



Université du Québec  
à Rimouski

**Facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail des  
gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux en  
contexte de gestion multisite**

Mémoire présenté

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

PAR

© ISABEL BASTILLE

**Août 2023**



**Composition du jury :**

**Charles Côté, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Andrée-Ann Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Trois-  
Rivières**

**Emmanuelle Jean, examinateur externe, Agence de santé publique du Canada**

Dépôt initial le 5 avril 2023

Dépôt final le 22 août 2023



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 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 est apparu comme un cadeau sur ma route professionnelle et personnelle. La gestion multisite dans le réseau de la santé et des services sociaux je l'ai vu s'exercer autour de moi, dans les yeux de mon conjoint, de mes anciens collègues et amis. Je les ai vu parfois laisser un métier qu'ils aimaient pour épargner leur santé physique et psychologique, parfois y laisser leur santé pour contribuer à bâtir quelque chose auquel ils croyaient ardemment. Je me suis toujours sentie bien impuissante face à ce phénomène, dans une position de spectatrice, ayant moi-même quitté le réseau de la santé au moment de l'annonce des fusions. Choix familial permettant d'assurer une plus grande stabilité pour nos enfants.

Quelques années plus tard, un concours de circonstance m'amène à rencontrer Mme Andrée-Ann Deschênes qui me parle du projet de recherche sur les pratiques efficaces de gestion multisite pour laquelle elle a été mandatée. J'y voyais évidemment une occasion de faire ma part pour contribuer à améliorer la santé psychologique au travail des gestionnaires, d'outrepasser le rôle de spectatrice que j'avais joué auparavant. Je la remercie sincèrement pour la confiance accordée. Son soutien, autant sur le plan personnel que professionnel a été très important dans mon parcours. Elle a été une grande source d'inspiration, possiblement bien plus qu'elle ne s'aurait l'imaginer, tout au long de ce processus de travail qui a mené à la rédaction de ce mémoire.

Un merci particulier à Mme Marie-Noëlle Albert qui m'a aidé grâce à ces précieux commentaires à différents moments de ma rédaction. La grande confiance qu'elle m'a accordée a été une source de motivation importante à des moments où j'en avais grandement besoin.

Un immense merci à Karoline, pour qui j'ai beaucoup d'admiration, qui m'a gentiment proposé de faire une relecture de ce mémoire. Merci pour ta bienveillance, la justesse de tes propos et tes recommandations éclairantes. Ça m'a été d'une très grande aide.

Merci aux membres du jury, monsieur Charles Côté et madame Emmanuelle Jean, respectivement président du jury et examinateur externe, pour leur implication dans l'évaluation de ce mémoire.

Un merci sincère à tous les gestionnaires qui ont pris part à cette étude. Merci pour votre participation, merci pour votre dévouement quotidien. Vous avez tout mon respect et ma reconnaissance. J'espère bien humblement que les résultats de cette étude pourront aider à faire un pas de plus vers la prévention de la santé psychologique au travail pour vous permettre de vous épanouir encore longtemps dans ce métier si important.

Je ne peux passer sous le silence la contribution indirecte d'anciens collègues et amis dans la rédaction de ce mémoire. Hélène, Éric, Jacqueline, André, Monika, Marie-Claude et j'en passe...vous qui avez tant contribué à ce réseau, qui avez mis du cœur au détriment parfois de votre santé ou de votre vie familiale, vous avez été dans mes pensées tout au long du processus. Sans le savoir, vous m'avez permis de garder le cap quand je n'avais plus l'énergie de continuer. Vous m'avez donné la ferme conviction que le réseau ne pouvait se passer de gens de cœur et de grand talent comme vous et qu'il fallait trouver des solutions pour retenir et surtout prendre soin de nos gestionnaires.

Je ne pourrais conclure ces remerciements sans remercier ma famille qui m'a accompagné tout au long de ce processus. Mes enfants, mes amours, ce mémoire il est pour vous. Souvenez-vous en comme d'une preuve que peu importe ce que la vie nous envoie comme épreuve, le pouvoir nous appartient. Rien n'est impossible lorsqu'on y croit vraiment. Merci Éric d'avoir pris le relais pour me permettre de réaliser ce projet professionnel. Merci d'avoir été présent pour me soutenir et m'encourager tout au long de ce processus. De chaleureux remerciement également vont également à mes parents et à mes amis qui m'ont encouragé à me surpasser.



