



Université du Québec
à Rimouski

Les facteurs de prédiction du bien-être psychologique

Application dans le secteur hôtelier québécois

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade maître ès sciences

PAR

© **Clémence Emeriau-Farges**

Septembre 2018

Composition du jury :

Michel Fortier, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Ann Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Marc Dussault, examinateur externe, Université du Québec à Trois-Rivières

Dépôt initial le 3 juillet 2018

Dépôt final le 04 septembre 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pu être possible sans la collaboration et les encouragements d'un certain nombre de personnes que je tiens particulièrement à remercier par ces quelques lignes.

Le premier remerciement va à ma directrice de recherche qui a su si bien m'écouter, me conseiller, m'orienter, m'encadrer et m'appuyer sur le plan professionnel autant que personnel, tout au long de ce processus de recherche. Mes profonds remerciements à Mme Andrée-Ann Deschênes de m'avoir guidée, d'avoir cru en moi et d'avoir été une ressource aussi fondamentale au cours de ce processus de travail.

Un gros merci va également aux membres du jury, soit Monsieur Michel Fortier, de même que Monsieur Marc Dussault, respectivement président du jury et lecteur de ce mémoire, qui par leurs conseils m'ont aidé à arriver aux aboutissements de cette recherche.

Ensuite, j'adresse mes sincères remerciements à toutes les personnes travaillant dans l'hôtellerie qui ont bien voulu m'accorder leur temps et leur confiance. Sans leur participation, les résultats de cette étude n'auraient pu voir le jour. Tout comme je remercie l'ensemble du corps enseignant de la Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail pour leur large contribution à ma formation et à l'enrichissement de mes connaissances.

Pour finir, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de la part de ma famille et de mes amis, ce dont je suis grandement reconnaissante. Un merci spécial à mon cher Yannick, pour sa présence à mes côtés, ses encouragements, sa compréhension, son appui inconditionnel et surtout, pour être une source d'inspiration passionnante dans sa manière d'entreprendre la vie. Je remercie chaleureusement mon frère Charles et ma sœur Louise, pour leur infatigable soutien dans l'écriture de ce mémoire ; mon père Alain qui m'a appris à prendre du recul afin de voir plus loin ; et enfin ma mère Odile, qui a su croire à la réalisation de ce mémoire tout au long de ces dernières années et qui en

aurait été très fière. Votre présence et votre amour m'ont encouragée à me surpasser et je vous en témoigne ma plus grande gratitude.

AVANT-PROPOS

Les prémices de cette étude commencent avec mon entrée dans le milieu du travail de la restauration et du tourisme. J'ai pu observer plus jeune, en communiquant avec des employés de différents secteurs tels que les agriculteurs, les ouvriers d'usine, les enseignants, les animateurs, les bénévoles, les musiciens, etc., qu'il existe une recherche permanente de bien-être et d'accomplissement pour chaque individu dans son emploi. Et celle-ci paraissait souvent ardue à atteindre. Ma première idée était que le bien-être de la personne en milieu de travail dépend en majorité de ses choix et pas forcément de son environnement. Mes études m'ont ensuite mené vers les secteurs de la restauration et du tourisme, milieux réputés durs, fatiguant et suivant des règles traditionnelles immuables, qui m'ont permis de faire évoluer ma perception du bien-être au travail.

En acquérant de l'expérience, je me suis rendu compte que les employés les plus performants étaient souvent ceux qui ressentaient le plus le sentiment d'accomplissement et de reconnaissance dans leur travail et non ceux ayant les meilleures rémunérations ou le poste hiérarchique le plus élevé contrairement à certaines de mes idées préconçues. Je me suis également aperçu que le bien-être des employés pouvait être très différent d'une organisation à une autre, en particulier selon la taille de l'entreprise et l'implication de l'équipe dirigeante au sein du travail. Au sein d'une entreprise impersonnelle où « personne n'est indispensable » et où l'employé a du mal à faire valoir ses capacités et sa motivation, il devient plus laborieux pour lui d'atteindre un niveau de bien-être suffisant. Une troisième observation était l'existence d'une différence entre le bien-être physique et psychique d'une personne. Dans certains cas, l'employé pouvait manifester des signes physiques de fatigue ou de douleur, et pourtant continuer à considérer son emploi comme source de bien-être et de réussite dans sa vie. Et inversement, une personne ne trouvant pas d'intérêt ni de motivation dans sa tâche semblait avoir atteint un degré de bien-être sur suffisant sur le plan physique alors qu'elle pouvait être dans un état de souffrance psychologique.

Afin de comprendre et d'expliquer ce qui mène au bien-être au sein d'une organisation et souhaitant dépasser les préjugés et les stéréotypes associés au milieu du Tourisme, j'ai commencé à parcourir certains ouvrages traitant de la santé psychologique au travail. Dejours (2008) et Alis *et al.* (2010) traitent de la souffrance et de l'augmentation des pathologies dans le cadre du travail depuis ces dernières décennies. Un rapport établi par l'INSEE (Amiel *et al.*, 2013) établit le rapport entre le bien-être ressenti et les contraintes du travail et la faiblesse des liens sociaux que vivent les individus. Au fur et à mesure de mes lectures, j'ai pu faire évoluer mon questionnement de la santé psychologique générale au bien-être en particulier. Cette prise de conscience provient de la réflexion suivante. Des études sont menées sur l'impact de l'humain sur son environnement, mais y en a-t-il sur l'effet rétroactif de cet impact : si l'activité d'une entreprise a une incidence positive sur l'environnement, le bien-être de l'employé est-il augmenté ? La considération du bien-être d'un point de vue psychologique et le fait que les conséquences des actions réalisées dans le travail puissent contribuer à cet état sont deux aspects qui sont arrivés dans mon questionnement plus tard.

RÉSUMÉ

Le concept multidimensionnel du bien-être psychologique au travail étudié au sein de la santé psychologique s'avère prépondérant par son impact positif sur la pérennité et l'évolution des organisations. D'ailleurs, plusieurs chercheurs montrent clairement l'existence d'un lien significatif entre la santé psychologique au travail et l'engagement des travailleurs (Decarie, 2010), la demande, le soutien et la latitude organisationnels (Karasek et Theorell, 1990 ; Marchand, Demers, et Durand, 2006) ou encore dans les travaux de Gilbert *et al.* (2011) et Dagenais-Desmarais (2010). Considérant qu'à ce jour les recherches se concentrent davantage sur la dimension de la détresse psychologique au travail que sur celle du bien-être psychologique, en tant que levier de la santé psychologique au travail et qu'aucune étude ne s'est penchée sur le concept du bien-être psychologique au travail dans le milieu hôtelier, la présente étude a pour objectif d'explorer les relations entre différentes variables telles que les relations interpersonnelles (H1), l'autonomie organisationnelle (H3), les sentiments et affects personnels (H2) et le leadership (H4) sur le bien-être psychologique des travailleurs de l'hôtellerie. Les résultats ont été obtenus à partir de la passation d'un questionnaire à une population provenant de différents milieux hôteliers du Québec (N=60). Les analyses corrélationnelles ont démontré un lien significatif entre les dimensions de la latitude décisionnelles, des relations interpersonnelles avec les collègues et le supérieur ainsi qu'avec celles des affects et sentiments d'efficacité personnelle dans le travail. Néanmoins, le type de leadership utilisé par le supérieur immédiat n'est pas significativement associé au bien-être psychologique des employés d'hôtellerie. L'ensemble des résultats apporte un regard neuf sur les pratiques de gestion et de recrutement à mettre en place dans les milieux de travail hôtelier. Les retombées de ces résultats sont discutées.

Mots clés : Santé psychologique au travail, Bien-être psychologique au travail, Facteurs prédictifs organisationnels, Hôtellerie.

ABSTRACT

The concept of Psychological Well-Being at Work (PWBW), while studied as a part of Psychological Health (PH), shows itself to be a primordial subject, by its positive effects upon organizations' evolution and overall sustainability. In this account, several researchers clearly show that there is a significant relation between PH at work and how the workers themselves get involved in their job (Decarie, 2010), in psychological support towards the workload and the freedom towards the hierarchy and its structure (Karasek et Theorell, 1990; Marchand, Demers, et Durand, 2006), and particularly throughout the works of Gilbert & al. (2011) and Dagenais-Desmarais (2010). Considering how, until now, studies mostly take into account the domain of psychological distress, disregarding the importance of psychological well-being in the matter of PH at work, and seeing that no study as yet covered the concept of PWBW in the case of the hotel and catering industry, the following research aims to explore the relations between several data such as interpersonal relationship (H1), organizational autonomy (H3), emotions and private affects (H2) and Leadership (H4) upon hotel workers' PWBW. Results were obtained via a survey sent to a sample of individuals, coming from various hotel and catering environments in Quebec (N=60). The correlational analysis did show a significant relation between the domains of decisional freedom, interpersonal interactions (between colleagues and towards the hierarchy), and that of emotional efficacy at work. However, the kind of Leadership shown by direct superiors is not directly relatable to the psychological well-being of hotel's workers. Overall, the results bring a renewed sight on managing and recruiting manners that must be applied in this working environment. The actual benefits from these results are discussed.

Keywords: Psychological Health at Work, Psychological well-being at Work, Predictive organizational factors, Hotel & Catering.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iv
AVANT-PROPOS.....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT.....	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
LISTE DES FIGURES.....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
CHAPITRE 1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	18
1.1 L'INDUSTRIE TOURISTIQUE.....	19
1.1.1 Place et évolution du Tourisme.....	19
1.1.2 Organisation et principaux intervenants de l'industrie touristique au Québec.....	20
1.2 PERSPECTIVES DE L'ETUDE.....	21
1.3 PROBLEMATIQUE.....	23
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....	25
2.1 DEFINITION DES CONCEPTS.....	26
2.1.1 La santé psychologique.....	26
2.1.2 Le bien-être psychologique.....	27
a Le bien-être affectif.....	29
b Le bien-être hédonique ou subjectif.....	29
c Le bien-être psychologique ou eudémonique.....	31

2.1.3	Le bien-être psychologique au travail.....	32
2.1.4	Brève définition des facteurs prédictifs du BEPT.....	36
a	La demande, l'autonomie et le soutien dans le travail.....	37
b	Le leadership du gestionnaire.	37
c	Les relations interpersonnelles organisationnelles.....	39
d	La dimension de vie personnelle.....	39
2.2	RECENSION DES ECRITS.....	40
2.2.1	Remise en contexte : la détresse psychologique et l'épuisement professionnel	41
2.2.2	Les facteurs de prédiction du bien-être et du bien-être psychologique au travail	46
2.2.3	L'hôtellerie et la restauration dans les études sur la santé psychologique.....	47
2.2.4	Les facteurs prédictifs du bien-être psychologique spécifiques à l'hôtellerie ...	49
2.3	HYPOTHESES DE RECHERCHE	50
	CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE	53
3.1	DEVIS DE RECHERCHE	54
3.2	INSTRUMENTS DE MESURE.....	56
3.3	DEROULEMENT DE LA CUEILLETTE DE DONNEES	60
3.4	CONSIDERATION ETHIQUE.....	61
3.5	PLAN D'ANALYSE DES DONNEES	62
	CHAPITRE 4 RÉSULTATS.....	63
4.1	ANALYSES EXPLORATOIRES	64
4.1.1	Variable dépendante.....	65
4.1.2	Variabes indépendantes	65
4.2	ANALYSES CORRELATIONNELLES.....	66
	CHAPITRE 5 DISCUSSION.....	73
5.1	INTERPRETATION DES RESULTATS.....	74
5.2	IMPLICATIONS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE	76

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	79
5.4 PISTES FUTURES DE RECHERCHE.....	80
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84
ANNEXES.....	98
Annexe 1 — Définition du terme hôtellerie	99
Annexe 2 — Les acteurs de l'industrie touristique au Québec.....	105
Annexe 3 — Formulaire d'éthique de la recherche.....	108
Annexe 4 — Lettre de sollicitation des participants.....	109
Annexe 5 — Formulaire de consentement des participants	111
Annexe 6 — Questionnaires	114

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 — Synthèses des théories du bien-être	36
Tableau 2 — Description de l'échantillon.....	56
Tableau 3 — Statistiques descriptives des variables indépendantes (N = 60).....	65
Tableau 4 — Statistiques descriptives des variables dépendantes (N=60).....	66
Tableau 5 — Statistiques descriptives de la variable du leadership du supérieur (N=42)	66
Tableau 6 — Balises de Cohen (1988).....	67
Tableau 7 - Statistiques corrélationnelles entre l'ensemble des variables (N = 60).....	68
Tableau 8 - Statistiques corrélationnelles des variables du leadership du supérieur (N=42).....	69
Tableau 9 — Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du bien-être psychologique.	71
Tableau 10 — Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes de la détresse psychologique.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 — Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail (Robert, 2007).....	34
Figure 2 — Portrait des variables impactant la dimension du bien-être psychologique au travail.....	52

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En 2003, quatre mille publications scientifiques anglo-saxonnes sur le bien-être ont été répertoriées, contre quatre-vingt-dix mille sur la dépression et soixante-treize mille sur l'anxiété (Lecomte, 2009). S'il y a effectivement un essor de la psychologie positive, aux États-Unis en particulier, elle demeure insuffisante au Québec. Selon Seligman *et al.* (2005), l'enrichissement des études déjà réalisées et la contribution de recherches sur le bien-être en milieu de travail permettent d'améliorer les conditions actuelles du travail et de développer de nouvelles méthodes de gestion plus efficaces économiquement et humainement. La littérature porte à croire que plus un travailleur est bien au travail, plus il désire s'épanouir dans son milieu et par voie de conséquence, se fidéliser et s'investir dans son organisation. Le présent projet de recherche s'inscrit dans cette perspective.

Le choix du secteur touristique comme domaine d'étude est justifié par son importance économique, par le nombre de personnes qu'il emploie directement et indirectement et par sa complexité, tant par la population que cela représente que par la diversité de structures qui le compose (Bramwell et Lane, 2000). Les différents acteurs appartenant au public ou au privé et les organismes à but non lucratif (OBNL) n'ont pas forcément les mêmes objectifs ni les mêmes habitudes de fonctionnement. Il en est de même entre les différents secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme. De plus, les attentes et les exigences du public varient de manière significative dépendant du type de clientèle en jeu. Les différentes entités touristiques doivent s'accorder avec ces paramètres dans le but d'une croissance durable de l'industrie dans son ensemble tout en assurant un équilibre et une pression minimale à ses employés. C'est aussi le peu d'articles répertoriés sur ce sujet qui incite à effectuer cette recherche, dans la mesure où le Tourisme est l'un des piliers de l'économie de certaines régions, notamment le Canada et la France (Commission Canadienne du Tourisme —CCT—, UNWTO Annual Report, 2014). Compte tenu du fait que le secteur du Tourisme, comptant actuellement plus de 600 000 travailleurs au Canada pour 2,45 % du PIB, est très peu traité dans la littérature concernant le bien-être de ses travailleurs, et bien qu'il fasse partie des catégories d'emploi où il existe à la fois des pressions psychologiques et physiques dures, la présente étude a pour objectif d'évaluer quels sont les facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail des employés du secteur hôtelier.

Afin de proposer et de vérifier empiriquement un modèle explicatif de la santé psychologique des travailleurs de l'industrie hôtelière. Le premier chapitre présente le contexte ayant mené à notre question de recherche. Le second chapitre présente les éléments théoriques touchant à la santé psychologique, au bien-être psychologique et aux facteurs qui y sont reliés, principalement selon le modèle théorique de Gilbert *et al.* (2011) retenu pour définir la variable dépendante composée du bien-être psychologique (BEPT ; sérénité, engagement et harmonie sociale) et de la détresse psychologique (DET ; anxiété, désengagement et irritabilité) ainsi qu'à l'industrie hôtelière. Le troisième chapitre décrit la méthode utilisée par la présente étude. Le quatrième chapitre contient, quant à lui, l'analyse des résultats. Les résultats sont discutés au cinquième chapitre de cette étude. Enfin, une conclusion vient clore ce travail.

CHAPITRE 1
CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1 L'INDUSTRIE TOURISTIQUE

1.1.1 Place et évolution du Tourisme

En tant qu'activité économique à forte croissance, en 2014 le tourisme représentait 9 % du PNB mondial, avec des recettes de 1245 milliards de dollars et auteur d'un emploi sur onze dans le monde (Organisation Mondiale du Tourisme [OMT], 2015).

Selon l'Association québécoise de l'industrie touristique (AQIT) (2015), le produit intérieur brut (PIB) touristique s'est élevé à 34,4 milliards de dollars en 2014, soit 2 % du PIB du Canada avec des recettes atteignant 88,5 milliards de dollars la même année. C'est une contribution plus élevée que ce que rapportent les secteurs agricoles, piscicoles et forestiers regroupés. Le secteur du Tourisme canadien représente 9,1 % de l'emploi canadien avec 1,6 million d'emplois directs et reliés en 2014, dont 627 000 emplois directs en 2014 : plus que les industries du pétrole et du gaz. Cela représente 170 000 entreprises à travers le pays.

Au Québec, le tourisme est l'un des principaux moteurs économiques. Il figure au troisième rang des produits d'exportation avec plus de 2 milliards de revenus fiscaux et parafiscaux en 2011 et représente 2,45 % du PIB (AQIT, 2015). C'est un secteur créateur de travail avec 349 100 employés directs et indirects soit 8,7 % de l'emploi total québécois, œuvrant dans plus de 32 000 entreprises touristiques québécoises. C'est plus de 90 millions de visiteurs pour l'année 2012 dégageant 13,1 milliards de recettes (AQIT, 2015). L'influence du tourisme est perceptible dans d'autres industries grâce à la diversité des services qui y sont rattachés : les loisirs, les divertissements, le transport et bien sûr la restauration et l'hôtellerie.

Avec la concurrence qui se mondialise et l'avènement des nouvelles technologies, l'industrie touristique a dû s'adapter, afin de répondre aux attentes des voyageurs plus exigeants et mieux informés. Le secteur du tourisme est devenu une force économique majeure pour différents pays, notamment ceux en développement (OMT, 2015). Il faut

également prendre en considération la géopolitique et le climat social des différentes régions. En se penchant sur l'impact du terrorisme, l'OMT considère qu'il faut actuellement treize mois pour qu'une destination touristique se relève après un acte de terrorisme, en termes de fréquentation. La fluctuation des taux de change et le prix du pétrole sont aussi à prendre en compte pour évaluer l'importance de certains facteurs dans le contexte du tourisme. À cette mutation du secteur s'ajoute la croissance d'une nouvelle forme d'activité, le tourisme durable. Il s'agit d'une forme de tourisme qui

« Vise l'ensemble de l'industrie touristique, traite aussi bien des espaces naturels que des régions rurales ou urbaines, intègre la notion de patrimoine culturel et architectural, et préconise une modification des comportements, partir du domicile, et non pas seulement dans les pays visités »

(Blangy, 1995 dans François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009).

L'OMT précise qu'il doit

« Être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales »

(Charte du Tourisme durable, 1995 dans François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009).

Les clients sont de plus en plus concernés par les répercussions sur l'environnement naturel et le bien-être des communautés hôtes du développement et de l'aménagement de nouvelles structures touristiques (François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009). Les acteurs de ce secteur ont donc tout intérêt à respecter les lignes de conduite édictées par le tourisme durable afin de pérenniser leurs entreprises.

1.1.2 Organisation et principaux intervenants de l'industrie touristique au Québec.

L'industrie touristique Canadienne regroupe essentiellement les grands groupes et chaînes hôteliers, l'ensemble des sociétés de transports et de locations de véhicules, les parcs nationaux ainsi que les entreprises de loisirs et de divertissements (circuits locaux comme la route des vins, centre de vacances-villégiatures...). Une grande partie de ces entreprises sont des PME (moins de cinquante employés selon l'Office du tourisme et des congrès de Québec,

les PME ont moins de 50 employés), notamment dans le secteur de la restauration 63 %, des loisirs et divertissements 16 % et de l'hébergement 10 % (Statistiques Canada, *Registre des entreprises*, 2013). D'autre part, la présence de nombreux OBNL et d'organismes gouvernementaux en parallèle à l'ensemble des entreprises publiques et privées de cette industrie, permet de se demander si le fait de travailler dans une structure à taille humaine favorise le développement de pratiques liées au bien-être des individus et si les facteurs qui le prédisent sont les mêmes que dans une structure de plus grosse taille comme une multinationale.

Énumérer de manière exhaustive les différentes entités du secteur du tourisme québécois est presque impossible tant elles sont nombreuses. Certains intervenants sont présentés en annexe tels que Tourisme Québec, les Associations Touristiques Régionales (ATR), les chambres de commerce et les municipalités et les entreprises touristiques directes d'hébergement de restauration et de transport. La structure québécoise en matière de gouvernance touristique distingue trois différents paliers : provincial, régional et local. Et la plupart des acteurs entretiennent des relations de collaboration et de partenariat entre eux. En se penchant sur le cadre provincial, il apparaît que l'organisme Tourisme Québec travaille avec des associations comme les ATR par exemple, en ayant un rôle de coordinateur des activités financières et de promotion du secteur notamment. Ces mêmes ATR sont en collaboration avec les municipalités au niveau régional et ont une très grande partie de leur budget dédié à la promotion du Tourisme. Enfin, le palier local concerne les offices de tourisme et autres entités qui favorisent le développement de la promotion, de renseignements et d'accueil (Tourisme Québec, 2004).

1.2 PERSPECTIVES DE L'ETUDE

Selon Seligman et Csikszentmihalyi (2000), les trois missions premières de la psychologie sont de soigner les maladies mentales, faire en sorte de rendre la vie des gens plus productive et mieux remplie et identifier et faire progresser les talents de chacun. Jusqu'à

la Seconde Guerre mondiale, ces trois axes ont été pris en compte dans les travaux des auteurs comme ceux de Jung (1933, dans Seligman et Csikszentmihalyi, 2000) sur le sens de la vie ou encore ceux de Terman (1939, dans Seligman et Csikszentmihalyi 2000) sur les talents.

La psychologie post seconde guerre mondiale s'est concentrée sur la fonction curative. Elle s'est développée comme une science médicale ayant pour objectif de détecter et de soigner la souffrance des personnes, en considérant l'environnement comme un ensemble d'éléments négatifs potentiels pouvant engendrer des troubles mentaux chez l'individu (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000). Le mouvement de la psychologie humaniste avancé par Maslow (1971) et Rogers (2005) a permis de sortir de l'approche purement clinique et statistique de la psychologie. Maslow estimait que « Freud a découvert la psychologie pathologique et qu'il reste maintenant à faire la psychologie de la santé. » (Maslow, 1971). L'un de ses legs est d'avoir redonné un caractère indispensable à la psychologie dans l'ensemble des sphères de la vie de chaque personne de l'éducation au monde du travail.

C'est dans les années 2000 que Seligman et Csikszentmihalyi ont donné ses lettres de noblesse au courant de la psychologie positive sur laquelle de nombreux travaux se sont appuyés, notamment dans le milieu de travail (Martin-Krumm *et al.*, 2013 ; Cottraux, 2012). La psychologie positive est « l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions » (Gable et Haidt, 2005). Cette définition indique que cette conception de la psychologie comporte trois niveaux : personnel ; interpersonnel et social ; et politique (Lecomte, 2009). Un ensemble de valeurs est développé en complémentarité de la psychologie clinique et de la psychopathologie.

