & Griffin-Blake, C.S. (2002). The Healthy work organization model: expanding the view of individual health and well-being in the workplace. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115
- Vandenberghe, C. (2003). Concilier le rendement et le bien-être au travail: le rôle de l'engagement organisationnel. Dans L. Brunet, R. Foucher & A. Savoie, *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (pp. 135-152). Montréal: Éditions Nouvelles.

- Vandenberghe, C. (2006). Conserver ses employés productifs: nature du problème et stratégies d'intervention. Dans M. Tremblay, *La mobilisation des personnes au travail* (pp. 296-313). Montréal: Revue Gestion.
- Wanous, J.P., & Lawler, E.E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105.
- Warr, P., & Wall, T.(1975). *Work & well-Being*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210
- Warr, P. (2003). Well-being and the workplace. Dans D. Kahneman, Diener, E., Schwarz, & N. Russel, *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). New York: Russell Sage Foundation.
- Watson, D (2002). Positive affectivity. The disposition to experience pleasurable emotional states. Dans C.R. Snyder & S.J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (pp. 106-119). Oxford: Oxford University Press.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (2006). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. Dans M. Tremblay (Ed.), *La mobilisation des personnes au travail* (pp. 12-33). Montréal: Revue Gestion.
- Wilson, M.G, Dejoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004), Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Pshychology*, 77, 565-588.
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1). 84-94.
- Wright, T.A., Cropanzano, R., & Meyer, DG. (2004). State and trait correlates of job performance: a tale of two perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 18(3). 365-383.
- Wright, T.A. (2005). The Role of "Happiness" in Organizational Research: Past, Present and Future Directions. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 4. 221-264.

Annexe 1 : Les dimensions et facteurs du modèle de Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath (2004)

	Attributs organisationnels	Climat organisationnel	Conception de l'emploi	Perspectives d'avenir	Rajustement psychologique à l'emploi	Santé et bien-être de l'employé
INDICATEURS	Valeurs Croyances normatives internes qui guident les comportements et résultats escomptés dans l'entreprise	Soutien de l'organisation Initiatives au niveau organisationnel pour appuyer les employés dans l'accomplissement de leurs tâches	Charge de travail Évalue la demande quotidienne pour l'employé	Sécurité d'emploi Perception quant à la possibilité de conserver un poste dans l'entreprise	Satisfaction au travail Satisfaction quant au travail, les tâches, les exigences et responsabilités	Santé Auto évaluation de l'employé de son état de santé en général
	Croyances Perception de l'employé quant à l'engagement et la responsabilité de l'employeur envers la santé et le bien-être	Soutien des collègues Relations interpersonnelles informelles entre coéquipiers.	Contrôle/autonomie Mesure dans laquelle l'emploi offre suffisamment de liberté, d'indépendance et de discrétion à l'employé pour organiser son travail	Équité procédurale et distributive Procédurale: les règles sont appliquées de façon juste. Distributive: le travail est reconnu selon la performance	Engagement organisationnel Mesure l'attachement à l'organisation	Santé psychologique Évaluation des symptômes de déprime, de colère et les symptômes somatiques (ex: maux de tête)
	Politiques et pratiques Elles encadrent les comportements et actions des employés	Participation avec les autres et les superviseurs Les employés sont encouragés à contribuer à la prise de décision	Contenu du travail Perception quant à la signification, la valeur et le sens du travail à effectuer	Occasions d'apprentissage L'employé estime qu'il peut acquérir ou maintenir à jour des habiletés	Efficacité Confiance et maîtrise de son rôle. <i>Efficacité personnelle</i> : confiance en son aptitude à faire le travail. <i>Impact</i> : capacité d'exercer une influence sur l'équipe	Comportements à risque pour la santé Mesure de la fréquence de la consommation d'alcool et si le travailleur fume ou non.
		Communication Perception quant à l'échange d'information dans l'organisation	Clarté des rôles Les objectifs et responsabilités de travail sont communiqués et compréhension des mesures à prendre pour atteindre les objectifs.	Aménagement du temps de travail Les exigences du travail empêchent-elles l'employé d'accomplir ses obligations et activités hors travail	Stress au travail Perceptions et réactions aux stressors dans le milieu de travail	Assiduité Auto évaluation des intentions de départ et des absences
			Santé et sécurité Évalue dans quelle mesure l'organisation en fait la promotion	Conditions de travail Perception quant aux risques dans l'environnement de travail immédiat		
				Horaire de travail L'employé doit spécifier le type d'horaire de travail (régulier, imprévisible, etc.)		

Annexe 2: Les antécédants du bien-être selon Warr (2003)

<p>Opportunity for personal control Employee discretion, decision latitude, autonomy, absence of close supervision, self-determination, participation in decision-making, freedom of choice</p>	<p>Availability of money Income level, amount of pay, financial resources</p>
<p>Opportunity for skill use Skill utilization, utilization of valued abilities, required skills</p>	<p>Physical security Absence of danger, good working conditions, ergonomically adequate equipment, safe levels of temperature and noise</p>
<p>Externally generated goals Job demands, task demands, quantitative or qualitative workload, attentional demand, demands relative to resources, role responsibility, conflicting demands, role conflict, work-family conflict, normative requirements</p>	<p>Supportive supervision Leader consideration, boss support, supportive management, effective leadership</p>
<p>Variety Variation in job content and location, non-repetitive work, skill variety, task variety</p>	<p>Opportunity for interpersonal contact Quantity of interaction, contact with others, social density, adequate privacy; quality of interaction, good relationships with others, social support, good communications</p>
<p>Environmental clarity Information about the consequences of behavior, task feedback; information about the future, absence of job future ambiguity, absence of job insecurity; information about required behavior, low role ambiguity.</p>	<p>Valued social position Wider evaluations of a job's status in society, social rank, occupational prestige; more localized evaluations of in-company status or job importance; personal evaluations of task significance, valued role incumbency, contributions made to others, meaningfulness of job, self-respect from job.</p>