## RÉSUMÉ

Cette étude s'intéresse à la situation des cadres du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) québécois ; corps d'emploi qui a été grandement affecté par les changements imposés par la mise en application de la Loi 10 (*Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux*). Parmi ces changements figure l'augmentation importante de cadres exerçant en contexte de gestion multisite, c'est-à-dire avec des employés à charge répartis dans plusieurs installations. Cette recherche vise à déterminer les facteurs prédictifs de la (SPT) des cadres du secteur de la santé et des services sociaux qui exercent en contexte multisite. Les hypothèses de recherche soutiennent que chacune des variables indépendantes (le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu) entretiennent une relation positive et significative avec le bien-être psychologique au travail (BEPT) et inversement entretiennent une relation négative significative avec la détresse psychologique au travail (DPT). Pour répondre aux hypothèses émises, une recherche de nature quantitative a été privilégiée avec un devis de recherche corrélationnel confirmatoire utilisant les échelles de mesure de Gilbert et al. (2011), de Colquitt (2001), de Quenneville et al. (2010) ainsi que l'adaptation française de l'échelle de May et al. (2004). Au total, 241 participants ont répondu à un questionnaire électronique sécurisé, de façon confidentielle. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS pour valider la présence de corrélations et effectuer des régressions linéaires multiples permettant d'identifier les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail. Ces analyses ont permis d'établir une relation positive significative entre le BEPT et chacune des variables indépendantes soit le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu. Ces mêmes relations étaient présentes, de façon négative, avec la DPT. À la lumière des analyses effectuées, le sens du travail et la justice distributive semblent être les facteurs les plus susceptibles de prédire le BEPT. De simples mesures comme : valoriser l'utilité sociale du travail, augmenter le ratio contribution/rétribution via des remerciements, etc. ; pourraient permettre aux dirigeants du RSSS d'agir positivement sur la SPT des cadres.

Mots clés : santé psychologique au travail, bien-être psychologique au travail, détresse psychologique au travail, sens du travail, justice organisationnelle, soutien organisationnel perçu, questionnaires, gestion multisite, réseau de la santé et des services sociaux.

## ABSTRACT

This study focuses on the situation of managers in Quebec's health and social services network (RSSS); a job category that has been greatly affected by the changes imposed by the application of Bill 10 (an Act to amend the organization and governance of the health and social services network). These changes include a significant increase in the number of managers working in multisite management, with dependent employees spread across several facilities. The aim of this research is to determine the predictive factors of the psychological health at work of managers in the health and social services sector who work in a multisite context. The research hypotheses support that each of the independent variables (meaning of work, organizational justice and perceived organizational support) have a positive and significant relationship with psychological well-being at work and conversely have a significant negative relationship with psychological distress at work. To respond to the hypotheses put forward, quantitative research was preferred with a confirmatory correlational research design using the measurement scales of Gilbert et al. (2011), Colquitt (2001), Quenneville et al. (2010) and the french adaptation of the May et al (2004) scale. A total of 241 participants completed a secure, confidential electronic questionnaire. The data collected was analyzed using SPSS software to validate the presence of correlations and to perform multiple linear regressions in order to identify the predictive factors of psychological health at work. These analyzes established a significant positive relationship between psychological well-being at work and each of the independent variables, meaning of work, organizational justice and perceived organizational support. These same relationships were present, negatively, with psychological distress at work. In light of the analyses performed, meaning of work and distributive justice appear to be the factors most likely to predict psychological well-being at work. Simple measures such as: enhancing the social usefulness of the work, increasing the contribution/retribution ratio through acknowledgements, etc., could enable RSSS managers to have a positive impact on the psychological health at work of managers.

*Keywords:* psychological health at work, psychological well-being at work, psychological distress at work, meaning of work, organizational justice, perceived organizational support, administrator, multisite management, health and social services network.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vi
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT.....	x
TABLE DES MATIÈRES .....	xi
LISTE DES TABLEAUX .....	xiv
LISTE DES FIGURES .....	xvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 Problématique.....	4
1.1 LES ENJEUX DE SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .....	4
1.1.1 La santé psychologique dans le milieu de la santé et des services sociaux.....	5
1.1.2 L'évolution du réseau de la santé et des services sociaux.....	6
1.2 PERTINENCE DE L'ETUDE ET QUESTION DE RECHERCHE .....	7
1.3 MISE EN CONTEXTE.....	8
1.3.1 La pratique de gestion en contexte multisite .....	8
1.3.2 Le contexte de gestion traditionnel.....	8
1.3.3 Le travail à distance.....	9
1.3.4 La gestion multisite dans le réseau de la santé et des services sociaux.....	17
CHAPITRE 2.....	22
2.1 DEFINITION DE LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .....	22
2.1.1 Modèle théorique de la santé psychologique au travail.....	23
2.2 RECENSION DES ECRITS.....	30
2.2.1 Le sens du travail.....	33
2.2.2 La justice organisationnelle.....	41
2.2.3 Le soutien organisationnel perçu.....	46
2.3 OBJET DE LA RECHERCHE.....	54
2.3.1 But de la recherche .....	54