1.3 PROBLEMATIQUE

Le bien-être psychologique, traité de manière générique, est un domaine d'étude où les chercheurs ont réussi à réunir une grande base de connaissances, bien qu'une compréhension hétéroclite de ce concept (Diener, 1994 ; Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999 ; Massé *et al.*, 1998a, 1998 b ; Ryff, 1989b ; Ryff & Keyes, 1995 ; Ryan & Deci, 2001). La place du travail dans ces recherches est en pleine expansion (Gilbert *et al.*, 2011 ; Dagenais-Desmarais, 2010). Afin de refléter adéquatement les réalités organisationnelles auxquelles sont confrontées les personnes, il apparaît indispensable de préciser le concept de bien-être psychologique au travail.

En 2005, le secteur de l'hôtellerie représentait 20,7 % des emplois directs générés dans l'industrie touristique au Québec. En 2012, il est de 11 % avec une recrudescence en restauration du nombre d'emplois (54 %) et de contrats à temps partiel (53 %). Il reste néanmoins l'un des principaux secteurs de l'industrie touristique au Québec et contribue grandement à l'économie québécoise, par les recettes qu'il génère, mais aussi par la multitude d'emplois qu'il crée annuellement (+20 % de 2004 à 2012) (rapport CQRHT, 2016). Le choix du secteur du tourisme et plus particulièrement de l'hôtellerie, comme domaine d'étude, est justifié par sa complexité, par son importance économique et par le nombre de personnes qu'il emploie directement et indirectement. Les différents acteurs appartenant au public ou au privé et les organismes à but non lucratif (OBNL) n'ont pas forcément les mêmes objectifs ni les mêmes habitudes de fonctionnement. Il en est de même entre les différents secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme. De plus, les attentes et les exigences du public varient de manière significative dépendant du type de clientèle en jeu. Les différentes entités hôtelières doivent s'accorder avec ces paramètres dans le but d'une croissance durable de l'industrie dans son ensemble tout en assurant un équilibre et une pression minimale à ses employés. Le peu d'informations répertoriées sur ce secteur lors de nos recherches est l'une des raisons de la présente étude. Face aux limites des connaissances spécifiquement liées à l'industrie hôtelière et malgré les études ayant souligné la pertinence du construit du bien-être psychologique au travail, il apparaît essentiel de commencer à examiner sérieusement ce

concept chez les travailleurs de l'hôtellerie. Dans un objectif d'une compréhension éclairée et d'une amélioration substantielle de la réalité organisationnelle de l'industrie du Tourisme, on peut s'interroger quant à la présence et spécificité de facteurs de prédiction du bien-être psychologique chez les travailleurs de l'industrie hôtelière.

CHAPITRE 2
CADRE THÉORIQUE

2.1 DEFINITION DES CONCEPTS

2.1.1 La santé psychologique

En s'intéressant à la santé au travail, les chercheurs se rendent compte qu'il s'agit d'un champ d'études très vaste. Dans les recherches sur cette notion, il apparaît qu'un très grand nombre de travaux l'aborde à travers le prisme de sujets tels l'épuisement professionnel (*burn-out*), la dépression, la détresse psychologique, le stress, mais aussi la motivation intrinsèque et extrinsèque, l'engagement et le bien-être psychologique (Gilbert, 2009).

Il convient en premier lieu de tenter de donner une définition de la santé afin de contextualiser cette estimation du bien-être. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé comme un « état de complet bien-être physique, mental et social, et [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ». Inchangée depuis 1946, cette définition est la première où il apparaît la distinction entre le concept de santé et celui d'absence de maladie. Il faut intégrer à la fois l'exclusion des aspects négatifs et l'omniprésence des aspects positifs dans cette approche de la santé (Achille, 2003), bien que ce soit souvent les états négatifs qui servent de mesure et de base d'analyse. Les deux composantes principales de la santé psychologique sont dénommées BEP bien-être psychologique (positive) et DP détresse psychologique (négative) (Gilbert *et al*, 2011).

Canguilhem (2002) propose aussi une définition de la santé : « Je me porte bien, dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence, et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. » Pour Canguilhem (2002), il s'agit de considérer que la santé s'aborde à travers trois axes : la « responsabilité des actes » où l'individu est acteur de sa santé et apprend à écouter son corps ; la créativité et le contrôle du corps, dans la capacité de chacun de « porter des choses à l'existence » ; et la création « entre les choses de rapports qui ne leur viendraient pas sans [nous] » qui montre une approche

dynamique de la santé, dans laquelle les personnes ont la capacité de concevoir des liens entre les choses.

À partir de la définition de l'O.M.S., Morin (2010) précise que la santé mentale :

« C'est aussi un état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté »

Selon les études référentes en la matière (Achille, 2003 ; Gilbert et al., 2011 ; Kelloway & Day, 2005 ; Keyes, 2003 ; Morin, 2010 ; Savoie et al., 2010), il est désormais admis que la santé mentale relève de versants positif et négatif respectivement : la détresse et le bien-être psychologiques. La détresse s'exprime à travers des comportements de colère, d'irritabilité, un sentiment d'anxiété, de l'épuisement, une tendance à se dévaloriser, à s'isoler et à refuser de s'engager. À l'opposé, le bien-être s'exprime par un sentiment d'équilibre et de vitalité, de valeur, de maîtrise et d'efficacité personnelle. Il se traduit également par la recherche de relations, un besoin de s'engager dans des projets avec autrui et de partager une expérience sociale. À travers cette vision de la santé, la variable du bien-être est perçue comme étant indissociable de la santé. C'est pourquoi il faut maintenant tenter d'en avoir une vision plus exhaustive.

2.1.2 Le bien-être psychologique

Il existe une évolution de la terminologie du bien-être au bien-être psychologique au travail. Ce qui peut définir le principe du bien-être a longtemps fait débat notamment à travers son assimilation au plaisir individuel et égoïste. Depuis l'industrialisation et la montée du consumérisme, les individus ont considéré leur existence comme étant liée de façon intrinsèque à leur capacité à posséder ce qui peut satisfaire à leurs besoins. Cependant, certains auteurs dont Fromm (1976) tendent à penser que le but de la vie humaine serait plutôt

la recherche du bonheur dont la finalité est d'atteindre le bien-être par l'état d'être et non celui d'avoir. Actuellement, de plus en plus de pays observent le bien-être d'un point de vue législatif et institutionnel. La Belgique a promulgué une loi sur la promotion de la santé au travail appelée *loi sur le bien-être*. L'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) en France a aussi mis en avant qu'une partie de sa recherche est orientée vers le bien-être physique et psychologique (Grosjean, 2004). Le concept même de bien-être est souvent synonyme d'« être bien » et de « se sentir bien » (consulté dans Le Petit Larousse, 2012) faisant ainsi référence à la variable de la qualité de vie apparente et présumée (Veenhoven, 1997). Ces deux notions apprécient respectivement deux aspects de la vie de la personne soit d'une part la manière dont elle montre son appréciation et sa satisfaction de vie, par ses actes ou par une apparence de bonne santé physique et psychologique ; ou d'autre part, à travers les marques de soutien familial et amical, mais aussi les jugements d'autrui, orientés par des critères de réussite sociaux dans les différents domaines de la vie d'un individu.

De plus, il existe une divergence d'opinion sur la notion d'indicateur : certains auteurs estiment que la santé est une composante du bien-être (Danna et Griffin, 1999) tandis que d'autres (la majorité) pensent l'inverse (Warr, 1990 ; Nault et al., pour Santé Canada, 1996). Il a aussi été démontré que le bien-être psychologique n'est pas le versant positif de la détresse psychologique dans le domaine de la santé (Fromm, 1976), mais une notion indépendante dans sa définition et son application. Sa définition varie d'un auteur à l'autre en fonction de ce qui est pris en considération. Il peut être traité selon trois aspects : l'affectif (Warr, 1999), le subjectif (Diener, 1994 ; Goldman & Kernis, 2002) ou le psychologique (Ryff & Keyes, 1995). Une autre divergence apparaît dans les recherches : cette notion peut également être définie par le bien-être hédonique, sa composante subjective (Diener, 1994 ; Kahneman, Diener et Schwartz, 1999) ou l'eudémonique qui se concentre sur le sens et la réalisation de soi (Waterman, 1993). Ces deux visions peuvent apporter différents indicateurs et instruments de mesure du bien-être.

En considérant que le concept de bien-être est défini par une multitude de définitions étant donné sa nature complexe et sa compréhension propre à chacun, il apparaît important de proposer ces différentes approches.

a Le bien-être affectif

Selon Warr (2007), l'approche affective du bien-être présente la coexistence de trois facteurs antagonistes : plaisir-déplaisir, anxiété confort et dépression-enthousiasme. C'est une conception basée sur l'effet des émotions ressenties par une personne face à une situation particulière. Une autre mesure du bien-être affectif est effectuée grâce à la prise en compte de dimensions inversées telles que l'anxiété et la dépression, ou encore le confort et l'enthousiasme (Makikangas & al., 2011). Cependant, les ressentis diffèrent d'une personne à l'autre, même induits par le même contexte. Il faut donc nécessairement prendre en compte le caractère subjectif dans l'évaluation du bien-être d'une personne.

b Le bien-être hédonique ou subjectif

Du point de vue de la psychologie hédoniste, le bien-être est décrit comme « un plaisir, une satisfaction ou un bonheur subjectif » (Laguardia et Ryan, 2000) et sa recherche le moteur de l'activité humaine. Selon Diener (1994), le bien-être subjectif se définit selon trois critères. Le premier s'intéresse à la dimension subjective, estimant que bien-être comme une auto-évaluation, une perception propre à la personne des événements de sa vie quotidienne, notamment à travers la quantité de bien matériels possédés. Le deuxième aspect apprécie l'évaluation positive qu'une personne fait de sa vie et sur la satisfaction qu'elle en retire. Et enfin, la troisième caractéristique décrite par Diener (1994) estime que le bien-être inclut non seulement l'absence d'affects négatifs, mais également la présence d'affects positifs. D'après Diener (1994), cet aspect subjectif du bien-être revient à dire qu'atteindre l'ensemble des objectifs fixés satisfait et rend heureux l'individu (Diener et Lucas, 1999). Sur ce dernier

point, Cowen (1994) exprime un autre avis. Selon lui, le bonheur seul ne mène pas au bien-être, mais c'est l'ensemble des manifestations positives dont les relations interpersonnelles, le sentiment de maîtriser sa vie et l'acquisition de compétences cognitives adaptées à sa catégorie d'âge, qui dénotent le bon fonctionnement et ainsi le bien-être de l'individu.

Une notion de bipolarité du bien-être est perceptible dans les travaux de Rolland (2000) pour qui le bien-être, en tant qu'état de plénitude, se définit par la prédominance des états positifs sur les affects négatifs. Dans le même courant de pensée, Bryant et Veroff (1982) rajoutent les perceptions de la personne par rapport à soi, à ses sentiments, aux symptômes de détresse et à sa perception d'acclimatation sociale. Le terme de bien-être subjectif hédonique s'explique par la prise en compte du bonheur et de la satisfaction face à la vie, traduits à travers les émotions des personnes (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Les travaux de ces derniers sous-tendent que le bien-être est déterminé par les cognitions qui orienteraient l'expression des émotions des individus. Diener, Oishi et Lucas (2003) ajoutent que le bien-être subjectif se mesure à travers l'évaluation émotionnelle et cognitive sur le long terme des sentiments positifs, des sentiments négatifs et du rapport entre les deux. Ce jugement propre à chacun de ses réactions émotionnelles face aux expériences vécues tout au long de sa vie permet d'inclure les notions de satisfactions de vie, de bonheur ou encore de paix, dans le construit du bien-être subjectif (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

Le bien-être subjectif serait ainsi composé d'une partie affective et d'une partie cognitive (Dagenais — Desmarais, 2010 ; Andrews et McKennell, 1980). La composante cognitive renvoie à la satisfaction de vie, c'est-à-dire la façon dont les personnes jugent leur mode de vie. La composante affective est plutôt basée sur le vécu émotionnel. Cette théorie est remise en question par Lent (2004). Pour lui, l'évaluation de l'état de satisfaction dépend des sentiments et affects, et celle de l'état émotionnel global par rapport à l'environnement personnel est soumise à une réflexion cognitive de la part des individus. Il mentionne aussi le fait que la mesure du bien-être par l'approche hédonique est discutable, car elle ne met pas en lumière les influences et les interactions existantes entre les différentes composantes de ce bien-être (Lent, 2004). Le modèle du bien-être subjectif a fait l'objet d'autres critiques

dont celles de Ryff (1989). Pour l'auteur, il n'y aurait pas de fondement théorique descriptif du bien-être par cette définition, et ceci favoriserait la négligence de certains aspects notoires du fonctionnement humain général. Comme le soulignent Ménard et Brunet (2010), cette conceptualisation claire du bien-être subjectif présente une limite en excluant l'aspect eudémonique, soit le sentiment d'accomplissement, fondement de la description du bien-être psychologique.

c Le bien-être psychologique ou eudémonique

Bradburn (1969), démontre bien avant la notion même de bien-être psychologique, qu'il faut appréhender ce concept par la prévalence des sentiments de compétence, d'estime de soi, de relations affectives et d'optimisme sur les sentiments négatifs. Il théorise ceci à travers un modèle mesurant les affects positifs et les affects négatifs de la personne (Bradburn, 1969), permettant à ses contemporains d'associer la dimension de la satisfaction de vie dans la conceptualisation du bien-être (Andrews & Withey, 1976 ; Campbell, Converse & Rogers, 1976).

La naissance de cette nouvelle approche permet de concevoir le bien-être psychologique exclusivement par les dimensions positives. Diener (1994) démontre que l'évaluation du bien-être est réalisée dans sa dimension cognitivo affective de la santé, à travers l'estime de soi, l'actualisation du potentiel, la satisfaction à vivre et le sens donné à la vie. Pour l'auteur, le bien-être peut être davantage expliqué par la fréquence de l'affect positif que par son intensité. L'étude de Massé (1998), à travers un questionnaire de 25 items, détermine l'existence cohérente de six facteurs de la variable du bien-être psychologique. Il s'agit de l'estime de soi, du bonheur, du contrôle de soi et des événements, de l'équilibre, de l'engagement social et de la sociabilité. Ce bien-être est porteur de deux notions : l'autodétermination (Ryff et Singer, 1998) et la réalisation de soi (Waterman, 1993, Deci et Ryan, 2008 et Ryff, 1995). La première comprend les besoins d'autonomie, de compétence

et d'affiliation sociale (Deci et Ryan, 2000) tandis que la seconde porte essentiellement sur l'acceptation de soi, le contrôle de l'environnement, la croissance et les buts personnels et les relations sociales positives dans la recherche d'autonomie (Ryff et Keyes, 1995).

Maslow (1968) a établi une pyramide de hiérarchisation des besoins où leur satisfaction totale passe par ceux physiologiques de base, puis ceux de protection et de sécurité, d'amour, d'appartenance et d'estime de soi. Selon cet ordre, réaliser son plein potentiel permet d'atteindre le bien-être idéal. Cette vision est dite eudémonique. Ce terme, en tant que définition du bien-être, peut être rattaché à la conception d'Aristote qui considère que les Hommes tendent à vivre en accord avec leur « vrai soi », appelé le *daimon*. Si la personne est en accord avec ce dernier, elle peut alors connaître l'eudémonie. Celle-ci serait alors la réalisation de soi par le développement personnel et donc le point d'arrivée du « fonctionnement psychologique optimal » (Waterman, 1993). Waterman différencie aussi bien-être eudémonique et bonheur dans le sens où il n'y a pas de recherche d'accomplissement personnel dans ce dernier. Les dimensions qu'il est possible de donner à cette conception du bien-être psychologique sont le contrôle de son milieu, les relations positives, l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi et le sens à la vie (Ryff, 1995 ; Ryff et Singer, 1998). En intégrant l'approche eudémonique, l'étude du bien-être psychologique considère particulièrement le fonctionnement optimal et l'auto actualisation de la personne (Diener, 1994 ; Ryff, 1995 ; Waterman, 1993). Le bien-être psychologique perçu comme désir d'autoréalisation est la notion prédominant le milieu organisationnel.

2.1.3 Le bien-être psychologique au travail

En 2002, un texte élaboré par la Commission européenne a mis en évidence que le bien-être au travail est source de performance. La promotion de la santé dans le cadre professionnel doit prendre en compte une approche globale du bien-être à travers l'évolution des conditions de travail. Ces conditions sont à la fois la transformation de l'activité, plus

axée sur l'accroissement de la part économique des services et sur la diversification des emplois et la transformation de la population active avec le vieillissement des populations, l'augmentation du nombre de femmes actives et la montée de l'écart entre classes sociales. L'OIT (Organisation Internationale du Travail) définit le bien-être au travail comme étant un contexte global permettant de mieux appréhender la santé au travail. Il n'y a donc pas de définition générale de ce terme au niveau mondial. Cependant, la loi belge du 4 août 1996, qui se rapporte au bien-être des travailleurs, le définit comme « l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles [celui-ci] est exécuté » à travers les éléments « de sécurité au travail, de protection de la santé du travailleur, des aspects psychosociaux du travail, d'ergonomie, d'hygiène de travail et d'embellissement des lieux de travail » (Article 4 du code du bien-être au travail). S'y rajoutent les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement pour ce qui concerne leur impact sur les éléments précédemment cités et la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail. En France, l'INRS l'identifie comme une composante du bien-être général en distinguant deux aspects, la personne au travail et le travailleur au travail (Robert, 2007). Cette dernière notion est reliée à la spécificité des tâches. Le travailleur doit pouvoir réaliser son activité dans des conditions adéquates, grâce à des pratiques en rapport avec son « idéal » du travail et en accomplissant ce qui est spécifique à son emploi. Il apparaît donc que le simple bien-être de la personne est insuffisant pour réaliser véritablement son bien-être au travail.

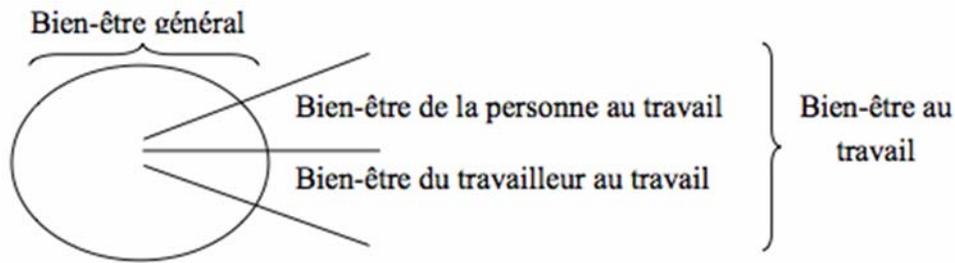


Figure 1 — Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail (Robert, 2007).

La distinction entre le bien-être psychologique et le bien-être psychologique au travail n'est actuellement exploitée par aucun cadre conceptuel bien défini (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Pour ces chercheurs, le bien-être psychologique ne traduit pas concrètement la réalité vécue au travail. Sa validité est élargie lorsque les items qui le mesurent sont en rapport avec le domaine professionnel (Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). Dans la conceptualisation du bien-être psychologique au travail de Danna et Griffin (1999), la santé au travail, les satisfactions matérielles liées au travail, telles la paie et les opportunités de promotion au travail sont intrinsèquement liées, tout comme les satisfactions personnelles telles que le niveau de vie sociale et familiale et les loisirs. Selon les chercheurs, il existe un lien d'interrelation entre la satisfaction au travail et celle hors du cadre du travail (Danna et Griffin, 1999). Le bien-être psychologique au travail serait donc dépendant de variables organisationnelles et extraorganisationnelles. Selon Gilbert *et al.* (2011), le monde du travail se distingue des autres dimensions de la vie selon certaines fonctions essentielles : l'évolution professionnelle en termes de responsabilité et d'attentes, au sein d'une organisation et donc hors du contrôle propre à la personne, l'application de ses pleines capacités et enfin, la garantie de sa subsistance quotidienne (Dejours, 1995 ; Ransome, 2007 dans Gilbert *et al.* 2011). L'étude a permis de valider une nouvelle conceptualisation et instrumentation du bien-être psychologique au travail (BEPT) et de la détresse psychologique au travail (DET) à partir des échelles élaborées par Massé *et al.* (1998a, b), adaptées au contexte du travail. Les résultats ont permis de démontrer que la mesure du BEPT diffère de celle du BEP en général selon ses structures dimensionnelles. Les trois dimensions associées au BEPT sont la sérénité, l'engagement au travail et l'harmonie sociale (Gilbert *et al.* 2011). Le bien-être

psychologique au travail selon le modèle de Gilbert et al. (2011) est la conception adoptée dans la présente étude.

Le tableau suivant permet de synthétiser l'ensemble des connaissances répertoriées sur le bien-être, afin de clarifier les composantes mesurées par les différentes approches (Ntsame Sima, 2012).

Tableau 1 — Synthèses des théories du bien-être

Théories	Auteurs	Composantes mesurées
Bien-être affectif	Warr (2007) ; Makikangas et al. (2011)	Plaisir-déplaisir, anxiété confort, dépression-enthousiasme
Bien-être subjectif	Diener (1994) ; Diener et Lucas (1999) ; Diener & al. (1999 ; 2003) ; Bryant et Veroff (1982) ; Laguardia et Ryan (2000) ; Dagenais-Desmarais (2010)	Bonheur, respect, paix, satisfaction face à la vie, émotions positives et négatives
Bien-être psychologique	Bradburn (1969) ; Waterman (1993) ; Diener (1994) ; Ryff (1995) ; Deci et Ryan (2000)	Dépression, anxiété, estime de soi, actualisation et réalisation du plein potentiel, sens donné à la vie et satisfaction face à la vie
Bien-être psychologique au travail	Massé et al. (1998) ; Danna et Griffin (1999) ; Robert (2007) ; Gilbert (2009) ; Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) ; Dagenais-Desmarais et Savoie (2012).	Ajustement interpersonnel au travail, la prospérité dans le travail, le sentiment de compétence au travail, le désir d'implication au travail et la reconnaissance au travail

2.1.4 Brève définition des facteurs prédictifs du BEPT.

Les profondes mutations du travail de ces dernières années, traduites notamment par son intensification, la précarisation des emplois et l'appauvrissement de l'état de santé des individus (Vézina et al, 2001), nous offrent l'opportunité de reconsidérer la place du bien-être psychologique dans le monde du travail. Afin de considérer les contraintes organisationnelles et leur impact sur la santé psychologique des travailleurs, il est possible de se servir de certains facteurs impactant la SPT.

a La demande, l'autonomie et le soutien dans le travail.

Parmi les variables prises en compte dans les travaux sur la SPT, le modèle de Karasek et Theorell (1990) sur la demande, l'autonomie et le soutien semble d'une grande utilité, notamment en matière d'évaluation des facteurs psychosociaux du travail. Il est basé sur l'hypothèse suivante : une situation de travail caractérisée par une forte demande psychologique et une latitude décisionnelle faible peut accroître le risque de développer un problème de santé physique ou mentale (Karasek, 1979 ; Karasek et Theorell, 1990). La demande psychologique porte sur la charge de travail, aux exigences psychologiques ainsi qu'aux contraintes de temps liées au travail, soit des aspects quantitatifs et qualitatifs. La latitude décisionnelle fait référence à la capacité de la personne de prendre des décisions dans son travail et au sein de l'organisation d'une part et d'utiliser et de développer ses compétences et ses habiletés d'autre part. Le soutien social au travail comporte deux dimensions : le soutien-conseil et le soutien émotionnel de la hiérarchie et des collègues de travail. Cette dernière dimension a été ajoutée au modèle initial (Karasek et Theorell, 1990). D'après Johnson et al. (1989, dans Niedhammer et al., 2006), un manque de soutien social dans le milieu de travail constituerait un facteur de risque supplémentaire pour la santé.

b Le leadership du gestionnaire.