2.3.2	Question de recherche.....	54
2.3.3	Hypothèses de recherche.....	55
CHAPITRE 3	epistemologie et methodologie de recherche.....	58
3.1	CADRE EPISTEMOLOGIQUE .....	58
3.2	DEVIS DE RECHERCHE .....	59
3.2.1	Participants.....	60
3.2.2	Instruments et procédures .....	66
3.2.3	Déroulement de la cueillette de données .....	69
3.2.4	Plan d'analyse de données recueillies.....	70
3.2.5	Éthique de la démarche.....	73
CHAPITRE 4	Analyse des résultats.....	75
4.1	ANALYSES DESCRIPTIVES .....	75
4.2	ANALYSES STATISTIQUES INFERENTIELLES .....	77
CHAPITRE 5	Discussion.....	81
5.1	RAPPEL DE L'OBJECTIF ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	81
5.2	INTERPRETATION DES RESULTATS .....	82
5.3	APPORTS THEORIQUES.....	86
5.4	APPORTS PRATIQUES .....	86
5.5	LIMITES DE L'ETUDE.....	88
5.6	FUTURES RECHERCHES .....	90
CONCLUSION GÉNÉRALE	.....	92
ANNEXE I	: FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS.....	94
ANNEXE II	: QUESTIONNAIRE SUR LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX.....	98
ANNEXE III	: QUESTIONNAIRE SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL .....	102
ANNEXE IV	: QUESTIONNAIRE SUR LE SENS DU TRAVAIL .....	104
ANNEXE V	: QUESTIONNAIRE SUR LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	105

ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE SUR LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU.....	107
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	109

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Composantes expérientielles de la santé psychologiques au travail .....	30
Tableau II : Caractéristiques et définition d'un travail qui a du sens.....	39
Tableau III : Manifestation de soutien .....	52
Tableau IV : Description de l'échantillon .....	63
Tableau V : Statistiques descriptives de la variable dépendante (N=236).....	76
Tableau VI : Statistiques descriptives des variables indépendantes (N=191).....	76
Tableau VII : Analyses corrélationnelles .....	78
Tableau VIII : Analyse de régressions linéaires multiples pour le bien-être psychologique au travail .....	79
Tableau IX : Analyses de régressions linéaires multiples descendantes pour la détresse psychologique au travail .....	80



## **LISTE DES FIGURES**

Figure I : Modèle de santé psychologique au travail .....	24
Figure II : Processus réflexif ayant mené à la sélection des variables à l'étude .....	32
Figure III : Le sens du travail selon Morin et Forest (2007) .....	38
Figure IV : Théorie Demande-Contrôle-Soutien .....	51





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'Organisation mondiale de la santé estime à 100 milliards de dollars (\$US) le coût annuel de la perte de productivité causée par les problèmes de santé mentale au travail (OMS, 2019). Outre les impacts financiers importants, les répercussions sur le plan humain ne cessent de se faire sentir.

Récemment, un rapport réalisé par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) en collaboration avec l'Université Queen's et le Pôle Santé HEC Montréal a mis en évidence des données préoccupantes relativement aux travailleurs de la santé et des services sociaux. Selon les données issues de ce rapport, 40% des travailleurs sondés présentent un état d'épuisement alors que 50% mentionnent avoir l'intention de quitter la profession (Colleen Brady, B., Chênevert, D. et Coderre-Ball, A., 2022). Déjà, au début des années 2000, différentes études avaient soulevées des préoccupations à l'égard de la santé psychologique au travail dans le secteur de la santé (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2002 ; Gouvernement du Québec, 2001).

La mise en application récente de la Loi 10 au Québec (Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux), dans un milieu déjà fragilisé, soulève donc un important questionnement quant à la vulnérabilité de la santé psychologique au travail (SPT). Ce changement législatif a fait évoluer de façon importante la structure du réseau de la santé et des services sociaux qui est passé de 182 à 34 établissements avec les fusions permettant la création d'un centre intégré par région socio sanitaire (MSSS, 2019).

Cette étude s'intéresse à la situation des cadres du réseau de la santé et des services sociaux québécois ; corps d'emploi qui a été grandement affecté par les changements ayant entraîné une diminution de plus de 18% des effectifs (Marchand, 2018). D'importantes modifications de l'organisation du travail ont également eu lieu, entraînant un changement de paradigme non négligeable pour les effectifs en place (Brunelle et Fortin, 2017). Les gestionnaires doivent maintenant exercer leur rôle dans une pratique de gestion en contexte multisite. Ils sont plus de 33%, à l'échelle de la province, à avoir des employés à charge répartis dans cinq installations et plus (parfois sur de grandes étendues comme en régions éloignées), chacun ayant en moyenne

22,3 employés sous leur responsabilité (Marchand, 2018). Ce portrait porte à croire que cette nouvelle forme d'organisation du travail peut présenter des facteurs de risques pour la santé psychologique.

Bien qu'il existe de plus en plus d'études sur la santé psychologique au travail (Biron, 2016; Bouchard & Meunier, 2023; Colleen Brady et al., 2022; Corbière et al., 2020; Ferré et al., 2018; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Legault, 2012; Provost Savard & Dagenais-Desmarais, 2018; Rodrigue et al., 2020; Savoie et al., 2010), peu d'études s'intéresse aux gestionnaires de la santé et des services sociaux. Encore moins à ceux qui exercent en contexte de gestion multisite, une réalité relativement nouvelle ou auparavant plutôt marginale (Blackburn et Bonaventure, 2013 ; Bolduc, Benhadji et Abarrategui, 2014). Cette recherche est novatrice car qu'elle apporte un éclairage nouveau sur la santé psychologique au travail de ces gestionnaires qui ont vu leur condition de travail rapidement transformé dans les dernières années.

De façon plus spécifique, cette recherche a pour objectif de déterminer les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail des cadres du secteur de la santé. Pour ce faire, la recherche mettra en relation trois variables indépendantes avec la santé psychologique au travail pour déterminer l'existence d'une corrélation significative positive avec le bien-être psychologique au travail ainsi que négative avec la détresse psychologique au travail. Ces variables ont été rigoureusement sélectionnées, suite à la recension des écrits, relativement aux enjeux nommés par les gestionnaires du réseau de la santé ainsi qu'aux démonstrations antérieures concernant leurs liens avec la santé psychologique au travail. Il s'agit du sens du travail, de la justice organisationnelle et du soutien organisationnel perçu.

L'étude de nature quantitative privilégie un devis de recherche corrélationnel confirmatoire. Le projet utilisera notamment l'échelle de mesure de Gilbert et al. (2011), de façon à évaluer la santé psychologique au travail selon deux axes, soit, le bien-être psychologique au travail et la détresse psychologique au travail. Les gestionnaires exerçant en contexte de pratique de gestion multisite de 4 centres de santé et de services sociaux membres du consortium InterS4<sup>1</sup> ont reçu,

---

<sup>1</sup> Le Consortium repose sur l'implication de CISSS et d'un CIUSSS autour d'une plateforme commune de courtage de connaissances, en collaboration avec l'UQAC, l'UQAR et l'UQAT. Les partenaires partagent une réalité comparable concernant l'organisation des services de

de façon électronique, un lien vers le questionnaire. Les ententes en ce sens ont été conclues entre l'UQAR, le consortium InterS4 et les établissements concernés.

L'analyse des données recueillies a permis de mesurer le niveau d'influence qu'exercent les variables indépendantes ciblées sur la santé psychologique des gestionnaires multisites et ainsi procurer des leviers d'action fort intéressants aux organisations participantes. Les retombées de cette recherche pourraient, également, s'avérer bénéfiques pour l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, voire, pour d'autres organisations publiques ou privées utilisant des pratiques de gestion en contexte multisite.

Le premier chapitre de cette étude présente le contexte ayant mené à l'élaboration de la question de recherche. Dans le second chapitre, les cadres théoriques retenus pour les différentes variables à l'étude seront exposés. Puis, le chapitre trois présente, quant à lui, la méthode utilisée pour mener à bien cette recherche. Enfin, les quatrième et cinquième chapitres traitent respectivement de l'analyse des résultats et de la discussion relative aux résultats ayant émergé de l'étude.