Une seconde variable à retenir est le type de leadership utilisé par le gestionnaire (échelle de Dussault, Valois et Frenette, 2007). Selon Bass (1985), le leadership d'une personne repose sur sa capacité à transformer et canaliser le dynamisme de ses collaborateurs afin de les accompagner vers une plus grande motivation dans l'atteinte des buts et des résultats visés, qu'ils soient organisationnels ou individuels. La théorie de Bass s'articule autour de la conception du leadership comme pilier central au développement et l'amélioration des performances d'une organisation. L'auteur discerne trois dimensions distinctes dans le leadership : transformationnelle, transactionnelle et laisser-faire. La dimension transformationnelle regroupe trois facteurs : le charisme, la stimulation

intellectuelle et la reconnaissance personnelle (Bass, 1985). Le charisme est défini comme l'aptitude du leader à créer un sentiment de loyauté, d'enthousiasme et de dévouement dans le travail chez ses employés. Ces derniers perçoivent le leader charismatique comme un modèle à qui s'identifier. La stimulation intellectuelle est la capacité à inciter ses subordonnés à l'innovation, à l'ouverture cérébrale, à la prise de conscience et donc à la recherche de solutions face aux problématiques organisationnelles (Bass, 1985). Cette dimension du leadership pousse les personnes à développer leur capacité dans la résolution de problèmes en remettant en cause leurs croyances et suppositions ainsi que celles des autres. Enfin, la reconnaissance personnelle fait référence aux capacités du leader à prendre en compte les besoins individuels et les habiletés de chacun de ses subordonnés afin de stimuler leur confiance en eux, de leur permettre d'accéder à de nouvelles compétences tout en les soutenant dans cette démarche (Bass, 1985). Ce type de leadership transformationnel est davantage de nature symbolique (Hipp, 1996, dans Dussault, Valois et Frenette, 2007).

La dimension transactionnelle de Bass (1985), principalement axée autour de la gestion quotidienne des organisations, est composée de deux facteurs : les récompenses contingentes et la gestion par exception. Les premières représentent le renforcement positif des employés lorsque ceux-ci agissent en accord avec leurs fonctions ou qui montrent des efforts particuliers pour atteindre et respecter les règles et objectifs organisationnels. Ces récompenses sont de nature extrinsèque. Le second facteur consiste à fournir uniquement des rétroactions négatives lorsque les employés ne satisfont pas aux attentes de l'organisation. Dans cette forme du leadership, les subordonnés accomplissent leur tâche de la même façon dès lors qu'ils atteignent les objectifs fixés.

Enfin, la dimension laisser-faire du leadership constitue en réalité un leadership d'évitement ou non-leadership (Bass, 1985). Le leader est alors absent lorsqu'on a besoin de lui, procrastine, évite à la fois les prises de décisions et les conflits et ne s'engage nullement dans l'essor de l'entreprise ou dans celui de ses employés (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003 ; Avolio et al., 1999 ; Bass, Avolio, & Atwater, 1996 ; dans Dussault, Valois et Frenette, 2007).

c Les relations interpersonnelles organisationnelles

Le troisième facteur concerne les relations interpersonnelles au travail grâce à l'échelle de Sénécal, Vallerand et Vallières (1992). Celles-ci concernent l'ensemble des relations que les personnes peuvent vivre dans les différentes sphères de leur vie : familiales, amoureuses, amicales, sociales générales et au travail. Selon les auteurs, il est possible de n'utiliser cette échelle que pour une seule dimension (Sénécal, Vallerand et Vallières, 1992), par exemple ses collègues et ses supérieurs au travail. Afin de cerner au mieux la valeur de la relation interpersonnelle, les chercheurs ont déterminé quatre énoncés de relations : harmonieuses, valorisantes, satisfaisantes et de confiance. Selon eux, cette variable permet de déterminer l'état de santé psychologique de la personne, dans la mesure où la qualité des relations interpersonnelles va exercer une influence positive sur son bien-être psychologique (Caplan, 1983 ; Whitaker & Garbarino, 1983, cités par Sénécal, Vallerand et Vallières, 1992, p.318).

d La dimension de vie personnelle

Le quatrième facteur à considérer serait le sentiment d'efficacité personnelle, d'après l'échelle de Schwarzer et Jerusalem (1995). Depuis les années 1980, Bandura (1988, 1997 dans Lecomte, 2004) s'est intéressé au sentiment d'efficacité personnelle. Selon l'auteur, trois facteurs interagissent et s'influencent réciproquement dans le fonctionnement et le développement psychologique de la personne : l'environnement, le comportement et la personne elle-même. D'après cette théorie, les individus sont acteurs de leur propre vie en exerçant un contrôle, une régulation par anticipation et un ajustement de leurs actes (Lecomte, 2004). Dans cette conception, le sentiment d'efficacité personnelle peut se définir par les croyances des personnes quant à leurs capacités à réussir et performer. Lecomte (2004) précise que cette notion permet d'orienter les choix personnels sur les activités, l'environnement, l'investissement et la continuité des efforts fixés pour un objectif

particulier. C'est aussi le biais par lequel l'individu peut déterminer les réactions émotionnelles qu'il éprouve face à des obstacles (Lecomte, 2004). Rondier (2004) discerne quatre leviers permettant de bâtir et de transformer ce sentiment d'efficacité personnelle. Le premier concerne l'expérience de maîtrise : plus la personne expérimente un comportement avec succès, plus sa croyance en ses propres capacités à réaliser cette action est renforcée. Le second est l'expérience vicariante soit l'apprentissage basé sur les comparaisons sociales. L'observation du succès d'un pair peut confirmer et assurer la croyance de la personne en ses propres capacités de réussite et donc son efficacité personnelle (Rondier, 2004). La troisième source d'influence concerne la persuasion verbale. Celle-ci précise que les suggestions, les avertissements, les conseils et les interrogations d'autrui peuvent amener l'individu à croire en son potentiel de réussite du comportement fixé. Le fait que la personne ne vive pas directement l'expérience affaiblit ce type de croyance. Enfin, ce sont les états émotionnels et physiologiques de l'individu qui peuvent jouer un rôle dans le sentiment d'efficacité personnelle. En effet, la personne est plus susceptible de croire au succès de son action si elle n'est pas affectée par un état émotionnel ou physique aversif tel que l'anxiété et le stress. Ces quatre leviers sont complémentaires et permettent aux personnes d'atteindre un certain degré de croyance en leur efficacité personnelle par rapport à un comportement donné.

On peut considérer ce facteur en concomitance avec les dimensions de la satisfaction de vie (échelle de Blais et al., 1989 d'après la version anglaise de Diener et al., 1985) ainsi que celle sur les affects positifs et négatifs (échelle de Bouffard, Bastien et Lapierre, 1997, d'après la version anglaise de Watson, Clark et Tellegen, 1988).

2.2 RECENSION DES ECRITS

La santé psychologique en tant qu'axe de recherche est principalement considérée selon le point de vue de la détresse psychologique et de l'épuisement professionnel. Ces deux notions vont nous permettre dans un premier temps de contextualiser les recherches effectuées dans le cadre de cette étude. À partir de ces informations, nous présentons dans un

second temps les facteurs de prédiction du bien-être reliés à différents milieux de travail. La troisième partie porte sur la place de l'hôtellerie et la restauration dans les recherches sur la santé psychologique pour nous amener à étudier dans un quatrième point, les facteurs prédictifs du bien-être spécifiques à l'hôtellerie, milieu de travail retenu pour l'étude. L'utilisation des banques de données ProQuest, ScienceDirect, HAL (CCSD), Tourisme Québec, SageJournals, CAIRN et PsycNET ont permis d'identifier les études. L'ensemble des données recueillies sur la période 1965 (Rosemberg, 1965) — 2016 (Rapport CQRHT, 2016 ; AQIT, 2015), nous permettent de préciser nos objectifs de recherche.

2.2.1 Remise en contexte : la détresse psychologique et l'épuisement professionnel

Le terme d'épuisement professionnel ou « burnout » a été introduit dans la littérature scientifique à la fin des années 1970 par Freudenberger (1974) et Maslach (1976). Sa présence dans le milieu de travail a été mise en évidence par de nombreuses études, permettant aux chercheurs de le définir comme la manifestation d'un épuisement émotionnel et/ou physique, de la perte d'accomplissement personnel pouvant entraîner une baisse de la productivité et d'un sentiment de dépersonnalisation (Perlman et Hartman, 1982 ; Maslach, 1982). Ces mêmes auteurs précisent que la source de l'épuisement professionnel provient exclusivement d'une réponse au contexte de travail, en particulier en présence d'un stress excessif et/ou continu (Perlman et Hartman, 1982).

Selon Maslach et Jackson (2013), l'épuisement professionnel ou *burnout* n'est pas spécifique aux métiers de la santé, mais un risque potentiel pour tout métier où la relation avec autrui est prépondérante, « people-work occupation » dans le texte (Maslach et Jackson, 2013, p.228). D'après les recherches effectuées sur les thèmes de détresse psychologique et d'épuisement professionnel, la littérature montre que les différents milieux de travail explorés sont principalement le corps médical (dont Bourbonnais *et al.*, 2010 ; Chou *et al.*, 2014), l'enseignement et la fonction publique. Les interactions et les relations avec les clients

font partie de ces emplois où le service produit est indispensable au bon fonctionnement de la société. Et par exemple, au sein même du corps médical, il semble que certaines spécialités et professions prédisposent plus les professionnels de santé à l'épuisement professionnel, comme les oncologues (Schraub et Marx, 2004) et les infirmières (Duquette *et al.*, 1997).

D'après Vézina *et al.* (2011), le niveau de détresse psychologique serait en corrélation positive avec la demande psychologique (charge de travail) et la tension. A contrario, les facteurs organisationnels de latitude décisionnelle et de reconnaissance seraient contributeurs de la diminution du risque de souffrir de détresse psychologique (Vézina *et al.*, 2011). Ces deux aspects seraient donc à prendre en compte dans une étude des facteurs prédictifs du bien-être au travail de l'individu. En prenant en compte le modèle de Karasek (1979), l'association d'une forte demande psychologique peut être traduite par une charge de travail accrue, à une faible latitude décisionnelle voire d'absence d'autonomie, menant à l'apparition de tension psychologique et même physique chez l'individu.

Dans l'enquête réalisée par Vézina *et al.* (2011) sur les conditions de travail des employés québécois, les auteurs expliquent l'existence d'une forte corrélation entre l'apparition de détresse psychologique et d'épuisement professionnel, et de fortes contraintes psychologiques, cognitives et sociales dans le cadre du travail. Ces facteurs psychosociaux pourraient même être la source du renforcement des troubles musculosquelettiques (TMS) chez l'employé (Cnockaert, 2000 ; Faucett, 2005 ; Sauter et Moon, 1996, dans Vézina *et al.*, 2011, p.290). Cette étude met en avant la prédisposition de certains facteurs psychosociaux à renforcer les états de mal-être psychologique et physique chez les travailleurs. L'utilisation du terme facteurs de risques psychosociaux permet une appréciation des éléments rentrant en cause dans l'apparition de symptôme de dépression, de détresse émotionnelle ou d'épuisement professionnel. Afin de rendre compte fidèlement de l'autre versant de l'étude scientifique de la santé, il serait indispensable de considérer les facteurs psychosociaux comme les éléments favorisant aussi l'apparition et le renforcement du bien-être psychologique chez l'individu.

L'étude de Vézina et al. (2011) choisit l'auto-évaluation ou la perception de l'état de santé et le présentisme au travail comme indicateur à retenir dans leur mesure de la santé des travailleurs québécois. Le choix de ces indicateurs provient d'une part de leur validité reconnue et d'autre part des limites imposées par l'état des connaissances actuelles par rapport aux études sur l'association entre état de santé et conditions de travail (Vézina *et al.*, 2011). Il serait possible de prendre en compte ces deux données dans les facteurs de prédictions du bien-être spécifiques à l'hôtellerie, de par leur validité scientifique, mais aussi parce qu'ils ont été reconnus comme étant en corrélation avec des indicateurs liés à la santé physique, en particulier au niveau de la relation entre la survenance des maladies cardiovasculaires et l'organisation du travail (Vézina et Saint Arnaud, 2011 ; Vézina *et al.*, 2011).

Les facteurs de risques psychosociaux répertoriés par l'étude d'Askenazy *et al.* (2011), pris en compte en prévision d'éviter l'apparition de troubles tels que la détresse psychologique ou l'épuisement professionnel, peuvent être utilisés afin de mesurer leur impact bénéfique sur la personne. Il est possible de s'en servir comme facteurs de prédiction du bien-être en adaptant leur gestion et leur mise en application pratique en amont des activités des travailleurs. Les facteurs de risques répertoriés par l'étude sont divisés en deux parties (Askenazy *et al.*, 2011). Les premiers sont directement reliés au mal-être au travail : la violence interne au travail, les conflits de valeurs que ce soit d'un point de vue éthique ou sur la méthode de travail (qualité empêchée voire inutilité du travail fourni) et l'insécurité due à la situation d'emploi, le salaire, les changements organisationnels. Il est possible d'agir sur ces facteurs de risque pour prévenir leur apparition. L'enquête évoque trois niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire (Askenazy *et al.*, 2011). La prévention primaire regroupe l'ensemble des interrogations sur la consultation des salariés et leur participation aux décisions prises dans l'entreprise. La secondaire s'intéresse aux connaissances des salariés sur l'existence et le fonctionnement de dispositifs spécifiquement mis en place par leur organisation pour lutter contre les différentes formes de violence présentes sur le lieu de travail et sur les aides et informations disponibles, notamment sur les divers risques psychosociaux. Enfin, la prévention tertiaire s'adresse aux salariés souhaitant s'informer sur

l'existence de services associés aux troubles de dépendances et psychiatriques. Ces trois types de prévention pourraient être étendus et adaptés à d'autres déterminants psychosociaux, afin de promouvoir un meilleur état de santé, vers le bien-être psychologique du travailleur.

La seconde partie regroupe des facteurs psychosociaux qu'il serait possible d'utiliser dans une mesure de promotion du bien-être dans le cadre du travail selon trois niveaux. Le premier concerne les conditions de travail telles que son intensité, sa complexité, son organisation et sa durée. Ces éléments sont sans doute les plus à même d'être évalués et traités par les questionnaires grâce à leur visibilité et leur récurrence en milieu de travail. Le second est l'ensemble des rapports sociaux développés durant l'activité professionnelle : l'intégration au milieu et aux conditions de travail, les relations avec les collègues, celles avec la hiérarchie et celles avec l'environnement externe de l'entreprise. Les conditions de travail regroupent à la fois la rémunération et la carrière de l'individu, ses aptitudes et son adaptation aux tâches assignées et les différentes formes d'évaluation, mais aussi de sanction dans le travail. Les relations externes sont à la fois celles avec le public et la clientèle, très fortes dans les métiers de service, et celles associées à la valorisation sociale du métier. La prise en compte de ces deux notions dans l'évaluation de la santé psychologique de l'employé semble indispensable dans une société où l'image renvoyée par l'environnement prend une place de plus en plus grande dans l'estime personnelle (Robinson et al, 2013). Cette dernière joue un rôle de médiateur entre le soutien social développé dans le modèle de Karasek (1979) et le bien-être subjectif ou hédonique (Diener, 1994 ; Kahneman, Diener et Schwartz, 1999) d'après l'étude de Kong *et al.* (2013). Enfin les relations internes sont subdivisées en deux. Selon un schéma hiérarchique pyramidal, il peut s'agir de relations horizontales avec les collègues, et verticales avec la hiérarchie. Les relations interpersonnelles avec les autres employés font intervenir les notions de coopération, d'intégration et de collectif, en particulier dans les situations de prise de décision et de soutien réciproque. Les relations hiérarchiques sont différentes par la supériorité que représente le leader. Les types de management et de leadership sont la base de cette relation : l'existence de soutien moral et technique, de reconnaissance et d'appréciation du travail et de l'utilité de l'employé est porteur d'une amélioration des conditions de travail et donc de l'activité même de celui-ci

(Lowe, 2003 pour Santé Canada). Le troisième et dernier niveau est axé sur l'individu : l'intelligence émotionnelle (Goleman, 1997 ; 2007) et le besoin d'autonomie (Everaere, 1999 ; Deci et Ryan, 2008 ; De Terssac, 2012). Les exigences émotionnelles présentes dans certaines professions sont telles que les aptitudes individuelles à savoir identifier, comprendre, gérer et utiliser ses émotions, mais aussi celles des autres. Dans le cadre d'un métier de service, la relation avec un public implique de savoir gérer ou au moins cacher ses émotions en face d'un client. Par exemple dans le milieu hospitalier, c'est à la fois gérer la réaction sur le moment, la peur ou la souffrance que l'employé peut ressentir, mais aussi et surtout, celle du patient et de ses proches. Enfin, l'autonomie dans la tâche permet à l'employé d'acquérir des compétences, de développer son savoir-faire, mais aussi d'avoir une plus grande capacité à anticiper son travail.

L'ensemble des éléments présentés comme une seconde branche de risques psychosociaux par la présente étude peut être utilisé afin de déterminer les facteurs prédictifs de bien-être à examiner dans le secteur hôtelier. D'autre part, il est légitime de se demander quelles sont les raisons qui font qu'à poste égal, mais dans une profession différente, un individu serait plus à même qu'un autre, de développer des symptômes d'épuisement professionnel ou de détresse psychologique. La prise en compte de facteurs individuels semble nécessaire pour saisir la globalité de l'enjeu du développement du bien-être au travail. Ceux-ci font partie intégrante du rapport entre les exigences spécifiques à l'emploi et les tensions et stress développés sur le lieu de travail (Parkes, 1994). Dans leur étude sur la relation entre auto-efficacité émotionnelle et épuisement professionnel, Deschênes *et al.* (2014) mentionnent l'influence de certains facteurs sur l'adaptation individuelle à différents contextes de travail : la personnalité (Maslach, 2003), l'intelligence émotionnelle (Pishghadam et Sahebjam, 2012) ou encore l'auto-efficacité au travail (Salanova, Peiró & Schaufeli, 2002 ; Schaubroeck, Jones & Xie, 2001, dans Deschênes *et al.*, 2014). Ces facteurs peuvent être considérés comme prédictifs de l'épuisement professionnel, mais aussi du bien-être psychologique de la personne, selon la manière dont ils sont abordés et traités sur le lieu de travail. À la lecture des divers travaux réalisés sur ces thèmes de la santé au travail, tant le versant du mal-être à travers l'épuisement professionnel et la détresse psychologique que

celui du bien-être psychologique, il est possible de se rendre compte que de nombreuses études mêlent ces deux notions avec une certaine domination des écrits sur les risques et la prévention de ceux-ci au détriment de ce qui pourrait favoriser leur non-apparition. Il est bien évident qu'il est très difficile, voire impossible, d'atteindre le stade du risque zéro en milieu professionnel. Mais la recherche sur la valorisation d'éléments favorisant le plaisir à travailler et le bien-être de la personne sur son lieu de travail peut être une source nouvelle d'informations et de pratiques bénéfiques à l'organisation et aux gestionnaires autant qu'aux employés.

2.2.2 Les facteurs de prédiction du bien-être et du bien-être psychologique au travail

Griffin et Danna ont établi un modèle (1999) sur ce sujet, qui s'intéresse aux relations entre le bien-être au travail et certains éléments le composant : la santé, les satisfactions liées au travail et celles non liées. Ces dernières sont en corrélation directe avec le bien-être au travail, car, selon les auteurs, il apparaît qu'être satisfait par d'autres sources que le travail influence fortement celui-ci. Cependant ce modèle n'apporte aucune mesure ou indicateur précis et ne permet donc pas d'effectuer une étude expérimentale de ces connexions.

En termes de mesures, Gilbert, Lebrock et Savoie (2008) ont utilisé le questionnaire de Massé (1998) en l'adaptant au monde du travail. Quatre facteurs se démarquent dans l'explication de la variance du bien-être : le bien-être par rapport à soi, le bonheur au travail, l'équilibre et l'ambition (Gilbert, 2009). Il existe un certain nombre de valeurs qui sont fortement associées au bien-être et qui exercent une certaine influence dans l'appréciation de celui-ci. Les thèmes d'authenticité, d'affects positifs ou négatifs comme le respect ou la responsabilité, et de la satisfaction liée à différents domaines peuvent être considérés comme des facteurs d'appréhension et de prédiction du bien-être psychologique. D'autre part, le rapport complet européen sur le bien-être (2011) discerne neuf facteurs : le bien-être subjectif, la situation économique et professionnelle, l'éducationnel et le développement

intellectuel, la santé et la nutrition, les infrastructures, les relations personnelles, la vie citoyenne, les activités culturelles et spirituelles et l'environnement. Il est donc pertinent de se demander quelle est la nature des connexions réalisées entre ces concepts adjacents, les méthodes permettant de le mesurer et le bien-être lui-même.

Dans la considération des facteurs sociaux et psychosociaux associables au monde du travail (Ferland et al., 1994), il faut prendre en compte : l'estime de soi, comme Rosemberg l'a fait dans son échelle sur l'estime personnelle (1965) ; le bagage génétique individuel ou patrimoine biologique propre à chaque individu ; les habitudes de vie pouvant avoir une influence sur la santé et le bien-être comme le tabagisme, la sédentarité ou encore la consommation abusive de drogue ou d'alcool ; l'environnement physique des milieux de travail et de la vie ; et l'environnement social c'est-à-dire la culture, la vie communautaire, le statut social, etc. (Ferland, 1994). Le plaisir au travail, thème principal des recherches sur la psychodynamique du travail (Dejours, 1988), a très vite été mis à l'écart au profit de la souffrance et des risques au travail. Cependant, l'existence du plaisir au travail est réelle et peut même pousser la personne à se dépasser en permanence dans la réalisation de projets propres à ses tâches (Baudelot *et al.*, 2003 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Datchary, 2004 ; Goussard, 2008 ; Sarfati, 2008, dans d'Askenazy *et al.*, 2011). Cette variable est associée à celle, plus large, d'autonomie au travail, où le calcul de la latitude décisionnelle définit dans le modèle de Karasek (1979) est nécessaire pour obtenir un résultat général probant (Askenazy *et al.*, 2011).

2.2.3 L'hôtellerie et la restauration dans les études sur la santé psychologique

Les professions du secteur touristique et en particulier l'hôtellerie, comme il a déjà été question dans la définition du terme, sont des métiers de service, en contact direct et permanent avec les clients. Les relations interpersonnelles sur le lieu de travail sont aussi extrêmement importantes, avec la présence d'une hiérarchie forte et de conditions de travail souvent complexes et difficiles. L'enquête d'Askenazy *et al.* (2011) utilise la restauration rapide comme illustration de divers déterminants de la condition de travail, et certains d'entre

eux pourraient être associés plus largement au domaine d'hôtellerie-restauration. Le domaine de la restauration a été abordé par Pinto *et al.* (2000) dans son enquête sur les travailleurs de ce milieu si particulier. Cette étude de la littérature reprend les principaux concepts abordés ayant un lien avec la définition de l'hôtellerie donnée auparavant.

Tout d'abord, la notion de polyvalence présente dans le secteur permet aux employés de ne pas « rester sans rien faire » : deux versants sont à prendre en compte. D'un côté, la charge de travail est accrue, en particulier au niveau mental : il y a parfois un manque de formations des employés sur les tâches à effectuer et ils doivent jongler avec les différents postes en continu. Cela peut aussi être perçu comme une forme de responsabilisation et un moyen de rompre la monotonie due à la répétitivité des tâches, très présentes tant dans la restauration que dans l'activité hôtelière. L'enquête précise que cette variable de la polyvalence devrait être utilisée conjointement à celle du niveau de formation. Cette notion doit correspondre à une conséquence tangible et percevable par l'individu, pour qu'elle soit pertinente (Askenazy *et al.*, 2011).

La deuxième notion qui est judicieusement abordée concerne la dissimulation des émotions, par rapport au public, mais aussi avec les supérieurs et les collègues. Cela fait intervenir le concept d'intelligence émotionnelle au cœur même des pratiques des gestionnaires. Cacher ses émotions peut être considéré comme une stratégie de défense afin, face à une tâche pénible ou risquée, de continuer à faire bonne figure, à montrer de l'enthousiasme, de la motivation et de l'engagement accru dans le travail demandé. Cette apparente bonne santé peut cacher l'accumulation de stress et de fatigue, nocifs pour la santé de l'employé, mais aussi pour celle de l'entreprise. L'autocontrôle poussé à outrance place l'individu dans un état de tension permanente et donc avoir un impact sur sa santé physique et mentale (Balazs, Faguer *et al.*, 1996, dans Askenazy *et al.*, 2011). Cela peut rendre ses relations de travail difficiles, voire impossibles à entretenir de manière sincère, mais aussi dans la sphère personnelle, amicale et familiale (Théry, 2009).

Askenazy *et al.* (2011) se réfèrent beaucoup à l'étude menée en France sur les conditions de travail il y a quelques années, « Conditions de travail 1998 ». Il existe

actuellement une sixième édition de cette Enquête Conditions de travail (DARES, 2013) qui se penche en particulier sur les employeurs de la fonction publique, du secteur hospitalier et du secteur marchand et associatif qui regroupe tous les autres établissements. Les résultats de cette enquête sur le volet employeur du secteur marchand et associatif mettent en relief quelques résultats à propos de l'hébergement et de la restauration. Les données concernent notamment la pénibilité. Il est dit que « 7 % des salariés de l'hôtellerie-restauration travaillent dans des établissements où la pénibilité concerne au moins la moitié des salariés, selon l'évaluation des employeurs » parmi les facteurs de pénibilité des charges lourdes, postures pénibles, travail en équipe alternatives, bruit, travail à la chaîne, travail de nuit, produits chimiques et températures extrêmes (DARES, 2013). Si cette étude est menée en France, il est néanmoins possible de s'en servir pour étudier le secteur de l'hôtellerie québécoise. D'autre part, il est possible de s'en servir d'indicateurs de facteurs de risques physiques, mais également psychologiques, qui peuvent être retrouvés dans ce domaine d'activité.

2.2.4 Les facteurs prédictifs du bien-être psychologique spécifiques à l'hôtellerie

Les études recensées jusqu'à présent dans le milieu du Tourisme et plus spécifiquement dans la branche de l'hôtellerie et de la restauration hôtelière (Wong & Ko, 2009 ; Marshall *et al.*, 2015) et les pratiques mises en place dans le milieu de travail, portent en grande majorité sur le fait de remédier à la pénibilité du travail physique et donc permettre aux acteurs du secteur d'atteindre un meilleur bien-être physique. De la même manière, des études ont été réalisées afin de comprendre et d'améliorer le bien-être général de la clientèle touristique et non celui des employés (Lin, 2014). Il n'y a pas, à la connaissance de l'auteure de ce mémoire, d'études réalisées sur le bien-être psychologique des travailleurs de l'industrie touristique ni de recherches amorcées actuellement en ce sens.

Il est donc difficile de cibler les facteurs de prédictions du bien-être psychologique propres à l'hôtellerie. Afin de pouvoir les mesurer et d'obtenir des résultats probants, il convient d'utiliser une liste exhaustive de ceux recensés tous secteurs confondus. Alain (2002) définit le service offert en hôtellerie comme « une expérience temporelle vécue par le client » (annexes 1 et 2). L'auteur fait intervenir la fonction de client comme prépondérant dans le métier hôtelier. Les acteurs de ce secteur doivent donc jongler à la fois avec les exigences internes à l'emploi, mais aussi avec les pressions externes de l'environnement (Alain, 2002). C'est pourquoi le bien-être de l'individu en hôtellerie peut être considéré comme devant se concevoir à partir de facteurs psychologiques et physiques propres au poste occupé et à partir de facteurs environnementaux liés au secteur.

L'étude de Pinto, *et al.* (2000) mentionne la coopération dans le milieu de la restauration comme un facteur de protection pour les employés. En effet, elle permet de travailler dans une bonne ambiance et d'améliorer le soutien perçu et reçu entre individus et d'ainsi de suivre la cadence imposée par le travail en lui-même. Il serait possible de se servir du questionnaire de Karasek et Theorell (1990) sur le soutien et de celui de l'équilibre effort-récompense de Siegrist (1996), comme outil de mesure de la coopération entre individus.

2.3 HYPOTHESES DE RECHERCHE

Notre modèle conceptuel s'inspire des travaux en santé mentale de Diener (1994), de ceux d'Achille (2003) et plus particulièrement, des recherches sur la santé psychologique au travail de Gilbert et al. (2011). L'ensemble de ces travaux mettent l'accent sur la prévention de la santé psychologique au travail. En l'étudiant à travers les deux variables distinctes de la détresse psychologique au travail et celle du bien-être psychologique au travail (Gilbert et al., 2011), nous souhaitons déterminer quelles variables constituent des facteurs prédictifs du bien-être psychologique pour les travailleurs du secteur hôtelier. À cet effet, nous avons brossé un portrait global des différentes variables recensées dans la littérature et de leurs impacts sur le bien-être psychologique (Figure 2). Nous postulons ainsi les hypothèses suivantes.

Les relations interpersonnelles au travail ont un lien positif et significatif sur le bien-être psychologique des travailleurs de l'hôtellerie (H1).

Les sentiments et affects personnels ont un lien significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'hôtellerie (H2).

Le facteur de l'autonomie a un lien significatif et positif sur le bien-être psychologique au travail des travailleurs de l'hôtellerie (H3).

Et enfin, le type de leadership employé a un lien significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'hôtellerie (H4).

Auteurs	Variables considérées	Impacts positif (+) et négatif (-)
Dagenais-Desmarais et Privé (2010)	Relation interpersonnelle au travail Épanouissement et sentiment de compétence Reconnaissance Engagement	+ sur BEPT
Ntsame Sima, M. (2012)	Assertivité[1] Soutien social Satisfaction de vie	+ sur BEPT et + sur le leadership + sur BEPT + sur BEPT
Berkman, Glass, Brissette et Seeman (2000)	Soutien social	+ sur BEPT
Durand (2014)	Justice organisationnelle	+ sur BEPT et – sur DET
Papastylianou, Kaila et Polychronopoulos (2009)	Clarté de rôle (absence de conflits et d’ambiguïté des rôles)	+ sur BEPT
Rapport DARES (2010)	Autonomie au travail (forte)	+ sur BEPT
Shirom, Nirel et Vinokur (2006)	Autonomie au travail (faible)	– sur DET
Karasek et Theorell (1990)	Autonomie au travail (forte)	– sur BEPT
Vézina, Francis Derriennic et Monfort (2001)	Demande au travail (forte)	
Launis et Koly (2004)	Relations interpersonnelles favorables entre collègues	+ sur BEPT
Kara, Uysal, Sirgy & Lee (2013)	Leadership transformationnel	+ sur BEPT
Perreault (2011)	Surcharge de travail Soutien du supérieur et des collègues	– sur BEPT + sur BEPT
Decarie (2010)	Engagement affectif dans l’organisation	+ sur BEPT

Figure 2 — Portrait des variables impactant la dimension du bien-être psychologique au travail.

[1] L’assertivité ou affirmation de soi, fait appel à un comportement de respect envers les autres, de franchise dans la communication des sentiments vécus dans une situation donnée et de contrôle de ses émotions, notamment lors de prises de décisions (Ellis & Miller, 1993 dans Ntsame Sima, 2012).

CHAPITRE 3
MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente les différents éléments méthodologiques sur lesquels s'appuie la présente étude, afin de vérifier la validité de nos hypothèses de recherche décrites précédemment. Les sections présentées dans ce chapitre sont successivement le devis de recherche, l'échantillonnage, les instruments de mesure, le déroulement de la cueillette de données, les considérations éthiques et finalement, les méthodes d'analyse utilisées.

3.1 DEVIS DE RECHERCHE

Selon Fortin (2010), le devis de recherche se définit « comme l'ensemble des décisions à prendre pour mettre sur pied une structure permettant d'explorer de façon empirique les questions de recherche ou de vérifier des hypothèses ». La cohérence entre le choix du devis et l'objectif de la recherche est très importante, afin de s'assurer l'obtention de données permettant de répondre à nos hypothèses de recherche. Rappelons que notre étude souhaite vérifier quels sont les facteurs prédictifs du bien-être psychologique dans le secteur de l'hôtellerie.

Le choix du devis de recherche s'est porté sur le devis corrélationnel transversal, dans la perspective d'une étude de nature quantitative. La recherche quantitative peut être définie comme une réalité pouvant être connue en se basant sur la probabilité, la déduction et à l'aide de données numériques (Fortin, 2016 : 19, 29). Ce type de recherche est à rapprocher des recherches scientifiques à travers ces trois axes de travail : contrôle des données, empirisme et généralisation des résultats (Fortin, 2010). Une recherche corrélationnelle vise à « explorer et vérifier des relations entre deux variables ou plus » (Fortin, 2010 : 296) et « renseigne sur le degré d'association entre des variables » (Fortin, 2010 : 601). Il est entendu que le chercheur n'intervient pas pour influencer ces dernières. Le caractère transversal analytique de l'étude s'entend dans le sens où « les données sont recueillies à un moment précis dans le temps » (Fortin, 2010 : 302) et permettent « d'examiner des relations entre les facteurs » que l'on a décrits (Fortin, 2010 : 302).

Notre étude va permettre de mettre en relation la variable dépendante de la santé psychologique de Gilbert (2008) avec différentes variables indépendantes, soient : le

sentiment d'efficacité personnelle, les affects positifs et négatifs, la demande, l'autonomie et le soutien, la satisfaction de vie ainsi que la perception de la qualité des relations interpersonnelles au travail. Le devis corrélationnel transversal se révèle le devis le plus pertinent pour la présente étude, celle-ci visant à identifier les relations entre plusieurs variables d'influence du bien-être psychologique au travail. Échantillonnage

L'échantillonnage consiste en un « processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible » (Fortin, 2010 : 597). Pour décrire cette procédure et justifier de sa représentativité, trois aspects sont à prendre en compte : la population à l'étude, la technique d'échantillonnage et la taille de l'échantillon. La population visée par l'étude concerne l'ensemble des travailleurs de l'industrie hôtelière québécoise, quel que soit le niveau hiérarchique dans l'entreprise ou le type de secteur (restauration, réception, directions, rh, etc.) dans lequel s'exerce la fonction.

La sélection des participants à cette étude s'est effectuée selon un modèle probabiliste aléatoire simple. L'outil de collecte de données a été envoyé directement aux établissements hôteliers québécois répertoriés sur les sites officiels de Tourisme Québec, afin de contacter l'ensemble du personnel des entreprises. Les participants à l'étude sont 60 travailleurs de l'industrie hôtelière. Parmi eux, on compte 37 femmes et 16 hommes, d'une tranche d'âge entre 18 et 34 ans pour 58,4 % des participants. Parmi les répondants, 31 occupent des postes d'employés (51,7 %) et 23 des postes de direction (38,3 %) : direction de départements et direction générale d'établissements. D'autre part, 43,3 % de ces employés ont entre 0 et 5 ans d'expérience dans le secteur hôtelier et 25 % entre 6 et 10 ans. Enfin, 65 % ont une expérience entre 0 et 5 ans dans la fonction occupée au moment de la cueillette des données. Il importe de préciser que sept participants n'ont pas indiqué leur genre et deux n'ont pas donné d'informations sur leur groupe d'âge, ni sur leurs années d'ancienneté dans leur organisation hôtelière, ni sur leur ancienneté dans leur fonction actuelle. Le tableau 1 présente ces informations.

Tableau 2 — Description de l'échantillon

	Variables	<i>n</i>	%
Sexe	Femmes	37	61,7
	Hommes	16	26,7
	Autre	7	11,7
Groupe d'âge	18-24 ans	10	16,7
	25-34 ans	25	41,7
	35-44 ans	6	10,0
	45-54 ans	6	10,0
	55 ans et plus	11	18,3
	Autre	2	3,3
Années d'ancienneté au sein de l'organisation hôtelière	0 à 5 ans	26	43,3
	6 à 10 ans	15	25,0
	11 à 15 ans	6	10,0
	16 à 20 ans	5	8,3
	21 à 25 ans	3	5,0
	Plus de 25 ans	3	5,0
	Autre	2	3,3
Années d'ancienneté dans la fonction que vous occupez actuellement	0 à 5 ans	39	65,0
	6 à 10 ans	5	8,3
	11 à 15 ans	6	10,0
	16 à 20 ans	5	8,3
	21 à 25 ans	2	3,3
	Plus de 25 ans	1	1,7
	Autre	2	3,3

3.2 INSTRUMENTS DE MESURE

Les instruments de mesure ayant permis la collecte de données nécessaires à la recherche sont présentés dans la section suivante (annexe 6).

La variable dépendante, la santé psychologique au travail, est mesurée à l'aide de **l'Échelle de santé psychologique au travail** (Gilbert *et al.*, 2008). Cet instrument est composé de 45 items sur une échelle de Likert, allant de (1) Jamais à (5) Toujours, évaluant les deux facteurs composant la santé psychologique au travail :

- 22 items mesurent le bien-être psychologique au travail, à travers 10 items pour la sérénité (p.ex. : Je suis plutôt calme, posé), 5 items pour l'engagement au travail (p.ex. : J'ai des buts, des ambitions) et 7 items pour l'harmonie sociale (p.ex. : Je suis égal à moi-même, naturel). Dans la présente étude, l'instrument présente une consistance interne satisfaisante pour chaque variable : bien-être psychologique ($\alpha=.93$), sérénité ($\alpha=.88$), harmonie ($\alpha=.89$) et engagement au travail ($\alpha=.84$).
- 23 items mesurent la détresse psychologique au travail, à travers 7 items pour l'irritabilité, l'agressivité (p.ex. : Je perds patience), 9 items pour l'anxiété, la dépression (p.ex. : Je me sens triste) et 7 items pour le désengagement au travail (p.ex. : J'ai le sentiment d'être inutile). Dans la présente étude, l'instrument présente une consistance interne satisfaisante pour chaque variable : détresse psychologique ($\alpha=.95$), désengagement ($\alpha=.89$), irritabilité, agressivité ($\alpha=.81$) et anxiété, dépression ($\alpha=.93$).

Les variables indépendantes sont mesurées à l'aide des instruments suivants :

- **Demande autonomie soutien.**

L'Échelle de Karasek (1979 ; Karasek et Theorell, 1990) adaptée en français par **Brisson *et al.* (1998)** mesure trois facteurs psychosociaux au travail, la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social, à l'aide de 18 items, à l'aide d'une échelle de Likert, en 5 points, allant de (1) Totalemment en désaccord à (5) Totalemment d'accord. Le modèle comporte trois dimensions :

- 7 items pour la demande psychologique (p.ex. : Je n'ai pas le temps de faire le travail qui doit être fait),

- 5 items pour la latitude décisionnelle (p.ex. : Je contrôle la façon dont j'effectue les tâches) et
- 6 items pour le soutien social : 3 items de soutien-conseil (p.ex. : Ici, je connais un employé à qui je peux demander des conseils) et 3 items de soutien émotionnel (p.ex. : Ici, il y a un employé à qui je peux dévoiler mes sentiments sans crainte d'être jugé, diminué ou rejeté).

La présente étude présente de bons indices de cohérence interne pour la latitude décisionnelle ($\alpha = .76$) et le soutien social ($\alpha = .84$) : soutien social de conseil ($\alpha = .76$) et soutien émotionnel ($\alpha = .73$). La demande psychologique présente un indice de cohérence interne faible, mais néanmoins suffisant ($\alpha = .66$).

- **Relations interpersonnelles au travail :**

L'Échelle de Senécal, Vallerand et Vallières (1992) mesure la perception de la qualité des relations interpersonnelles au travail au moyen de 8 items. Les participants doivent indiquer la qualité des relations qu'ils ont au moment de l'étude avec les personnes présentes dans leur environnement de travail, à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points, allant de (0) Pas du tout à (4) Extrêmement. 4 items concernent les relations avec les autres employés (« Harmonieuses » ; « Valorisantes » ; « Satisfaisantes » ; « Inspirent confiance ») et 4 items concernent les relations avec le supérieur immédiat (« Harmonieuses » ; « Valorisantes » ; « Satisfaisantes » ; « Inspirent confiance »). La présente étude suggère de bons indices de cohérence interne pour les relations interpersonnelles au travail ($\alpha = .92$).

- **Sentiment d'efficacité personnelle :**

L'Échelle de Schwarzer et Jerusalem (1995) mesure le sentiment d'efficacité personnelle ressenti par l'individu à propos de son comportement au travail, à l'aide d'une échelle de type Likert en 6 points, allant de (1) Fortement en désaccord à (6) Fortement d'accord, au moyen de 10 items (p.ex. : J'ai confiance en ma capacité à faire face

efficacement aux événements inattendus). La présente étude suggère de bons indices de cohérence interne pour le sentiment d'efficacité personnelle au travail ($\alpha = .91$).

- **Satisfaction de vie :**

L'Échelle de Blais *et al.* (1989) traduite de la version anglaise (**Diener *et al.*, 1985**) évalue la satisfaction globale de vie de l'individu, à l'aide d'une échelle de type Likert en 7 points, allant de (1) Fortement en désaccord à (6) Fortement d'accord, au moyen de 5 items (p.ex. : Je suis satisfait de ma vie). La présente étude suggère de bons indices de cohérence interne pour la satisfaction de vie ($\alpha = .94$).

- **Affect positif et affect négatif.**

L'Échelle de Watson, Clark, et Tellegen (1988) adaptée en français par **Bouffard, Bastien et Lapierre (1997)** mesure les différentes émotions, positives et négatives, vécues par la personne, au moyen de 20 items. Chaque participant doit indiquer dans quelle mesure, au cours de la dernière semaine, il éprouve chacune des émotions : 10 items pour l'affect positif (p.ex. : Excité, stimulé) et 10 items pour l'affect négatif (p.ex. : Bouleversé, troublé). Les items sont présentés sur une échelle en 5 points allant de (1) Très peu/pas du tout à (5) Extrêmement. La présente étude suggère de bons indices de cohérence interne pour l'affect positif ($\alpha = .92$) et l'affect négatif ($\alpha = .84$).

- **Leadership transformationnel du supérieur :**

L'Échelle de Dussault, Valois et Frenette (2007) mesure le leadership du supérieur, selon la perception de l'individu par rapport au comportement de son gestionnaire immédiat au travail, à l'aide d'une échelle de type Likert en 4 points, allant de (1) Tout à fait en désaccord à (4) Tout à fait d'accord, au moyen de 46 items. Le leadership transformationnel est mesuré à l'aide 25 items dont 8 portent sur le charisme (p.ex. : Il communique ses valeurs), 7 sur la stimulation intellectuelle (p.ex. : Il partage l'information avec le personnel) et 10 sur la reconnaissance personnelle (p.ex. : Il soutient le personnel qui a besoin d'aide). Le leadership transactionnel est mesuré à l'aide 15 items dont 8 sur la récompense

contingente (p.ex. : Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable) et 7 sur la gestion par exception (p.ex. : Dès qu'il y a plainte, il intervient). Enfin, le leadership type laisser-faire est mesuré à l'aide de 6 items (p.ex. : Il s'isole dans son bureau).

La présente étude suggère de bons indices de cohérence interne généraux ($\alpha = .937$) : la dimension transformationnelle ($\alpha = .95$) : charisme ($\alpha = .85$), stimulation intellectuelle ($\alpha = .89$) et reconnaissance personnelle ($\alpha = .90$) ; la dimension transactionnelle ($\alpha = .89$) : récompense contingente ($\alpha = .86$) et gestion par exception ($\alpha = .82$) ; et celle laisser-faire ($\alpha = .71$).

3.3 DEROULEMENT DE LA CUEILLETTE DE DONNEES

Dans le cadre de cette étude, les données ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire : « instrument de collecte des données qui exige du participant des réponses écrites à un ensemble de questions » (Fortin, 2010 : 601). Le choix du questionnaire comme outil de collecte de données vient de son utilité pour « recueillir de l'information factuelle sur des événements ou des situations connus, sur des attitudes, des croyances, des connaissances, des sentiments et des opinions » (Fortin, 2010 : 433). Dans la présente étude, il s'agit d'un questionnaire autoadministré, c'est-à-dire rempli par les participants « sans assistance » (Fortin, 2010 : 433).

La collecte de données s'est effectuée entre le 10 novembre 2017 et le 10 janvier 2018, à l'aide d'un questionnaire en ligne (*LimeSurvey*), hébergé par le serveur de l'UQAR (annexe 6). Afin de préparer la demande de certification d'éthique d'une part et de vérifier l'engouement du secteur pour ce sujet d'autre part, la première étape a été de contacter les associations responsables du secteur hôtelier québécois durant l'automne 2016. Ce premier contact avec le milieu nous a permis de nous concentrer sur la confection du questionnaire et la mise en place d'un plan de match d'envoi de courriel.

L'obtention du certificat d'éthique en février 2017 nous a permis d'accéder à la deuxième phase (annexe 3). Il s'agissait de répertorier informatiquement les adresses courriel de tous les établissements visés. Afin de faciliter le processus, il a été choisi de se focaliser sur les régions québécoises suivantes : Bas-Saint-Laurent, Gaspésie-Îles de la Madeleine, Cantons de l'Est, Québec et Grand Montréal. Enfin, 468 établissements ont été contactés par un courriel invitant à participer à l'enquête (annexe 4). Ce courriel d'invitation incluait le lien vers le sondage en ligne tout en mentionnant la confidentialité du traitement des données ainsi collectées par l'étude (annexe 5). Cette étape s'est déroulée sur trois séances d'envoi, dont deux avec l'aide d'une auxiliaire de recherche employée pour l'occasion par la directrice de recherche. La dernière session d'envoi était un courriel de rappel aux entreprises contactées auparavant. Dans cette collecte de donnée, l'intervention des chercheurs s'est limitée à la passation des questionnaires dans le but de récolter les perceptions et les opinions des participants.

3.4 CONSIDERATION ETHIQUE

Cette partie a pour objectif d'identifier les différentes mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthique tout au long de la recherche. Plusieurs dispositions sont mises en place pour que les règles d'éthique soient respectées, particulièrement au regard des effets de l'étude sur les participants (annexe 3 et 5). Crête (2003) énonce notamment trois thèmes importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. En premier lieu, la participation des employés de l'hôtellerie est sollicitée, mais elle s'inscrit toujours sur une base volontaire. Chaque personne est libre de prendre part à la recherche ou non. Aucune pénalité ni aucun préjudice n'est porté à leur égard en cas de refus. Deuxièmement, les objectifs de la recherche sont mentionnés à tous les participants. Dans tous les courriels, les participants sont informés des tâches demandées. Or, ils prennent part à l'expérience en toute connaissance de cause. Troisièmement, les participants sont aussi rassurés quant à la confidentialité des résultats. Tout le matériel utilisé garantit l'anonymat

des répondants, car aucun nom et numéro d'identification personnelle n'est demandé. Enfin, les candidats sont traités avec le plus de respect et de loyauté possible.

3.5 PLAN D'ANALYSE DES DONNEES

Cette dernière partie présente les analyses statistiques utilisées dans le traitement des données. Afin d'effectuer cette analyse, les chercheurs ont utilisé le logiciel SPSS version 21. Les hypothèses ont été testées par des corrélations de Pearson. Afin de décrire la relation existante entre deux variables, une corrélation sert de quantification de la relation linéaire entre des variables continues. Le coefficient de corrélation est en fait la « mesure d'association entre deux variables, dont la valeur se situe entre -1,00 et +1,00 » (Fortin, 2010 : 595). Le calcul du coefficient de corrélation de Pearson s'effectue grâce à la formule suivante, calculant la covariance (COV) entre deux variables continues (x et y) :

$$r = \frac{COV(x,y)}{S_x S_y}$$

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques. Il expose successivement l'analyse des données exploratoire et confirmatoire.

4.1 ANALYSES EXPLORATOIRES

Les analyses exploratoires ont été effectuées afin d'exclure les données aberrantes et de vérifier la distribution des données, à partir de deux techniques d'analyse : la moyenne comme mesure de tendance centrale et l'écart-type comme mesure de dispersion.

La moyenne se définit comme « la mesure de tendance centrale qui correspond à la somme des valeurs des données, divisée par le nombre total de données (n) » (Fortin, 2010 : 491). Le choix de la moyenne comme mesure de tendance centrale, soit comme « indice de regroupement des observations autour d'une valeur centrale » (Fortin, 2010 : 489), s'explique par le choix des échelles à intervalles pour mesurer nos variables. De plus, il s'agit de « la mesure de tendance centrale la plus usuelle en statistique » (Fortin, 2010 : 491). D'un point de vue purement statistique, elle « fournit la meilleure estimation de la tendance centrale de la population » (Fortin, 2010 : 493) puisqu'elle permet de prendre en compte l'ensemble des données de l'échantillon dans son calcul. Ce type de mesure comporte aussi ses limites : elle est très sensible aux valeurs extrêmes d'une distribution, particulièrement quand l'échantillon est de petite taille.

L'écart-type, quant à lui, représente la mesure de dispersion, c'est-à-dire, qu'il permet de renseigner les chercheurs sur « la variabilité des données » et « le plus souvent, par rapport à la moyenne » (Fortin, 2010 : 494). L'écart-type est la mesure de dispersion la plus courante, qui « tient compte de la distance de chaque score par rapport à la moyenne du groupe » (Fortin, 2010 : 495) et « plus il est faible, plus les données se concentrent autour de la moyenne » (Fortin, 2010 : 497). Les tableaux suivants présentent les moyennes et les écarts-types de l'ensemble des variables à l'étude.

4.1.1 Variable dépendante

La santé psychologique au travail selon le modèle de Gilbert *et al.* (2008) constitue la variable dépendante de l'étude. Plus précisément, le concept de la santé psychologique au travail est composé de du bien-être psychologique et de la détresse psychologique.

Tableau 3 — Statistiques descriptives des variables indépendantes (N = 60)

	M	ÉT
Bien-être psychologique total	3,73	,57
Sérénité totale	3,56	,66
Harmonie sociale totale	4,03	,61
Engagement au travail total	3,66	,76
Détresse psychologique totale	1,61	,62
Désengagement/Dépression total	1,58	,72
Irritabilité/Agressivité totale	1,53	,54
Anxiété/Dépression totale	1,70	,78

M = Moyenne ; ÉT = Écart-type.

4.1.2 Variables indépendantes

Les variables indépendantes étudiées dans le cadre de cette recherche sont les affects, la satisfaction de vie, le sentiment d'efficacité personnel, la dimension demande – autonomie – soutien, les relations interpersonnelles au travail et le leadership du supérieur. Les résultats sur l'échelle du leadership ont été séparés en tenant compte de la différence de nombre de répondants associés à cette dimension. En effet, sur l'ensemble des participants, 30 % (N=18) étant propriétaires et/directeurs de leur établissement hôtelier, leurs réponses n'ont pas été prises en compte dans l'analyse des données.

Tableau 4 — Statistiques descriptives des variables dépendantes (N=60)

	M	ÉT
Affect positif total	3,60	,78
Affect négatif total	1,68	,61
Satisfaction de vie totale	5,17	1,35
Sentiment d'efficacité personnelle totale	4,74	,69
Demande psychologique totale	2,83	,59
Latitude décisionnelle : utilisation des compétences et autonomie décisionnelle totale	3,79	,73
Soutien social : soutien hiérarchique et soutien des collègues total	3,83	,87
Soutien conseil total	4,08	,76
Soutien émotionnel total	3,57	1,10
Relations harmonieuses avec les autres employés	3,35	,54
Relations valorisantes avec les autres employés	3,06	,69
Relations satisfaisantes avec les autres employés	3,26	,71
Relations de confiance avec les autres employés	3,00	,92
Relations harmonieuses avec mon supérieur	3,41	,66
Relations valorisantes avec mon supérieur	3,31	,89
Relations satisfaisantes avec mon supérieur	3,41	,66
Relations de confiance avec mon supérieur	3,25	,84

M = Moyenne ; ÉT = Écart-type.

Tableau 5 — Statistiques descriptives de la variable du leadership du supérieur (N=42)

	M	ÉT
Leadership transformationnel total	2,89	,68
Charisme total	3,01	,61
Reconnaissance personnelle totale	3,00	,71
Stimulation intellectuelle totale	2,61	,87
Leadership transactionnel total	2,75	,58
Récompense contingente totale	2,63	,71
Gestion par exception totale	2,88	,54
Laisser-faire total	1,67	,57

M = Moyenne ; ÉT = Écart-type.

4.2 ANALYSES CORRELATIONNELLES

Afin de vérifier nos hypothèses, des statistiques corrélationnelles ont été réalisées. Les corrélations de Person sont utilisées afin d'indiquer la force du lien entre deux variables. La

valeur du coefficient et son interprétation selon les balises de Cohen (1988) sont retenues pour l'analyse des résultats de l'étude.

Tableau 6 — Balises de Cohen (1988)

Valeur	Taille de l'effet	Corrélation
± 0,10	Petite	Faible
± 0,50	Moyenne	Moyenne
> 0,50	Grande	Forte

Les tableaux 7 et 8 présentent l'ensemble des statistiques corrélationnelles à l'étude. L'intégralité des variables est traitée, sans discrimination selon leur significativité. Comme précisé lors de l'analyse statistique descriptive, les résultats du leadership demeurent séparés considérant la différence du nombre de répondants associés à cette dimension.

Tableau 7 - Statistiques corrélationnelles entre l'ensemble des variables (N = 60)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1																										
2	,918**																									
3	,845**	,662**																								
4	,777**	,566**	,538**																							
5	-,590**	-,663**	-,393*	-,360*																						
6	-,559**	-,533**	-,331*	-,556**	,864**																					
7	-,536**	-,621**	-,466**	-0,17	,888**	,617**																				
8	-,529**	-,654**	-,321*	-0,25	,954**	,718**	,840**																			
9	,673**	,513**	,472**	,786**	-0,16	-,368*	-0,07	-0,05																		
10	-0,25	-,470**	-0,13	0,109	,725**	,479**	,649**	,794**	0,052																	
11	,708**	,754**	,563**	,413*	-,756**	-,698**	-,712**	-,689**	,410*	-,535**																
12	,458**	,432*	0,314	,401*	-0,27	-0,27	-0,24	-0,23	,493**	-0,03	0,357															
13	-0,14	-0,23	-0,14	0,088	,416*	0,244	,442**	,435**	-0,08	,622*	-,418*	-0,08														
14	,489**	,497**	0,22	,487**	-,341*	-,365*	-0,29	-0,29	,557**	-0,07	0,341	,592**	-0,04													
15	,365*	0,31	,448**	0,154	-0,17	-0,05	-,381*	-0,1	0,195	-0,19	0,295	,418*	-,435**	0,17												
16	0,273	0,258	,372*	0,025	-0,22	-0,05	-,428**	-0,18	0,023	-0,19	0,334	,469**	-,428**	0,16	,907**											
17	,389*	0,312	,452**	0,227	-0,12	-0,05	-0,31	-0,04	0,292	-0,16	0,242	0,334	-,393*	0,16	,956**	,744**										
18	,428*	,386*	,464**	0,217	-0,13	-0,03	-0,26	-0,09	0,298	-0,1	0,061	0,077	-0,25	0,23	,387*	0,222	,456**									
19	,649**	,610**	,510**	,510**	-,398*	-,384*	-,357*	-,357*	,500**	-0,26	,506**	0,233	-,379*	0,34	0,222	0,113	0,272	,505**								
20	,483**	,367*	,517**	,362*	-0,27	-0,25	-0,29	-0,22	0,295	-0,06	0,25	0,047	-,346*	0,04	0,193	0,118	0,222	,693**	,706**							
21	,446**	,432*	,358*	0,322	-0,22	-0,14	-0,28	-0,2	,500**	-0,12	0,297	0,116	-,441**	0,25	0,194	0,073	0,255	,605**	,759**	,742**						
22	,458**	,495**	,361*	0,254	-0,19	-0,19	-0,17	-0,17	,510**	-,375*	0,261	0,289	-,368*	,381*	0,312	0,185	,374*	,624**	,555**	0,346	,459**					
23	,410*	,397*	,370*	0,257	-0,09	-0,15	-0,05	-0,06	,398*	-0,23	0,197	0,13	-0,23	0,31	0,222	0,091	0,295	,472**	,522**	0,201	,379*	,809**				
24	,518**	,479**	,459**	,367*	-0,09	-0,14	-0,08	-0,05	,510**	-0,25	0,291	0,066	-0,24	0,29	0,21	0,077	0,285	,624**	,555**	0,346	,459**	,854**	,863**			
25	,508**	,515**	,403*	0,341	-0,13	-0,15	-0,11	-0,1	,556**	-0,27	0,247	0,065	-0,25	,353*	0,128	-0,04	0,233	,623**	,615**	,415*	,604**	,849**	,876**	,907**		

[Légende commune au Tableau 8 ci-dessous]

Tableau 8 - Statistiques corrélationnelles des variables du leadership du supérieur (N=42)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
26	,618*	,592*	,643**	0,389	-0,28	-0,31	-0,34	-0,16	0,401	-0,25	0,4	0,28	-0,36	0,28	,584*	0,398	,634**	,742**	0,457	0,4	0,428	,702**	,690**	,827**	,653**
27	0,398	0,328	,512*	0,233	-0,05	-0,05	-0,16	0,017	0,212	-0,07	0,179	0,096	-0,19	-0,07	0,414	0,281	0,451	,627**	0,312	0,321	0,289	0,448	,536*	,711**	0,48
28	,690**	,697**	,653**	0,447	-0,4	-0,45	-0,41	-0,26	0,479	-0,35	,499*	0,371	-0,43	0,48	,630**	0,431	,683**	,731**	,498*	0,406	0,471	,790**	,710**	,805**	,692**
29	,580*	,609*	,576*	0,31	-0,37	-0,41	-0,39	-0,25	0,441	-0,4	0,362	0,428	-0,39	0,39	,596*	0,349	,680**	,765**	0,316	0,321	0,298	,774**	,571*	,706**	,614*
30	,694**	,742**	,662**	0,377	-0,49	-0,54	-0,47	-0,35	0,48	-0,44	,535*	0,442	-0,38	0,41	,600*	0,416	,646**	,724**	0,476	0,357	0,311	,860**	,740**	,853**	,740**
31	0,306	0,341	0,276	0,158	-0,23	-0,2	-0,27	-0,17	0,346	-0,36	0,133	0,446	-0,42	0,37	0,493	0,269	,575*	,606*	0,053	0,123	0,135	,598*	0,224	0,393	0,3
32	,554*	,549*	,603*	0,294	-0,27	-0,34	-0,31	-0,15	0,385	-0,3	0,276	0,313	-0,29	0,31	,555*	0,268	,668**	,781**	0,28	0,37	0,35	,659**	,540*	,644**	,593*
33	-0,11	-0,22	-0,08	0,075	,691**	0,483	,657**	,650**	0,132	0,425	-0,37	-,522*	0,481	-0,34	-,570*	-,727**	-0,42	-0,07	-0,26	-0,05	0,034	-0,41	-0,2	0	0,1

Tableaux 7 et 8

1. BEP = Bien-être psychologique ; 2. SER = Sérénité ; 3. HAR = Harmonie sociale ; 4. ENG = Engagement au travail ; 5. DEP = Détresse psychologique ; 6. DES = Désengagement/Dépression ; 7. IRR = Irritabilité/Agressivité ; 8. ANX = Anxiété/Dépression ; 9. POS = Affect positif ; 10. NEG = Affect négatif ; 11. SAT = Satisfaction de vie ; 12. EFF = Sentiment d'efficacité personnelle ; 13. DEM = Demande psychologique ; 14. AUT = Latitude décisionnelle : utilisation des compétences et autonomie décisionnelle ; 15. SOU = Soutien social : soutien hiérarchique et soutien des collègues ; 16. SOC = Soutien conseil ; 17. SOE = Soutien émotionnel ; 18. RHE = Relations harmonieuses avec les autres employés ; 19. RVE = Relations valorisantes avec les autres employés ; 20. RSE = Relations satisfaisantes avec les autres employés ; 21. RCE = Relations de confiance avec les autres employés ; 22. RHS = Relations harmonieuses avec mon supérieur ; 23. RVS = Relations valorisantes avec mon supérieur ; 24. RSS = Relations satisfaisantes avec mon supérieur ; 25. RCS = Relations de confiance avec mon supérieur ; 26. TRSC = leadership transactionnel ; 27. GE : gestion par exception ; 28. RC = récompense contingente ; 29. TRSF = leadership transformationnel ; 30. RP = reconnaissance personnelle ; 31. CH = charisme ; 32. SI = stimulation intellectuelle ; 33. LF = laisser-faire.

** $p < ,01$; * $p < ,05$.

Les tableaux suivants (9 et 10) présentent les corrélations entre les variables dépendantes de la santé psychologique au travail et les variables indépendantes à l'étude selon leur association (> 0 = positive [+]; < 0 = négative [-]) et leur niveau ($0,2 < r < 0,4 = *$; $r \geq 0,4 = **$).

Les résultats présentant les valeurs les plus élevées indiquent des corrélations positives entre le bien-être psychologique et l'affect positif ($r = ,67$); la satisfaction de vie ($r = ,71$); le sentiment d'efficacité personnelle ($r = ,46$); la latitude décisionnelle ($r = ,49$). De même, la variable du bien-être psychologique présente des corrélations positives élevées avec le charisme au sein du leadership de type transformationnel ($r = ,69$), le leadership de type transactionnel général ($r = ,69$) et les relations interpersonnelles avec les autres employés qui sont valorisantes ($r = ,66$), de confiance ($r = ,45$) et satisfaisantes ($r = ,48$) ainsi que celles avec le supérieur immédiat qui sont harmonieuses ($r = ,46$), satisfaisantes ($r = ,52$) et de confiance ($r = ,51$).

Ensuite, les résultats indiquent des corrélations significatives et positives entre la sérénité et les affects positifs ($r = ,51$), la satisfaction de vie ($r = ,75$) et la latitude décisionnelle ($r = ,50$). Il existe également des corrélations positives et significatives entre la sérénité et la récompense par contingence ($r = ,70$), la reconnaissance personnelle ($r = ,66$) et les relations interpersonnelles avec les autres employés qui sont valorisantes ($r = ,61$) et celles avec le supérieur étant harmonieuses ($r = ,50$), satisfaisantes ($r = ,48$) et de confiance ($r = ,52$). De plus, la variable de la sérénité présente des scores significativement élevés et négatifs avec la détresse psychologique ($r = -,66$), le désengagement et la dépression ($r = -,53$), l'irritabilité ($r = -,62$), l'anxiété ($r = -,65$) et l'affect négatif ($r = -,47$).

Puis les résultats montrant les plus élevées des valeurs révèlent des corrélations positives entre l'harmonie sociale et les affects positifs ($r = ,47$), la satisfaction de vie ($r = ,56$), le soutien social ($r = ,45$) et le soutien de type émotionnel ($r = ,45$). Il existe également des corrélations positives et significatives entre l'harmonie sociale et le leadership de type transactionnel ($r = ,64$), la récompense par contingence ($r = ,65$), la reconnaissance personnelle ($r = ,66$) et les relations interpersonnelles avec les autres employés étant

valorisantes ($r = ,51$), harmonieuses ($r = ,46$) et satisfaisantes ($r = ,52$) et celle satisfaisantes ($r = ,46$) avec le supérieur. D'autre part, la variable de l'harmonie sociale présente des scores significativement élevés et négatifs avec l'irritabilité ($r = -,47$).

Enfin, les résultats indiquent des corrélations significatives et positives entre l'engagement au travail et l'affect positif ($r = ,79$), la latitude décisionnelle ($r = ,49$) ainsi que les relations interpersonnelles valorisantes ($r = ,51$) avec les employés. La variable de l'engagement au travail présente des scores significativement élevés et négatifs avec le désengagement et la dépression ($r = -,56$).

Tableau 9 — Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du bien-être psychologique.

VD	+ **	+ *	- **	- *
BEP	SER, HAR, ENG, POS, SAT, EFF, AUT, RC, RP, RVE, RSE, RCE, RHS, RSS, RCS	SOU, SOE, TRSC, TRSF, SI, RHE, RVS	DEP, DES, IRR, ANX	
SER	HAR, ENG, POS, SAT, AUT, RC, RP, RVE, RHS, RSS, RCS	EFF, TRSC, TRSF, SI, RHE, RSE, RCE, RVS	DEP, DES, IRR, ANX, NEG	
HAR	ENG, POS, SAT, SOU, SOE, TRSC, RC, RP, RHE, RVE, RCE, RSS	SOC, GE, TRSF, SI, RCE, RHS, RVS, RCS	IRR	DEP, DES, ANX
ENG	POS, AUT, RVE	SAT, EFF, RSE, RSS	DES	DEP

Les résultats présentant les valeurs les plus élevées indiquent des corrélations positives entre la détresse psychologique et l'affect négatif ($r = ,73$) ainsi que le leadership de type laisser-faire ($r = ,69$). De plus, la détresse psychologique est significativement et négativement corrélée à la satisfaction de vie ($r = -,76$).

Ensuite, les résultats indiquent des corrélations significatives et positives entre le désengagement et les affects négatifs ($r = ,48$). D'autre part, la variable du désengagement et de la dépression présente des scores significativement élevés et négatifs avec la satisfaction de vie ($r = -,70$).

Les résultats montrant les plus élevées des valeurs révèlent également des corrélations positives entre l'irritabilité et les affects négatifs ($r = ,70$), la demande psychologique ($r = ,44$) et le leadership de type laisser-faire ($r = ,66$). Et cette même variable de l'irritabilité présente des scores significativement élevés et négatifs avec la satisfaction de vie ($r = -, 71$) et le soutien-conseil ($r = -, 43$).

Finalement, les résultats indiquent des corrélations significatives et positives entre l'anxiété et l'affect négatif ($r = ,79$), la demande psychologique ($r = ,44$) ainsi que le leadership de type laisser-faire ($r = ,65$). La variable de l'anxiété présente des corrélations significativement élevées et négatives avec la satisfaction de vie ($r = -,69$).

Nous pouvons préciser que l'ensemble des variables de la détresse psychologique, du désengagement/dépression, de l'irritabilité/agressivité et de l'anxiété présente des scores significatifs moyens et négatifs avec les relations interpersonnelles valorisantes avec les autres employés, respectivement ($r = -, 40$), ($r = -, 38$), ($r = -, 36$) et ($r = -, 36$).

Tableau 10 — Corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes de la détresse psychologique.

VD	+ **	+ *	- **	- *
DEP	DES, IRR, ANX, NEG, LF	DEM	SAT	AUT, RVE
DES	IRR, ANX, NEG		SAT	POS, AUT, RVE
IRR	ANX, NEG, DEM, LF		SAT, SOC	SOU, RVE
ANX	NEG, DEM, LF		SAT	RVE

CHAPITRE 5
DISCUSSION

La présente étude avait pour objectif d'étudier la présence et la spécificité des liens entre différentes variables considérées comme facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail et la santé psychologique des travailleurs de l'industrie hôtelière. Cette problématique découle de la constatation d'une carence dans la documentation scientifique quant à la connaissance des facteurs influant l'apparition du bien-être psychologique au travail dans l'hôtellerie. La théorie de Gilbert et al. (2011) sur la santé psychologique au travail a permis d'articuler la présente étude dans ce sens. Le cadre théorique et la recension des écrits ont permis d'anticiper la possible influence de quatre dimensions sur le BEPT soit les relations interpersonnelles au travail, les sentiments et affects personnels, la latitude décisionnelle dans la tâche ainsi que le type de leadership exercé par le supérieur.

5.1 INTERPRETATION DES RESULTATS

La première hypothèse de recherche prévoit que les relations interpersonnelles au travail ont un lien positif et significatif sur le bien-être psychologique des travailleurs de l'hôtellerie (H1). Les résultats appuient et valident la première hypothèse. Effectivement, ils montrent que la perception de la qualité des relations interpersonnelles vécues avec les collègues et celles vécues avec le supérieur a un impact sur le niveau de bien-être psychologique au travail de la personne. Plus particulièrement, son sentiment d'harmonie sociale et de sérénité dans la tâche est particulièrement lié à cette dimension. La perception d'harmonie sociale est également associée à la dimension du soutien social, notamment sur le plan émotionnel. L'engagement dans le milieu organisationnel est pour sa part relié aux relations valorisantes avec les autres employés. En d'autres termes, un travailleur d'hôtellerie est plus susceptible d'atteindre un état de bien-être psychologique au travail en s'assurant d'une adéquation interpersonnelle au travail, conformément au modèle de Dagenais-Desmarais et Privé (2010). La personne y parvient grâce à sa perception d'avancer professionnellement dans un milieu de travail préservant et favorisant des relations interpersonnelles constructives, positives et de qualité. Force est de constater que les scores de la dimension de la DEPT dans son ensemble tendent à corroborer cette première

hypothèse. L'absence ou la mauvaise qualité des relations interpersonnelle au travail renforce la DEPT. Elles sont donc à prendre en compte afin de favoriser activement le BEPT.

La seconde hypothèse de recherche prévoit que les sentiments d'efficacité et affects personnels ont un lien significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'hôtellerie (H2). L'observation des résultats permet de valider cette seconde hypothèse. Les dimensions d'affect positif et de satisfaction de vie ont un lien avec bien-être psychologique au travail général du travailleur de l'hôtellerie. Il est également important de préciser que la sérénité de la personne au travail peut être affectée par des affects négatifs. Il est ainsi possible de confirmer que l'épanouissement personnel et l'engagement affectif organisationnels du travailleur sont liés à sa capacité à se réaliser en tant que personne (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010 ; Decarie, 2010 ; NtsameSima, 2012).

La troisième hypothèse de recherche prévoit que le facteur de l'autonomie a un lien significatif et positif sur le bien-être psychologique au travail des travailleurs de l'hôtellerie (H3). Les résultats corroborent cette troisième hypothèse, notamment sur les dimensions de l'engagement et de la sérénité au travail. D'autre part, la latitude décisionnelle dans l'hôtellerie a un lien significatif négatif avec le désengagement de la personne. Autrement dit, laisser une marge de manœuvre à l'employé hôtelier sur la façon de réaliser ses tâches peut lui permet d'accroître son sentiment d'efficacité et de maîtrise de son travail.

Enfin, la quatrième hypothèse de recherche prévoit que le type de leadership employé a un lien significatif sur le bien-être psychologique au travail des employés de l'hôtellerie (H4). Les résultats montrent des liens significatifs avec les deux dimensions du leadership, transformationnelle et transactionnelle. Le leadership de type laisser-faire ne montre des relations qu'avec la dimension de la DEPT. L'ensemble des résultats n'a pas permis de déterminer la prévalence d'un type de leadership dans l'industrie hôtelière, comme facteur de prédiction du bien-être psychologique au travail. Nos résultats ne supportent pas la quatrième hypothèse.

Bien que n'ayant pas été remarqués lors de la formulation des hypothèses, les résultats supportent également des liens entre les variables indépendantes. Notamment, la perception de qualité des relations interpersonnelles avec les employés et le supérieur démontrent des connexions positives et valables avec la satisfaction de vie du travailleur, son sentiment d'efficacité personnelle, sa latitude décisionnelle et avec l'ensemble des variables du leadership transformationnel et transactionnel du supérieur. D'autre part, la latitude décisionnelle dans le travail est en concordance avec le sentiment d'efficacité personnelle. Ces résultats renforcent la prépondérance des relations interpersonnelles au travail comme facteurs reliés au BEPT dans l'industrie hôtelière et pourraient être explorés lors d'une prochaine étude.

La présente étude contribue à la progression des connaissances scientifiques sur les caractéristiques des facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail. D'autre part, elle fait partie des premiers travaux portant sur la population du secteur hôtelier. En combinant les résultats obtenus, nous sommes en mesure de déterminer trois facteurs de prédiction du BEPT dans l'industrie hôtelière soit les relations interpersonnelles avec les employés, notamment celles valorisantes pour la personne et les relations interpersonnelles avec le supérieur ; l'importance des affects positifs et de la dimension de la satisfaction de vie sur l'épanouissement professionnel ; et enfin, l'autonomie dans la tâche. Les résultats ne permettent pas de déterminer le style de leadership le plus favorable au développement du BEPT chez les travailleurs de l'hôtellerie. Afin de promouvoir et d'entretenir le BEPT dans l'hôtellerie, les organisations devront s'assurer d'encourager ces trois axes dans les pratiques de gestion.

5.2 IMPLICATIONS THEORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

Sur le plan théorique, cette recherche s'inscrit dans la lignée des nombreuses études sur la santé psychologique au travail, qui ont fait état des dimensions tant pathogènes de certains facteurs que de celles favorisant une bonne santé psychologique dans les milieux de travail (Vézina et al, 2006 ; Gilbert, 2008 ; Gilbert et al, 2009 ; Dagenais-Desmarais et Privé,

2010 ; Gilbert et al, 2011 ; Goyette, 2015). Compte tenu de l'objectif primordial d'élimination ou du moins de réduction à la source des problématiques de santé psychologique dans une approche globale de la santé publique, l'étude contribue à l'ajustement et l'enrichissement des connaissances sur les facteurs de prédictions de bien-être psychologique au travail et plus particulièrement sur le rôle des relations interpersonnelles dans les organisations. Sur ce point, l'étude innove par l'apport de nouvelles données sur le milieu hôtelier. D'autre part, elle appartient également au courant des recherches menées en psychologie positive dans les milieux de travail (Martin-Krumm et al., 2013 ; Cottraux, 2012). De nombreuses études ont montré l'influence de la psychologie positive dans divers domaines, tels que l'éducation, la santé publique, les sciences politiques et celles organisationnelles, la gestion ou encore le leadership (Donaldson, Csikszentmihalyi et Nakamura, 2011, dans Donaldson et al., 2015). En accord avec les travaux de Seligman (2005) et de Seligman et Csikszentmihalyi (2000), la présente étude appuie l'impact de la psychologie positive au sein des études sur la santé psychologique, à travers l'importance significative de certains facteurs sur le bien-être psychologique au travail des employés hôteliers. En effet, les résultats significatifs et positifs de la satisfaction de vie à travers l'épanouissement personnel tout comme ceux des affects positifs, sur le bien-être psychologique au travail, s'inscrivent dans la démarche générale du courant de la psychologie positive (Gable et Haidt, 2005). Ces résultats sont dans une lignée similaire à celle de précédentes études qui mettaient en avant des variables et des processus comportementaux et cognitifs positifs comme facteurs de protection de la santé psychologique et physique de la personne (Folkman et Lazarus, 1988 ; Taylor et al., 2000). D'autre part, le courant de la psychologie positive insiste sur le fait que s'il est plus facile de déceler et de traiter les processus psychologiques négatifs et leurs conséquences sur la personne, il ne faut en aucun cas négliger les processus psychologiques positifs. Ceux-ci se produisant en moyenne plus souvent au cours de la vie de l'individu (Gable, 2000), il est possible que leurs impacts à long terme soient à même d'être pris en considération (Harker et Kelter, 2001 ; Danner, Snowdon et Friesen, 2001 ; dans Gable et Haidt, 2005), ce que propose cette étude pour les recherches futures.

Sur le plan pratique, cette étude conduit à s'interroger sur les pratiques managériales des organisations hôtelières. Elle souligne l'importance de plusieurs facteurs tels que les relations interpersonnelles, la latitude décisionnelle et les affects et sentiments personnels, dans la mise en place d'un processus de gestion des personnes efficient et innovant pour les établissements hôteliers. Les bénéfices de ce type d'étude sont perceptibles sur le plan psychologique et organisationnel.

Tout d'abord, les gestionnaires ayant un sentiment d'efficacité élevé dirigent afin d'obtenir un bon fonctionnement organisationnel (Rondier, 2004). D'après St-Onge et al. (2013), l'organisation du travail peut se comprendre comme la division et le réaménagement de tâches et activités de travail, par le biais de mécanismes de planification adéquats, « dans le but d'accroître l'efficacité et d'améliorer la qualité de vie des employés » (St-Onge et al ; 2013). Cette dernière partie est essentielle au bon fonctionnement des organisations. Les pratiques de gestion devraient donc porter en premier lieu sur la formation des gestionnaires hôteliers en matière de bien-être psychologique au travail, afin de s'assurer que ceux-ci puissent comprendre pourquoi et comment appliquer des procédés propices à une meilleure santé psychologique de leurs subordonnés. Le supérieur immédiat est en effet la personne propice à la mise en place de mesures de gestion concrètes, immédiates et quotidiennes dans les milieux de travail hôteliers.

D'autre part, les employeurs doivent miser sur une organisation du travail qui propose aux travailleurs une plus grande flexibilité dans la manière de réaliser leur tâche de travail tout en s'assurant de communiquer et de conserver un lien relationnel étroit avec leurs employés. Encourager le soutien et l'entraide entre les employés peut permettre de diminuer les perceptions de demande trop élevée en termes de charge de travail et de manque de flexibilité de l'emploi. Afin de promouvoir ce type de comportements organisationnels, les entreprises hôtelières pourraient miser sur la polyvalence des employés tout en leur proposant une forme de reconnaissance comme un aménagement de leur emploi du temps pour une meilleure conciliation travail-famille. Si le fond même du travail en hôtellerie ne permet pas

beaucoup de latitude, ce genre de pratiques ne soit pas être totalement absent d'une organisation.

Enfin, cette recherche peut permettre aux organisations hôtelières de recruter leur personnel sur la base de comportements organisationnels proches des facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail, déterminés par l'étude. Ceux-ci permettent de broser un portrait des variables favorisant une bonne santé psychologique au travail et donc, une diminution des maladies professionnelles psychiques et physiques. Ce pourrait être l'un des moyens pour favoriser le recrutement et la rétention de personnes appréciant et correspondant aux exigences d'un emploi hôtelier.

5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Pour chaque devis de recherche, il existe des forces et des faiblesses influençant la validité externe et interne des résultats. La validité externe est le « caractère d'une étude qui permet de généraliser les résultats à d'autres populations et contextes que ceux étudiés » (Fortin, 2010 : 603).

La première limite de l'étude réside dans l'échantillon des participants. Le faible nombre de participants soulève un doute sur leur représentativité. Dans la présente étude, l'application de la généralisation des résultats est limitée (Portey et Watkins, 2009, dans Fortin, 2010 : 227). L'échantillon constitué ne rend compte de l'état de la situation que pour une population bien précise au sein du secteur hôtelier. Il serait prématuré de s'avancer sur la généralisation des résultats à l'ensemble des milieux de travail hôteliers québécois. Cependant, il pourrait être envisageable de vérifier sa concomitance avec la population du secteur du tourisme en général dans une étude parallèle.

D'autre part, le choix du déroulement de la cueillette de donnée peut être remis en cause. En s'adressant à une population saisonnière, le taux de réponse a varié très fortement d'une semaine à l'autre. De plus, l'absence d'accord avec l'AHQ nous a poussés à contacter un à un les établissements hôteliers répertoriés par les sites officiels de Tourisme Québec.

Atteindre une population de cette manière a considérablement complexifié la cueillette de donnée.

La validité interne des résultats est la particularité d'une étude « dans laquelle il apparaît hors de tout doute que la variable indépendante est la seule cause du changement touchant la variable dépendante » (Fortin, 2010 : 603). Lorsqu'il existe une preuve de l'existence d'une relation de cause à effet, entre la variable indépendante étudiée et la variable dépendante dans les résultats de la recherche, cette validité interne est admise comme élevée. Lorsque l'on choisit un devis corrélationnel transversal, l'unique façon de s'assurer d'un niveau élevé de validité interne réside dans la déduction logique des hypothèses de recherche, par rapport à un cadre théorique cohérent. Dans la présente étude, les hypothèses de recherche formulées s'appuient sur des modèles théoriques dont la validité a été largement démontrée auparavant. Ceux-ci permettent de vérifier trois des quatre hypothèses de recherche parce qu'ils permettent une explication des liens existant entre les variables. La quatrième hypothèse ne confirme pas le modèle du leadership transformationnel comme facteur influençant positivement le bien-être du personnel hôtelier de Kara et al. (2013). Afin de produire des résultats spécifiques au milieu hôtelier, les futures recherches devraient prendre en compte cette limite en apportant des modifications et en validant à nouveau l'instrument.

Finalement, une autre limite à cette recherche est le choix d'un devis transversal. Les données ayant été recueillies à un seul temps de mesure, même si des liens significatifs ont été démontrés entre les VD et les VI, une observation longitudinale de ces dernières permettrait d'avancer avec plus d'exactitude que les impacts sur les VD découlent des VI.

5.4 PISTES FUTURES DE RECHERCHE

Les recherches futures devraient choisir des populations venant de différents milieux de travail hôtelier, afin de vérifier si les facteurs de prédiction du BEPT déterminés par la présente étude sont présents et quelle est leur fonction dans le maintien du BEPT selon les

secteurs d'activités et les postes. Une recherche combinant des données de nature qualitative en plus de celles quantitatives, pourrait enrichir les connaissances et affiner les modèles de pratiques de gestion des personnes en milieu hôtelier. Enfin, une étude menée en plusieurs périodes de temps (devis longitudinal) offrirait l'opportunité aux chercheurs de mettre en place des plans d'action de gestion par le BEPT, spécifiques à ce milieu de travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire de maîtrise contribue au développement des connaissances propres au domaine de la santé psychologique au travail. Cette recherche a permis de fixer les facteurs individuels prédictifs d'une bonne santé psychologique au travail, soit la mesure d'un score élevé de bien-être psychologique au travail et d'un score faible de détresse psychologique au travail, chez les travailleurs du secteur hôtelier québécois.

Considérant la place de l'hôtellerie au sein de l'industrie touristique du Canada, son rôle au sein de l'économie et de l'emploi au Québec et la volonté actuelle des regroupements d'hôteliers du Québec de favoriser la rétention et le recrutement de son personnel, il paraît essentiel de poursuivre l'étude de cette problématique. Les facteurs de prédiction du bien-être psychologique dont fait état ce mémoire représentent une réalité à laquelle sont confrontés les employés de l'hôtellerie. Étant donné l'existence d'un lien entre les variables à l'étude, les prochaines recherches devront valider l'impact de ce lien dans un modèle intégrateur des facteurs pouvant favoriser le développement du bien-être psychologique au travail dans ces organisations. Ce sont là des aspects fondamentaux qui peuvent influencer le fonctionnement psychologique au travail et qui rappellent l'importance de tenir compte de ces facteurs dans le milieu professionnel hôtelier. Au-delà de l'objectif de combler un vide théorique, ce mémoire de maîtrise ouvre la voie à la mise en place d'autres recherches, avec l'objectif de prévenir l'épuisement professionnel et ses symptômes et d'encourager les organisations à promouvoir des méthodes de gestion du personnel efficiente pour leur santé psychologique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achille, M. A. (2003). Définir la santé au travail. II. Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, 91-112.
- Alain, M. (2002). *Réussir la performance des services aux clients dans un monde de géants issus de fusions et d'acquisitions tout en bénéficiant des leviers des technologies de l'information*. Montréal, Québec : Éditions Nouvelles.
- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail et le paradigme du stress: une saine et utile complémentarité en faveur du développement des connaissances dans le champ de la santé au travail. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 261-280.
- Alis, D., Dumas, M., et Poilpot-Rocaboy, G. (2010). *Risques et souffrance au travail: nouvelles contraintes, nouveaux remèdes*. Paris, France : Dunod.
- Amiel, M. H., Godefroy, P., et Lollivier, S. (2013). Qualité de vie et bien-être vont souvent de pair. *Insee première*, 1428.
- Andrews, F. M., et McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, 8(2), 127-155.
- Andrew, F. M., et Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. *New York and London : Plenum*, 20-31.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... et Grignon, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé*.
- Association Québécoise de l'industrie touristique (2015). *Aide-mémoire sur l'industrie touristique*, AQIT, Repéré en ligne sur : <https://alliancetouristique.com/>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Cambridge, ON : Collier Macmillan.

- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., et Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : Validation canadienne-française du "Satisfaction with Life Scale". *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210.
- Bouffard, L., Bastin, E., et Lapierre, S. (1997). *Validation du PANAS (Positive affect and negative affect scales)* (Université de Sherbrooke). Manuscrit inédit.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., et Vézina, M. (2010). Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.
- Bramwell, B., et Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (Vol. 2). Channel View Publications.
- Brien, M. (2012). *La satisfaction des trois besoins fondamentaux peut-elle contribuer à la performance ? l'apport de la santé psychologique* (Thèse de doctorat, université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/7103>
- Brunet, L. et A. Savoie, (2001). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance ? *Revue Québécoise de psychologie*, 3(3), 18-19.
- Bryant, F. B., et Veroff, J. (1982). The structure of psychological well-being: A sociohistorical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(4), 653.
- Campbell, A., Converse, P. E., et Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. New York, NY : Russell Sage Foundation.
- Canguilhem, G., (2002). *Ecrits sur la médecine, Recueil de textes de cinq conférences de 1955 à 1990* (p. 68). Paris, France : Edition du Seuil.
- Chou, L. P., Li, C. Y., et Hu, S. C. (2014). Job stress and burnout in hospital employees: comparisons of different medical professions in a regional hospital in Taiwan. *BMJ open*, 4(2).
- Clot, Y., et Litim, M. (2008). Activité, santé et collectif de travail. *Pratiques psychologiques*, 14(1), 101-114.

- Cnockaert, J. C. (2000). Influence du stress sur les TMS. Dans INRS, *Prévenir les troubles musculosquelettiques du membre supérieur* (p. 19-22.). Paris, France : INRS
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2^e éd.). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Commission Canadienne du Tourisme. (2014). *Le tourisme, moteur de croissance du Canada : Rapport annuel*, Gouvernement du Canada, Repéré à <http://tourismexpress.com/nouvelles/la-commission-canadienne-du-tourisme-publie-son-rapport-annuel-2014>.
- Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Elsevier Masson.
- Cowen, E. L. (1994). The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities. *American journal of community psychology*, 22(2), 149-179.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. (2016). *2015-16 Faits saillants du Rapport annuel*. Repéré à https://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2015/07/A7641_Rapport_annuel_CQRHT_VF.pdf
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dagenais-Cooper, V. (2012). *Engagement et citoyenneté dans l'hôtellerie : Résultats d'une recherche empirique* (Mémoire de maîtrise, Université Laval). Repéré à <https://corpus.ulaval.ca/jspui/handle/20.500.11794/23323>
- Dagenais-Desmarais, V., (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* (Thèse de doctorat, université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916>
- Dagenais-Desmarais, V., et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail?. *Gestion*, 35(3), 69-77.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- DARES Ministère du travail Français. (2013). *Enquête sur les conditions de travail : édition 2013*. Repéré à <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes-de-a-a-z/article/conditions-de-travail-edition-2013>
- Decarie, M.C. (2010). *Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses* (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/4673>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 186.
- Dejours, C. (1988). Le masculin entre sexualité et société. *Adolescence (Paris)*, 6(1), 89-116.
- Dejours, C. (1995). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail?. *Le travail humain*, 1-16.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris, France : Bayard édition.
- De Terssac, G. (2012). AUTONOMIE ET TRAVAIL. Dans M. Lallement, A. Bevort, A. Jobert et A. Mias (dir.), *Dictionnaire du travail* (p. 47-53). Paris, France : PUF.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Diener, E., Oishi, S., et Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E et R.E. Lucas, (1999). Personality and subjective well-being. Dans D. Kahneman, E. Diener et N. Schwartz, *Well-being: the foundations of hedonic psychology* (p. 213-229). New York, NY : Russell Sage Foundation.

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., et Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Duquette, A., Kerouac, S., Sand, B., Saulnier, P., et Lachance, L. (1997). Validation d'un modèle de déterminants psychosociaux de la santé au travail de l'infirmière en gériatrie. *Santé mentale au Québec*, 22(2), 257-278.
- Dussault, M., Valois, P., et Frenette, E. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Estryn-Béhar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital: Reconnaissance, analyse et prévention*. Paris, France : De Boeck Secundair (ESTEM).
- Everaere C. (1999). L'autonomie dans le travail : sens et contresens. Dans Association francophone de gestion des ressources humaines, *La GRH : contrôle et autonomie : recueil des communications du 10e congrès de l'AGRH* (p. 469-480). Lyon, France : AGRH
- Faucett, J. (2005). Integrating 'psychosocial' factors into a theoretical model for work-related musculoskeletal disorders. *Theoretical issues in ergonomics science*, 6(6), 531-550.
- Ferland, M., et G. Paquet, (1994). Chapitre 3 : L'influence des facteurs sociaux sur la santé et le bien-être. Dans V. Lemieux, P. Bergeron, C. Bégin et G. Bélanger (dir.), *Le système de santé au Québec. Organisations, acteurs et enjeux* (p.53-72). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Folkman, S., et Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 466-475.
- Fortin, F., Côté, J., et Filion, F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche* (1^e éd.). Montréal, Québec : Chenelière éducation.
- Fortin, M. F., Côté, J., et Filion, F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche* (2^e éd.). Montréal, Québec : Chenelière éducation.
- François-Lecompte, A., et Prim-Allaz, I. (2009). Les Français et le tourisme durable: proposition d'une typologie. *Management & Avenir*, (9), 308-326.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Fromm, E. (1976). *To have or to be?*. New York, NY : Harper & Row Publishers

- Gable, S. L. (2000). *Appetitive and aversive social motivation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Rochester, Rochester, NY.
- Gable, S. L., et Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Gendron, B., (2007). Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants. Dans *Emotions et compétences émotionnelles des personnels éducatifs et scolaires : quels impacts ?* (CD ROM, p.250), Strasbourg, France : Université Louis Pasteur.
- Gilbert, M.H., (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* (Thèse de Doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/6369>.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.
- Gilbert, M. H., Lebrock, P., et Savoie, A. (2008). Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail. *Santé psychologique, stress et harcèlement au travail*, 3, 13-21.
- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris, France : Robert Laffont
- Goleman, D. (2007). *L'Intelligence Émotionnelle*. Paris, France : J'ai lu.
- Goldman, B. M., et Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Goyette, K. (2015). *Un modèle intégrateur de la détresse psychologique au travail: la charge de travail et l'équilibre des récompenses* (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal). Repéré à <https://archipel.uqam.ca/7168/>
- Grosjean, V. (2004). *Le bien-être et la santé au travail. Position du problème*. France : INRS.
- Guerrier, Y. (1999). *Organizational behaviour in hotels and restaurants: an international perspective*. Chichester, Royaume-Uni : John Wiley & Sons Ltd.

- Hacking, I. (2001). Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?. Dans V. Nguyễn-Duy, et J. Luckerhoff, (dir.), *Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Recherches Qualitatives* (Hors Série n°5, p.4-17). Paris, France : La Découverte.
- Kahneman, D., Diener, E., et Schwarz, N. (1999). Bien-être : Fondements de la psychologie hédonique. New York, NY : Fondation Russell Sage.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., et Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., et Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY : Basic books.
- Kelloway, E. K., et Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223.
- Kelloway, E. K., et Day, A. (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 309.
- Keyes, C. L. (2003). *Complete mental health: An agenda for the 21st century*. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/259344979_Complete_Mental_Health_An_Agenda_for_the_21st_Century/citations
- Kong, F., Zhao, J. et You, X. (2013). L'estime de soi en tant que médiateur et modérateur de la relation entre le soutien social et le bien-être subjectif des étudiants universitaires chinois. *Recherche sur les indicateurs sociaux*, 112(1), 151-161.
- Laguardia, J. G. et Ryan R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie sur l'autodétermination et application. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2)
- Lam, T., Lo, A., et Chan, J. (2002). New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 217-234.

- Lapointe, J. J. (1996). *La Méthodologie des Systèmes Souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation*. Recueil inédit, Notes de cours, Département de didactique, de psychopédagogie et de technologie éducative, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Ste-Foy, Québec.
- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69-84.
- Lazarus, R. S. et S. Folkman, (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY : Springer publishing company
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, (5), 59-90.
- Lecomte, J. (2009). *Introduction à la psychologie positive*. Paris, France : Dunod.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482.
- Lin, C. H. (2014). Effects of cuisine experience, psychological well-being, and self-health perception on the revisit intention of hot springs tourists. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(2), 243-265.
- Loi du 4 août 1996, code sur le bien-être au travail, M.B. 18.9.1996 - LR 23.05.2014, c2, section 2, art 4, Belgique.
- Lowe, G. S. (2003). *Milieux de travail sain et productivité : un document de travail*. Santé Canada, Repéré sur : https://www.researchgate.net/publication/242233272_Milieux_de_travail_sains_et_productivite_Un_document_de_travail.
- Mäkikangas, A., et Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and individual differences*, 35(3), 537-557.
- Marchand, A., Demers, A., et Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations*, 59(7), 875-901.
- Marshall, T., Mottier, E. M., et Lewis, R. A. (2015). Motivational factors and the hospitality industry: A case study examining the effects of changes in the working environment. *Journal of Business Case Studies (Online)*, 11(3), 123.

- Martin-Krumm, C., Shaar, M. J., et Tarquinio, C. (2013). *Psychologie Positive en environnement professionnel* (1^e éd.). De Boeck Supérieur.
- Massé, R., C. Poulin, C. Dassa, J. Lambert, S. Bélaïr, et A. Battaglini, (1998a). *Élaboration et validation d'un outil de mesure de la santé mentale : Tome 1 - Étude ethnosémantique; Tome 2- Étude de validation*. Montréal, Québec : Direction de la Santé publique de Montréal-Centre.
- Mass, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélaïr, S., et Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Can J Public Health*, 89(5), 352-57.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélaïr, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45(1-3), 475-504.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (2013). A social psychological analysis. *Social psychology of health and illness*, 227.
- Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard Educational Review*, 38(4), 685-696.
- Maslow, A. (1971). *The Further Reaches of Human Nature*. New York, Viking.
- TORRANCE EP (1972). *Guldng Creative Talent*. Prentice-Hali.
- Ménard, J., et Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques*, 18(1), 89-101.
- Michaud, J., Bégin, H., et McDuff, P. (2006). Construction et évaluation d'un questionnaire sur l'estime de soi sociale destiné aux jeunes adultes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 56(2), 109-122.

- Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail: une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.
- Nault, F., Roberge, R., et Berthelot, J. M. (1996). Espérance de vie et espérance de vie en santé selon le sexe, l'état matrimonial et le statut socio-économique au Canada. *Cahiers québécois de démographie*, 25(2), 241-259.
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S., et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du «Job Content Questionnaire» de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18(3), 413-427.
- Ntsame Sima, M. (2012). *Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-être psychologique au travail : vers une validation prévisionnelle et transculturelle* (Thèse de doctorat, Université Charles de Gaulle - Lille III). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124105/document>
- Organisation Mondiale du Tourisme (2015). *Rapport annuel sur les faits saillants du Tourisme de 2015*. Madrid : OMT
- Ottenbacher, M., Harrington, R., et Parsa, H. G. (2009). Defining the hospitality discipline: A discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 263-283.
- Parkes, K.R. (1994). Personality and Coping as moderators of work stress processes: models, methods and measures. *Work & Stress*, 8(2), 110-129.
- Perlman, B., et Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human relations*, 35(4), 283-305.
- Perreault, M. E. (2011). *Vérification des liens entre les stressseurs, le soutien social, la santé psychologique au travail et la qualité de la relation élève-enseignant* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/5481>
- Pinto, V., Cartron, D., et Burnod, G. (2000). Étudiants en fast-food : les usages sociaux d'un "petit boulot". *Travail et emploi*, 83, 137-156.
- Pishghadam, R., et Sahebjam, S. (2012). Personality and emotional intelligence in teacher burnout. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 227-236.

Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. 1946; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

Profil national belge pour la sécurité et la santé au travail, LR 20/02/2015, Belgique.

Robert, N., (2007). *Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles* (publication n° NS 267). Repéré sur le site de l'INRS : http://www.intefp-sstfp.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/Bien_etre_au_W_et_coherence_de_role_INRS_NS_267.pdf

Robinson, J. P., Shaver, P. R., et Wrightsman, L. S. (Eds.). (2013). Measures of personality and social psychological attitudes: Measures of social psychological attitudes, *Academic Press*, (1).

Rolland, J.P. (2000). Le bien-être subjectif : Revue de questions. *Pratiques Psychologiques*, 1, 5-21.

Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : Éditions De Boeck Université, 2003. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (33/3), 475-476.

Rosemberg, M. (1965), *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ : Princeton University Press.

Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryff, C.D. (1995). « Psychological well-being in adult life. », *Current directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.

Ryff, C. D., et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.

Ryff, C. D., et Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.

- Salman, S. (2008). The fate of a category, " suffering at work", among doctors in occupational medicine. *Sociologie du travail*, 50(1), 31-47.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J. S., et Gilbert, M. H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, (10), 31-34.
- Sauter, S., et Moon, S. D. (Eds.). (1996). Beyond biomechanics: psychosocial aspects of musculoskeletal disorders in office work. CRC Press. Dans Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Québec : IRSST
- Schraub, S., et Marx, E. (2004). Le point sur le syndrome d'épuisement professionnel des soignants ou burn out, en cancérologie. *Bulletin du cancer*, 91(9), 673-676.
- Schwarzer, R., et Jerusalem. M., (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. Dans J. Weinman, S. Wright, et M. Johnston (dir.), *Measures in health psychology: A user's portfolio Causal and control beliefs* (p. 35-37). Windsor, Angleterre : NFER-NELSON.
- Seligman, M.E.P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. Dans C. R. Snyder, et S. J. Lopez. *Handbook of positive psychology* (p. 3-9). Oxford, Royaume-Uni: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., et Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.
- Senécal, C. B., Vallerand, R. J., et Vallières, É. F. (1992). Construction et validation de l'Échelle de la Qualité des Relations Interpersonnelles (EQRI). *European Review of Applied Psychology/Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. 42, 315-322.
- Statistique Canada. (2013). *Entreprises par industrie et tranches d'effectif, Rapport de décembre 2013*. (Tableau 33-10-0029-01.). Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=3310002901>
- Donaldson, S.I., Dollwet, M., et Rao, M.R. (2015) Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology, *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 185-195.

- St-Onge, S., Brun, J. P., Haines, V., et Guerrero, S. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5^e éd.). Montréal, Québec : G. Morin, Chenelière Éducation.
- Taylor, S. E., Kemeny, M. E., Reed, G. M., Bower, J. E., et Gruenwald, T. L. (2000). Psychological resources, positive illusions, and health. *American Psychologist*, 55, 99–109.
- Théry, L. (2009). Face à l'intensification, quand les syndicalistes interrogent leurs pratiques. *Mouvements*, (2), 117-124.
- TNS Qual+, (2011). *Eurobaromètre études qualitatives : Le bien-être*. Commission Européenne, Direction générale communication, Unité « recherche et speechwriting ». Repéré à http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/quali/wellbeing_final_fr.pdf
- Tourisme Québec, (2004). *Tendances et pratiques en matière de gouvernance en tourisme : Enjeux et défis pour un modèle adapté au Québec*. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs59291>
- Veenhoven, R. (1997). Progrès dans la compréhension du bonheur. *Revue québécoise de psychologie*, 18, 29-74.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. et Trudel, L. (2006). Définir les risques : Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, (3), 32-38.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., ... et Prud'homme, P. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Repéré sur le site de l'IRSST : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-691.pdf>
- Vézina, M., Derriennic, F., et Monfort, C. (2001). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*, (1), 101-117.
- Vézina, M., et Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, (1), 119-128.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. New York, NY : Russell Sage Foundation.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ : Laurence Erlbaum Associates, Inc.
- Wong, S. C. K., et Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.

ANNEXES

Annexe 1 — DÉFINITION DU TERME HÔTELLERIE

Avant de se pencher sur la fonction de service de ce domaine, il convient d'essayer de donner une définition du terme hôtellerie. Le Larousse le définit comme « *l'ensemble de l'industrie hôtelière et de ses activités* ». Il s'agit d'un des secteurs de l'industrie touristique, au même titre que les transports, le voyage ou la restauration et fait référence aux activités de service d'accueil de gîte et/ou de couvert. Les publications recensées sur ce sujet étant en grande majorité en langue anglaise, il faut alors définir le terme d'*hospitality*, qui définit à la fois l'industrie touristique (*hospitality industry*) et le secteur hôtelier, voire hôtellerie-restauration (*hospitality and catering*).

Ottenbacher, Harrington et Parsa (2009) proposent une représentation sous la forme d'une roue qui modélise l'organisation et les influences économiques et culturelles, sociopolitiques, académiques et touristiques de l'*hospitality*. Les secteurs d'activités de l'hébergement, la restauration, le voyage, les attraits touristiques, les loisirs et les congrès soutiennent cette notion. Ces industries fournissent les entrées économiques et engendrent des retombées économiques soutenant les activités de l'industrie touristique globale. Les auteurs définissent spécifiquement l'industrie hôtelière comme prestataire d'hébergement en tant que produit principal et services pour les voyageurs et les client(e)s potentiel(le)s (Ottenbacher *et al.*, 2009). Il est alors possible de diviser l'hôtellerie en fonction du type d'hébergement et du niveau de service offert par chaque type d'établissement, en plusieurs segments de marché. Ceux-ci sont les centres de villégiature (*resorts*), les hôtels de luxe, les hôtels économiques et à petit budget, les *Bed & Breakfast*, les auberges de jeunesse, etc. Il est ensuite possible de subdiviser chaque segment selon différentes caractéristiques telles que la réputation, le prix, la localisation, ou encore les services offerts. Au lieu de considérer l'hôtellerie de manière globale (ensemble des établissements confondus), les recherches peuvent alors se concentrer précisément sur chaque type de segmentation (Ottenbacher *et al.*, 2009).

Guerrier (1990) donne un autre point de vue. Pour elle, l'*hospitality industry* est constituée de la partie hôtelière et de celle de la restauration, et fait partie du secteur de l'industrie touristique. L'auteure définit cette notion comme toute organisation qui offre un service de nourriture et/ou d'hébergement aux individus en dehors de leur lieu de résidence principale. Ses recherches lui ont

permis d'apporter une contribution non négligeable sur les comportements organisationnels retrouvés dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration.

Il est donc peu aisé de définir clairement à quel domaine les auteurs font référence dans les publications anglo-saxonnes sur ce sujet. Afin de rester fidèle aux termes employés par les auteurs, la présente recherche utilisera au mieux les expressions d'industrie touristique et d'industrie hôtelière utilisées dans les écrits.

L'hôtellerie se différencie d'autres industries, car elle repose presque intégralement sur la production d'un service, considéré comme simultané, immatériel et hétérogène (Alain, 2002). Afin de mieux comprendre cette notion, il faut avoir en main les caractéristiques propres aux entreprises dites de service. La revue de littérature s'entend sur quatre éléments menant à une distinction précise entre le service et le produit, soit l'intangibilité, l'indivisibilité (simultané et proximité), l'hétérogénéité et la périssabilité (Zeitharnl, Parasuraman, Berry, 1985; Rodier, 1994; Kotler, Filiautrault, Turner, 2000; Moorthi, 2002).

Caractéristiques globales de l'industrie du service :

- Intangibilité

Le service est intangible, car il ne peut être touché, vu ou senti par le client (Zeitharnl, Parasuman, Berry, 1985; Kotler, Filiautrault, Turner, 2000). Dans l'hôtellerie, il faut savoir maîtriser à la fois les éléments tangibles comme les biens matériels (ameublement, décoration...) ou la propreté des locaux, et ceux intangibles tels que le niveau de langue du personnel, l'amabilité, la qualité de l'accueil, les éléments imprévisibles, etc. Le service offert dépend donc du contrôle que l'entreprise exerce sur l'ensemble de ces éléments (Guerrier, 1990). Il faut donc que l'entreprise adapte son type de gestion à cette notion.

Avoir un service intangible implique que la communication autour du produit sera plus difficile à mettre en œuvre, tout comme la justification du prix puisque le client peut difficilement juger de ce qu'il achète avant d'en avoir fait l'expérience. Alain (2002) explique que le client va utiliser des éléments matériels pour apprécier le service reçu : l'uniforme et l'attitude du personnel, les éléments promotionnels, la disponibilité et la propreté des équipements, etc.

- Indivisibilité

L'indivisibilité du service signifie qu'il est fabriqué et produit en même temps qu'il est consommé. Cette caractéristique regroupe deux notions : celle de simultanéité et de proximité. La première inclut la participation du client dans le processus de production de service : plus elle est grande, plus le service est simultané (Alain, 2002). Il est donc difficile pour les sociétés de service de contrôler la gestion des opérations et donc d'être certaines de satisfaire totalement le client au moment de la transaction. La proximité s'explique par le fait que le client doit souvent être présent durant la production du service (Rodier, 1994), ce qui n'est pas exigé pendant la production d'un bien manufacturé par exemple (Alain, 2002).

En hôtellerie, il existe des moments où l'interaction client-fournisseur va influencer la perception et déterminer la satisfaction du client sur le service. Une première relation inadéquate peut mettre à mal toute la stratégie marketing, il s'agit donc de moments cruciaux et critiques pour l'entreprise (Alain, 2002). Dans l'industrie hôtelière, il faut porter une attention particulière lors des premiers contacts, comme les appels de réservation ou l'arrivée du client à la réception, mais aussi tout au long du séjour, avec les différentes interactions avec l'ensemble des membres du personnel, du portier à la femme de chambre. Certains employés peuvent être considérés comme peu voire pas en contact avec la clientèle, mais il ne faut surtout pas négliger leur importance dans la qualité globale du service perçue par le consommateur.

- Hétérogénéité

La qualité d'un service peut varier d'un établissement à un autre, d'un client à un autre et même être différemment appréhendée sur deux journées (Zeithaml, Parasuman, Berry, 1985). Le terme de service hétérogène intervient lorsque le facteur humain apporte une difficulté à standardiser le produit par son implication dans le processus de production du service. Les technologies actuelles tendent à réduire au maximum les variations dans la prestation de service en proposant un résultat identique pour tous et tout le temps. Mais il existe toujours des variantes entre deux services du même type : il est très difficile de standardiser ce type d'offre (Alain, 2002).

- Périssabilité

Étant produit en même temps qu'il est consommé (simultanéité), le service est considéré comme périssable puisqu'il ne peut être stocké. Paquin et Turgeon (1994) mentionnent que toute quantité de service supplémentaire est perdue. La valeur monétaire d'un service est une perte s'il n'est pas utilisé sur le moment. Les entreprises ne peuvent véritablement contrôler ce paramètre, mais peuvent établir des conjectures grâce aux rapports des années passées et à une étude exhaustive de l'environnement et de la concurrence afin de réduire au maximum ces pertes. En hôtellerie, une nuit non vendue, d'inoccupation, est une nuit perdue donc une perte de revenu non récupérable. C'est pourquoi certaines entreprises jouent sur la promotion de l'établissement et la baisse des tarifs proposés afin d'attirer les chalands et de pouvoir rentabiliser le service vendu.

Caractéristiques spécifiques à l'hôtellerie :

L'hôtellerie possède ses propres caractéristiques à connaître impérativement lorsqu'on étudie la gestion des personnes en milieu de travail, ces caractéristiques la complexifiant. C'est ce qui se nomme la variabilité du secteur du service. En hôtellerie, la variation de la demande est très forte. Le service est offert au moment où le client le désire, ce qui explique les périodes creuses et celles de forte fréquentation. Cette situation est complexe à gérer et demande une très grande organisation au sein de la structure (Guerrier, 1990). La saisonnalité qu'on retrouve dans l'industrie du tourisme touche aussi le secteur hôtelier. Cette particularité a un fort impact sur la gestion de la main-d'œuvre : chaque année il faut mettre en place un nouveau processus de recrutement, de sélection et surtout de formation des employés. C'est une étape coûteuse économiquement pour l'entreprise, mais qui peut aussi déstabiliser l'équilibre des employés et aller à l'encontre d'un bien-être dans leur milieu de travail.

En se penchant sur les conditions de travail particulières de ce secteur, différentes variables influençant le bien-être physique et psychologique du travailleur peuvent être répertoriées.

La saisonnalité implique que les gestionnaires doivent s'assurer d'avoir le personnel nécessaire et conforme aux attentes de l'établissement à tout moment : dans la journée pour un

événement particulier, pour les fins de semaines et les jours fériés, en remplacement, hors des horaires habituels comme le travail de nuit par exemple. Trouver un personnel répondant aux critères de sélection, formé et surtout disponible relève parfois du défi pour les gestionnaires. D'autre part, la précarité de l'emploi est très forte dans le secteur touristique et en particulier dans l'industrie hôtelière avec plus de 50 % de travailleurs dits précaires (CTHRC, 2015). L'hôtellerie est l'un des secteurs du tourisme qui propose les revenus annuels les plus faibles sur le marché du travail au Québec.

C'est peut-être ce qui explique la raréfaction de la main-d'œuvre dans ce secteur. Dans l'industrie du Tourisme au Québec, bien qu'ayant un taux de chômage global inférieur à celui de l'ensemble de la population active (6 % contre 6,9 %), le sous-secteur de l'hébergement a un taux de chômage à 7,4 %. En 2009, le CTHRC nouvellement appelé RH Tourisme Canada publiait un rapport en collaboration avec l'ICRT (Institut Canadien de Recherche sur le Tourisme), où ils mentionnaient une pénurie de plus de 55 000 personnes dans l'industrie du Tourisme au Québec d'ici 2025. Ce rapport montre que dans le seul secteur de l'hôtellerie, à la même période, la demande de la part des entreprises sera supérieure à l'offre de main-d'œuvre sur le marché d'au moins 7,5 %. Ce rapport indique finalement que le manque de main-d'œuvre se fera ressentir le plus durement au Québec (CCRHT-CTHRC archives, 2010).

En plus de la main-d'œuvre qui se fait rare, les gestionnaires doivent compter avec un fort taux de roulement du personnel. Lam *et al.* (2002) rend compte de la problématique récurrente de la forte rotation de personnel dans leur étude réalisée à Hong-Kong, qui représente depuis toujours l'une des préoccupations principales des différents acteurs de l'industrie. Selon le rapport du CTHRC (CQRHT, 2010), le taux de roulement en hébergement est à près de 50 % contre 35 % en moyenne pour les autres pôles de l'industrie touristique. Les raisons qu'il est possible d'attribuer à cette situation concernent les mauvaises conditions de travail avec des compensations financières faibles, l'inadéquation des bénéfices « à côté » combinés à un mauvais climat de travail (Milman, 2002 ; Goymour, 2002 ; Hinkin & Tracey, 2000 ; Powell & Wood, 1999 dans Silva, 2006). Pour l'entreprise, ce roulement est un facteur de coûts supplémentaires élevés. Pour remplacer un employé, une infographie réalisée à partir des informations fournies par DétailsQuébec (2006) permet de mesurer les coûts s'élevant à près de 15 000 dollars pour l'entreprise. Dagenais-Cooper

(2012) fait référence aux études américaines de Poe (2003) et de Simons et Hinkin (2001) sur le taux de roulement en hôtellerie pouvant atteindre 160 % pour certains postes.

Enfin, le niveau de scolarité du personnel en hébergement est plus bas que la moyenne de l'industrie touristique : 57 % des employé(e)s avec un niveau secondaire ou moins. Les bas salaires et les conditions de travail peu attrayantes comme les horaires atypiques ou l'absence d'avantages sociaux font que le secteur est peu attrayant pour le personnel qualifié. Et le manque de formation des employés, notamment sur le niveau en langue (peu de personnes bilingues), porte préjudice à cette industrie qui doit savoir évoluer et s'adapter aux exigences grandissantes de la clientèle et aux nouvelles technologies.

L'ensemble des caractéristiques et des enjeux que les gestionnaires hôteliers doivent prendre en compte rend la gestion des personnes en milieu de travail hôtelier plus complexe et plus difficile à contrôler. Il faut également considérer la situation suivante : les employés de l'industrie hôtelière sont souvent peu payés, peu formés, avec des conditions de travail dures et stressantes. Cependant, ces mêmes employés, souvent en contact direct avec les clients, sont indispensables pour assurer la livraison d'un service de qualité (Karatepe et Uludag, 2007). Le bien-être de ces personnes tout comme celui des superviseurs est une variable très importante à prendre en compte afin de continuer à délivrer le service adéquat.

Annexe 2 — Les acteurs de l'industrie touristique au Québec

• TQ : Tourisme Québec¹ a pour tâche de favoriser l'essor de l'industrie du tourisme québécoise en centralisant ses ressources et ses efforts sur trois actions :

- o Orienter et concerter l'action gouvernementale et privée en matière de tourisme ;
- o Susciter et soutenir le développement de l'offre touristique ;
- o Assurer la mise en marché du Québec et de ses expériences touristiques.

Cet organisme a un contact très limité avec les PME et travaille presque exclusivement avec les regroupements, les associations sectorielles et les associations touristiques régionales (ATR). Les principales exceptions sont les grands intervenants (Fairmont, VIA, Air Canada, la SEPAQ [parcs provinciaux]) et des entreprises comme les sociétés de tourisme d'accueil et de motivation. Ses principaux champs d'activité² consistent à : promouvoir la destination touristique québécoise sur les marchés, aider à la commercialisation des produits, informer les touristes et touristes potentiels, favoriser l'organisation et le développement de l'industrie tout en améliorant la qualité des services, accroître la renommée du secteur et planifier et coordonner l'action gouvernementale.

• ATR : les Associations Touristique Régionale sont des OBNL privés et autonomes créées dans les régions et reconnues par le gouvernement de manière officielle depuis 1979. Leurs missions sont les suivantes :

- o Assurer l'accueil et diffuser l'information touristique afin de réaliser la promotion et la commercialisation de leur région ;
- o Soutenir, stimuler et animer le développement de l'offre touristique ;

¹ Tendances et pratiques en matière de gouvernance en tourisme : Enjeux et défis pour un modèle adapté au Québec. Version finale, juin 2004

² Le centre d'affaires électronique de l'industrie touristique québécoise (Henri Chapdelaine, Tourisme Québec, Le 5 novembre 2003).

- o Recevoir toute demande de signalisation touristique sur son territoire et faire des recommandations à Tourisme Québec en fonction de ces politiques de signalisation ;

- o Coordonner la mise en place du programme de signalisation des routes et circuits touristiques aux niveaux régional et interrégional.

Elles regroupent des membres de l'ensemble des secteurs du Tourisme et sont les interlocutrices principales avec le gouvernement et TQ. C'est près de 9000 membres (entreprises, organismes, etc.) dans 20 ATR qui participent à la mise en valeur et au développement de type marketing de l'industrie du tourisme au Québec (Tourisme Québec, 2004). Au-delà de la production de leurs différents outils d'information, de signalisation et des activités de promotion et d'accueil, les ATR créent chaque année leur guide touristique régional. Elles organisent également des Grands Prix du tourisme régional récompensant les entreprises, organismes ou individus se distinguant.

- CLD : Centre Local de Développement qui a pour mission de promouvoir le développement économique de l'offre touristique du milieu, de favoriser la création et l'accompagnement des entreprises, de soutenir les demandes d'aides financières des entrepreneurs tout en ayant un rôle très important au niveau de l'accueil et des renseignements touristiques (office de tourisme). Ces missions varient en fonction des municipalités.

Dans le cadre de la création ou de la consolidation d'un projet d'entreprise, les CLD proposent des soutiens à la fois techniques et financiers (Tourisme Québec, 2004) :

- o des activités de consultation et d'orientation avec l'aide nécessaire pour réaliser un plan d'affaires, notamment les études préliminaires de faisabilité ;

- o la recherche de financement ou des aides financières (prêts ou subventions) ;

- o l'encadrement et le suivi de votre entreprise avec des formations en entrepreneuriat ;

- o la référence à des services spécialisés (exportation et développement technologique).

- La Chambre de Commerce (CC) doit promouvoir et défendre les intérêts de ses membres sur les plans économiques et politiques, et mettre en place diverses activités de réseautage afin de regrouper les gens d'affaires.

- Les entreprises touristiques sont privées, publiques ou à but non lucratif, reliées aux domaines du transport, de l'hébergement, de la restauration (associations hôtelières, compagnies aériennes, agences de voyages, hôtels, restaurants), de la culture (musées), majoritairement composées de PME qui travaillent principalement avec les ATR ou les associations sectorielles.

Annexe 3 — Formulaire d'éthique de la recherche

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**

Titulaire du projet :	Clémence Emeriau-Farges
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
Nom du directeur :	Andrée-Ann Deschênes
Titre du projet :	Les facteurs de prédictions du bien-être chez les travailleurs de l'industrie hôtelière québécoise

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-93-681
Période de validité du certificat :	Du 15 février 2017 au 14 février 2018

Marc-André Villard, président par intérim du CÉR-UQAR

15 février 2017

Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa réunion du 23 février 2017.

Annexe 4 — Lettre de sollicitation des participants

Objet : Collaboration au projet de recherche sur le bien-être des employés de l'industrie hôtelière québécoise (Novembre 2017 – Mai 2018).

Madame, Monsieur,

Actuellement étudiante à la maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski, je désire m'informer par la présente, de l'intérêt de votre institution concernant la participation à un projet de recherche sur la santé psychologique des employés de l'industrie hôtelière québécoise. L'Université du Québec à Rimouski ayant déjà mis en place des partenariats avec différentes entreprises et organisations du Québec, j'ai considéré que le projet pourrait avoir un intérêt pour votre établissement.

La littérature porte à croire que plus un travailleur est bien au travail, plus il désire s'épanouir dans son milieu et par voie de conséquence, se fidéliser et s'investir dans son organisation. Dans cette idée, le projet de recherche souhaite déterminer les facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail des employés du secteur hôtelier. Les résultats d'un tel projet permettraient d'identifier de quelles façons il serait possible d'optimiser le bien-être psychologique des travailleurs et plus encore, de cibler des pistes de solutions pour contrer la détresse psychologique au travail (épuisement professionnel). De plus, le projet de recherche pourrait initier une démarche pour vos membres visant le maintien et l'amélioration de la santé psychologique en milieu de travail et par le fait même, augmenter la qualité de vie au travail, augmenter le rendement et ainsi, diminuer les coûts reliés à l'absentéisme causé par des problèmes de santé psychologique. Bref, l'étude semble s'inscrire en continuité avec une orientation de soutien du développement d'une région et d'une profession en santé.

Je demeure ouverte à toute forme de collaboration avec vous dans l'élaboration d'un tel projet de recherche, et ce, en m'engageant à diffuser les résultats sous la forme souhaitée par votre organisation (conférence, articles, média...).

Soyez assuré que cette recherche est financée par des fonds personnels, ce qui ne nécessite aucun déboursé de votre part. Seule votre participation, notamment en ayant accès à vos employés par courriel ou de visu, est sollicitée. La recherche s'effectue par l'intermédiaire d'un questionnaire administré via le lien suivant <https://sondage.uqar.ca/index.php/612634?lang=fr>.

Je reste à votre disposition pour tous renseignements complémentaires, voire vous rencontrer au moment que vous jugerez le plus opportun.

En vous remerciant à l'avance pour l'attention que saurez porter à ma demande, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes plus sincères salutations.

Clémence Emeriau-Farges

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Clémence Emeriau-Farges', with a large, sweeping flourish extending to the right.

Annexe 5 — Formulaire de consentement des participants

Personne responsable du projet :

Clémence Emeriau-Farges, étudiante en Maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski (Clemence.EmeriauFarges@uqar.ca).

Direction de recherche :

Pr Andrée-Ann Deschênes, codirectrice de la Maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail, en Sciences de la gestion, à l'Université du Québec à Rimouski (Andree-Ann_Deschenes@uqar.ca).

But de la recherche :

Vous êtes invité à prendre part à un projet visant à connaître les éléments (facteurs) prédisant le bien-être psychologique des personnes travaillant dans l'industrie hôtelière au Québec. Ce projet vise également à établir et proposer des stratégies de gestion organisationnelles, en fonction des facteurs prédictifs du bien-être déterminés et validés par l'étude. Il vous sera ainsi demandé de répondre à différentes questions portant principalement sur votre travail et ce que vous ressentez dans le cadre de vos conditions de travail actuelles. Vous êtes assuré du respect de votre anonymat lors de la collecte et du traitement des réponses fournies dans le cadre de cette étude. Les données fournies dans le sondage en ligne, hébergé par la plateforme web LimeSurvey seront strictement confidentielles et sécurisées. Le questionnaire est fermé à toute personne n'ayant pas de rapport à l'étude et les données recueillies sont accessibles uniquement par l'étudiante Clémence Emeriau-Farges et la directrice de recherche Andrée-Ann Deschênes.

Moyens de diffusion :

Les résultats de cette recherche seront publiés dans un mémoire de maîtrise. Si vous le souhaitez, les résultats de la présente étude vous seront communiqués lorsqu'ils seront disponibles par simple demande à l'adresse courriel suivante : Clemence.EmeriauFarges@uqar.ca.

Avantages et risques :

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances dans le domaine du bien-être psychologique au travail, à une meilleure compréhension des attentes des travailleurs en hôtellerie et à la mise en place de méthodes de gestion adaptée et encourageant ce bien-être. Il n'y a pas de risque d'inconfort significatif associé à votre collaboration à ce sondage. Néanmoins, une ressource d'aide appropriée peut vous être proposée si vous le souhaitez, à n'importe quel moment de votre participation. Pour toute question et tout renseignement, vous pouvez communiquer par courriel avec la responsable du projet, l'étudiante Clémence Emeriau-Farges ou sa directrice de recherche, la professeure Andrée-Ann Deschênes.

Anonymat et confidentialité :

Il est assuré que les renseignements recueillis par le questionnaire sont confidentiels et seules les personnes responsables du projet de recherche y auront accès, soit l'étudiante Clémence Emeriau-Farges et sa directrice de recherche, la professeure Andrée-Ann Deschênes. Les informations recueillies ainsi que les formulaires de consentements seront conservés sur clé USB sécurisée par un mot de passe connu uniquement des responsables du projet et seront détruits 5 ans après les dernières publications des résultats de recherche.

Politique de confidentialité de LimeSurvey :

LimeSurvey est un site de création de sondages en ligne, diffusés par un lien web et dont les données récoltées par le biais de questionnaires sont traitées ultérieurement. De plus, hébergé par le serveur de l'Université du Québec à Rimouski, il bénéficie des mesures de sécurité dédiée à l'université.

D'autre part, pour plus d'information, vous pouvez obtenir tous les renseignements sur la politique de confidentialité de LimeSurvey grâce au lien suivant : <https://www.limesurvey.org/data-protection-statement>.

Participation volontaire :

Votre participation à ce projet est volontaire. Vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Par votre participation, votre accord implique que vous acceptez que le responsable du projet puisse

utiliser aux fins de la présente recherche (incluant d'un mémoire, la publication d'un article et la présentation des résultats lors de conférences ou de communications scientifiques) les renseignements recueillis, à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

Signature :

J'ai été informé adéquatement des objectifs de ce projet de recherche, des modalités de ma participation et des méthodes de cueillettes de données.

Je suis informé :

- de mon droit de refuser de participer à ce projet ;
- de mon droit de me retirer en tout temps du questionnaire sans justification ;
- de mon droit de ne pas répondre à certaines questions ;
- de l'assurance du traitement anonyme et confidentiel de mes réponses.

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus et avoir obtenu toutes les informations nécessaires sur ma participation à la recherche. Je consens librement et en toute connaissance de cause à prendre part à cette recherche en commençant le questionnaire.

Annexe 6 — Questionnaires

SECTION 1 : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**1. Sexe**

- Féminin
- Masculin

2. Âge

- 18-24 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans et plus

3. État civil

- Célibataire
- Conjoint de fait
- Marié
- Divorcé
- Séparé
- Veuf

4. Situation familiale

- Avec enfant(s) et conjoint
- Avec conjoint seul
- Avec enfant(s)
- Sans conjoint et sans enfant(s)

5. Formation académique

- Cégep
- Universitaire
- Autre _____

6. Situation d'employabilité actuelle

- À l'emploi
- Autre : _____

7. Années d'ancienneté au sein de l'organisation hôtelière

- 0 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- 21 à 25 ans
- Plus de 25 ans

8. Quel est le type d'organisation dans laquelle vous travaillez présentement ?

- Hôtel
- Hôtel et centre de congrès
- Motel
- Auberge/Gites
- Groupe Hôtelier
- Résidences universitaires

9. Quelle est la classification de votre organisation ?

- 0 Étoile
- 1 Étoile
- 1 Étoile de qualité supérieure
- 2 Étoiles
- 2 Étoiles de qualité supérieure
- 3 Étoiles
- 3 Étoiles de qualité supérieure
- 4 Étoiles
- 4 Étoiles de qualité supérieure
- 5 Étoiles
- Non classé

10. Poste actuel dans l'organisation

11. Années d'ancienneté dans la fonction que vous occupez actuellement

- 0 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- 21 à 25 ans
- Plus de 25 ans

12. Région de la profession actuelle — Bas Saint Laurent

- Rimouski-Neigette
- La Mitis
- Rivière-du-Loup
- Temiscouata
- Kamouraska
- Les Basques

13. Vivez-vous actuellement une situation de précarité financière ?

- Oui
- Non

1. Veuillez indiquer votre consommation de cafés, de cigarettes, d'alcool, de somnifères ainsi que vos heures de sommeil, en spécifiant la quantité par semaine.

1. Cafés (6 oz ou 177 ml) (nombre) /semaine

2. Cigarettes (nombre) /semaine

3. Alcool (nombre de consommations) /semaine

4. Somnifères (nombre de comprimés) /semaine

5. Sommeil (nombre d'heures) /semaine

6. Vitamines (quantité ou nombre de comprimés) /semaine

7. Drogues (quantité ou nombre de comprimés) /semaine

8. Jeux vidéo, loteries,... (nombre d'heure) /semaine

9. Médication (nombre de comprimés) /semaine

10. Autres : _____ /semaine

2.1. S'il y a lieu, précisez le type de médication _____

2.2. S'il y a lieu, précisez les autres produits consommés par semaine _____

SECTION 3 : INTERÊT AU TRAVAIL

En pensant à votre travail, indiquez à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants à l'aide de l'échelle suivante.

	1 Pas du tout en accord	2 Très peu en accord	3 Un peu en accord	4 Moyennement en accord	5 Assez en accord	6 Fortement en accord	7 Très fortement en accord
1	Mon travail s'harmonise bien avec les autres activités de ma vie.						1 2 3 4 5 6 7
2	J'éprouve de la difficulté à contrôler mon besoin de faire mon travail.						1 2 3 4 5 6 7
3	Les choses nouvelles que je découvre dans le cadre de mon travail me permettent de l'apprécier davantage.						1 2 3 4 5 6 7
4	J'ai un sentiment qui est presque obsessionnel pour mon travail.						1 2 3 4 5 6 7
5	Mon travail reflète les qualités que j'aime de ma personne.						1 2 3 4 5 6 7
6	C'est un travail qui me permet de vivre des expériences variées.						1 2 3 4 5 6 7
7	Mon travail est la seule chose qui me fasse vraiment « tripper ».						1 2 3 4 5 6 7
8	Mon travail s'intègre bien dans ma vie.						1 2 3 4 5 6 7
9	Si je le pouvais je ferais seulement mon travail.						1 2 3 4 5 6 7
10	Mon travail est en harmonie avec les autres choses qui font partie de moi.						1 2 3 4 5 6 7
11	Mon travail est tellement excitant que parfois j'en perds le contrôle.						1 2 3 4 5 6 7
12	J'ai l'impression que mon travail me contrôle.						1 2 3 4 5 6 7
13	Je consacre beaucoup de temps à faire mon travail.						1 2 3 4 5 6 7
14	J'aime beaucoup faire ce travail.						1 2 3 4 5 6 7
15	C'est important pour moi de faire mon travail.						1 2 3 4 5 6 7
16	Mon travail représente une passion pour moi.						1 2 3 4 5 6 7

SECTION 4 : SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Échelle de santé psychologique au travail (Gilbert *et al.*, 2008).

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

	1 Jamais	2 Occasionnellement	3 Souvent	4 Très souvent	5 Toujours	
1	Je suis satisfait (fier) de mes réalisations.	1	2	3	4	5
2	Je suis foncéur, j'entreprends plein de choses.	1	2	3	4	5
3	Je me sens équilibré émotionnellement.	1	2	3	4	5
4	Je me sens aimé et apprécié.	1	2	3	4	5
5	J'ai des buts, des ambitions.	1	2	3	4	5
6	J'ai le goût de pratiquer des loisirs et des activités en dehors de mon travail.	1	2	3	4	5
7	Je souris facilement.	1	2	3	4	5
8	Je suis égal à moi-même, naturel.	1	2	3	4	5
9	J'ai une bonne écoute pour mes collègues.	1	2	3	4	5
10	Je suis curieux, je m'intéresse à toutes sortes de choses.	1	2	3	4	5
11	Je trouve mon travail excitant et j'ai envie d'en profiter.	1	2	3	4	5
12	Ma vie est bien équilibrée entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles.	1	2	3	4	5
13	Je suis plutôt calme, posé.	1	2	3	4	5
14	Je trouve facilement des solutions à mes problèmes.	1	2	3	4	5
15	Je suis en bon terme avec mes collègues.	1	2	3	4	5
16	Je travaille avec modération, j'évite les excès.	1	2	3	4	5
17	J'ai l'impression de vraiment apprécier mon travail.	1	2	3	4	5
18	J'ai beaucoup d'humour, je fais rire mes collègues.	1	2	3	4	5
19	Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même.	1	2	3	4	5
20	Je me sens en santé, en pleine forme.	1	2	3	4	5
21	Je sais affronter positivement les situations difficiles.	1	2	3	4	5
22	J'ai un bon moral.	1	2	3	4	5

Encerchez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

	1 Jamais	2 Occasionnellement	3 Souvent	4 Très souvent	5 Toujours
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					

SECTION 5 : DEMANDE, AUTONOMIE, SOUTIEN
--

L'Échelle de Karasek (1979 ; Karasek et Theorell, 1990) adaptée en français par Brisson *et al.* (1998)

Veillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

1 Totalemment en désaccord	2 En désaccord	3 Neutre	4 En accord	5 Totalemment d'accord	
1. Je travaille intensément pendant de longues périodes de temps.	1	2	3	4	5
2. Je n'ai pas le temps de faire le travail qui doit être fait.	1	2	3	4	5
3. Après le travail, j'arrive à la maison trop fatigué pour faire les choses qui me plaisent.	1	2	3	4	5
4. J'ai tellement de travail à faire que cela me détourne de mes intérêts personnels.	1	2	3	4	5
5. J'ai suffisamment de temps pour faire ce qui est important pour mon travail.	1	2	3	4	5
6. À la fin de la journée, lorsque je rentre à la maison, je laisse mon travail derrière moi.	1	2	3	4	5
7. J'ai l'impression que mes responsabilités au travail ne cessent d'augmenter.	1	2	3	4	5
8. Je contrôle la façon dont j'effectue mes tâches.	1	2	3	4	5
9. Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome.	1	2	3	4	5
10. J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent dans mon travail.	1	2	3	4	5
11. Je peux obtenir les équipements et l'espace nécessaires à mon travail.	1	2	3	4	5
12. Je possède une autonomie/indépendance professionnelle dans mon travail.	1	2	3	4	5
13. Ici, je connais un employé à qui je peux demander conseil.	1	2	3	4	5
14. Il n'y a aucun employé avec qui je me sentirais à l'aise de parler des sentiments négatifs que je pourrais avoir.	1	2	3	4	5
15. Je ne connais aucun employé qui m'aiderait à clarifier mes problèmes et les rendrait plus faciles à comprendre.	1	2	3	4	5
16. Ici, il y a un employé à qui je peux dévoiler mes sentiments sans craindre d'être jugé, diminué ou rejeté.	1	2	3	4	5
17. Il y a un employé sur qui je pourrais compter si j'avais besoin de conseils afin de prendre une décision ou de faire face à un problème.	1	2	3	4	5
18. Je connais un employé avec qui je peux discuter de mes sentiments les plus intimes.	1	2	3	4	5

SECTION 6 : AFFECTS

L'Échelle de Watson, Clark, & Tellegen (1988) adaptée en français par Bouffard, Bastien et Lapierre (1997)

Vous trouverez des mots qui expriment différentes émotions. Indiquez dans quelle mesure vous vous êtes senti(e) de cette façon au cours de la dernière semaine en entourant la réponse appropriée.

	1	2	3	4	5
	Pas du tout/Très peu	Un peu	Modérément	Passablement beaucoup	Extrêmement
1. Intéressé(e)	1	2	3	4	5
2. Angoissé(e)/Stressé(e)	1	2	3	4	5
3. Excité(e)/Stimulé(e)	1	2	3	4	5
4. Bouleversé(e)/Troublé(e)	1	2	3	4	5
5. Solide/Fort(e)	1	2	3	4	5
6. Coupable	1	2	3	4	5
7. Affolé(e)/Terrorisé(e)	1	2	3	4	5
8. Hostile	1	2	3	4	5
9. Enthousiaste/Passionné(e)	1	2	3	4	5
10. Fier/Fière	1	2	3	4	5
11. Irritable	1	2	3	4	5
12. Vigilant(e)	1	2	3	4	5
13. Honteux (se)	1	2	3	4	5
14. Inspiré(e)/Emballé(e)	1	2	3	4	5
15. Nerveux (se)	1	2	3	4	5
16. Déterminé(e)	1	2	3	4	5
17. Attentif (ve)	1	2	3	4	5
18. Agité(e)	1	2	3	4	5
19. Actif (ve)	1	2	3	4	5
20. Effrayé(e)	1	2	3	4	5

SECTION 7 : SENTIMENT D'EFFICACITE PERSONNEL

L'Échelle de Schwarzer et Jerusalem (1995)

Nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre comportement au travail, à l'aide de l'échelle suivante :

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Moyennement en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Moyennement d'accord	Fortement d'accord

1. Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver une façon pour obtenir ce que je veux.	1	2	3	4	5	6
2. C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et accomplir mes buts.	1	2	3	4	5	6
3. J'ai confiance dans ma capacité à faire face efficacement aux événements inattendus.	1	2	3	4	5	6
4. Je peux toujours arriver à résoudre mes difficultés si j'essaie assez fort.	1	2	3	4	5	6
5. Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues.	1	2	3	4	5	6
6. Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires.	1	2	3	4	5	6
7. Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés, car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes.	1	2	3	4	5	6
8. Lorsque je suis confronté à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions.	1	2	3	4	5	6
9. Si je suis « coincé », je peux habituellement penser à ce que je pourrais faire.	1	2	3	4	5	6
10. Peu importe ce qui arrive, je suis capable d'y faire face généralement.	1	2	3	4	5	6

SECTION 8 : RELATIONS INTERPERSONNELLES AU TRAVAIL

L'Échelle de Senécal, Vallerand et Vallières (1992)

Indiquez la qualité des relations que vous avez présentement avec les personnes de votre environnement de travail, à l'aide de l'échelle suivante.

0 Pas du tout	1 Un peu	2 Modérément	3 Beaucoup	4 Extrêmement
------------------	-------------	-----------------	---------------	------------------

1. Présentement, mes relations avec les autres employés:

... sont harmonieuses	0	1	2	3	4
... sont valorisantes	0	1	2	3	4
... sont satisfaisantes	0	1	2	3	4
... inspirent confiance	0	1	2	3	4

2. Présentement, mes relations avec mon supérieur immédiat:

... sont harmonieuses	0	1	2	3	4
... sont valorisantes	0	1	2	3	4
... sont satisfaisantes	0	1	2	3	4
... inspirent confiance	0	1	2	3	4

SECTION 10 : LEADERSHIP DU SUPÉRIEUR

L'Échelle de Dussault, Valois et Frenette (2007)

Ce questionnaire vise à mettre en lumière l'approche personnelle d'un gestionnaire immédiat. Nous vous demandons de penser à votre gestionnaire immédiat dans votre organisation et d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien son comportement au travail, à l'aide de l'échelle suivante :

1 Tout à fait en désaccord	2 Plutôt en désaccord	3 Plutôt d'accord	4 Tout à fait d'accord	
1. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation.	1	2	3	4
2. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche.	1	2	3	4
3. Il ne retourne pas les appels téléphoniques.	1	2	3	4
4. Il s'exprime de manière enthousiaste.	1	2	3	4
5. C'est un orateur dynamique.	1	2	3	4
6. Dès qu'il y a plainte, il intervient.	1	2	3	4
7. Il encourage le personnel à innover.	1	2	3	4
8. Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.	1	2	3	4
9. Il suggère de nouvelles façons de faire.	1	2	3	4
10. Il respecte les opinions différentes des siennes.	1	2	3	4
11. Il écoute attentivement les autres.	1	2	3	4
12. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.	1	2	3	4
13. Il met en évidence l'importance de chacun.	1	2	3	4
14. Il donne un feedback positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.	1	2	3	4
15. Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation.	1	2	3	4
16. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.	1	2	3	4
17. Il s'isole dans son bureau.	1	2	3	4
18. Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée.	1	2	3	4
19. Il est passionné par son travail.	1	2	3	4
20. Il parle de manière optimiste de l'avenir.	1	2	3	4
21. Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail.	1	2	3	4
22. Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie.	1	2	3	4
23. Il reconnaît les bonnes performances du personnel	1	2	3	4

24. Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés.	1	2	3	4
25. Il s'intéresse à ce que vit le personnel.	1	2	3	4
26. Il est absent quand on a besoin de lui.	1	2	3	4
27. Il félicite les bons coups de chacun.	1	2	3	4
28. Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.	1	2	3	4
29. Il remet à plus tard la prise de décisions.	1	2	3	4
30. En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur.	1	2	3	4
31. Il communique sa vision de l'organisation.	1	2	3	4
32. Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes.	1	2	3	4
33. Il souligne l'excellent travail d'une personne lors de réunions de groupe.	1	2	3	4
34. Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter les corrections.	1	2	3	4
35. Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation.	1	2	3	4
36. Il n'est pas disponible.	1	2	3	4
37. Il souligne les fautes de français à leurs auteurs.	1	2	3	4
38. Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable.	1	2	3	4
39. Il respecte les sentiments d'autrui.	1	2	3	4
40. Il partage l'information avec le personnel.	1	2	3	4
41. Il a de nouvelles idées à propos de l'avenir de l'organisation.	1	2	3	4
42. Il est jovial.	1	2	3	4
43. Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions.	1	2	3	4
44. Il communique ses valeurs.	1	2	3	4
45. Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable.	1	2	3	4
46. Il évite de prendre des décisions.	1	2	3	4

SECTION 10 : SATISFACTION DE VIE

L'Échelle de Blais *et al.* (1989) traduite de la version anglaise (**Diener *et al.*, 1985**)

À l'aide de l'échelle ci-dessous, indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec chacun des énoncés en encerclant le chiffre approprié.

	1	2	3	4	5	6	7
	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Ni en désaccord ni d'accord	Légèrement d'accord	D'accord	Fortement d'accord
1. En général, ma vie correspond de près à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de vie sont excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de la vie.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais changer quoi que ce soit à ma vie, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7