---

*proximité dans les régions périphériques ou éloignées dont une proportion appréciable de leurs activités se fait en milieu rural. Ils ont décidé de se fédérer autour des enjeux particuliers aux régions. (Consortium InterS4, 2020)*

# CHAPITRE 1

## PROBLEMATIQUE

Ce premier chapitre présente la problématique qui est à la base de la présente étude. Les enjeux de santé psychologique au travail y sont tout d'abord abordés, puis il est question de façon plus particulière de la santé psychologique au travail dans le réseau de la santé et des services sociaux québécois. Il est, par la suite, question de la pertinence de l'étude et de la question de recherche. Enfin, la mise en contexte présente différentes notions qui permettent de mieux saisir la réalité du travail en contexte de gestion multisite des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

### 1.1 LES ENJEUX DE SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis de nombreuses années, les recherches relatives à la santé psychologique des travailleurs foisonnent de toutes parts. Malgré tout ce développement de nouvelles connaissances et d'outils, les constats des problèmes de santé psychologique ne sont guère réjouissants, et cela, à l'échelle mondiale. Vu l'ampleur des enjeux, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a adopté, en 2012, une résolution (WHA65.4) relative à la charge mondiale des troubles mentaux ainsi qu'un Plan d'action pour la santé mentale 2013-2020. L'Organisation estime à 100 milliards de dollars (\$US) le coût annuel de la perte de productivité causée par les problèmes de santé mentale au travail. (OMS, 2019)

Les travailleurs canadiens n'échappent malheureusement pas à cette réalité. Selon les données rapportées par l'Agence de la santé publique du Canada, les troubles mentaux et les maladies mentales font partie des sept principaux problèmes de santé au Canada et terminent bons premiers en ce qui concernent les coûts directs associés (Commission de la santé mentale du Canada [CSMC], 2012b, citée dans ISQ, 2015). Face à ce type de données qui parlent d'elles-mêmes, le gouvernement canadien a reconnu l'importance d'agir. Ainsi, la Commission de la santé

mentale du Canada a déposé, en 2012, sa stratégie en matière de santé mentale : Changer les orientations, Changer des vies. Stratégie en matière de santé mentale pour le Canada (Bartram et al., 2012).

Le portrait est sensiblement le même du côté québécois. Selon les résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes menée en 2012 par l'institut de la statistique du Québec (ISQ), 33,1% des répondants indiquaient que la principale source de stress était liée à l'occupation principale, soit au travail ou aux études. C'est tout près de 20% supérieur au facteur de stress suivant (Institut de la statistique du Québec, 2015).

### **1.1.1 La santé psychologique dans le milieu de la santé et des services sociaux**

Dans le milieu de la santé, Colleen Brady et al. (2022) rapportaient, dans une étude menée auprès de 942 répondants issus du secteur de la que 49% des individus interrogés présentaient des niveaux de détresse morale allant de légers à aigus. C'est une augmentation significative en comparaison aux études menées au début des années 2000 par le Gouvernement du Québec (2001) Déjà à cette époque, Brun et ses collègues (2002) avaient soulevé que parmi les milieux étudiés, c'était le milieu hospitalier qui présentait le plus grand pourcentage de détresse psychologique. Également, les auteurs ont conclu l'étude en soulevant des facteurs de risque pour la santé mentale tout secteur confondu. Parmi ceux-ci : la charge de travail ainsi que l'effritement des conditions relationnelles au travail. Facteurs qui semblent toujours d'actualité avec l'évolution qu'a connu le réseau de la santé et des services sociaux québécois.

Il est intéressant de regarder le constat actuel de la santé psychologique dans le réseau de la santé et des services sociaux, plus d'une décennie plus tard. En 2017, une journaliste a fait état des plus récentes données obtenues grâce à la loi d'accès à l'information concernant les dossiers d'absentéisme ouvert pour cause psychologique. Ces données démontraient une hausse marquée, frôlant parfois les cinquante pourcents entre 2012-2013 et 2016-2017. La tendance des données chez les employés est plutôt linéaire d'une région à l'autre. Toutefois, les données des cadres

surprennent allant de hausse de 200% à des baisses significatives entre les années de référence (Archambault, 2017). En mettant en relation les éléments cités précédemment de l'enquête de Brun et son équipe ainsi que les données de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS) faisant suite à la récente réforme du réseau de la santé sous l'application de la Loi 10 (Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux); il y a lieu de se questionner sur la santé psychologique au travail des gestionnaires du réseau de la santé.

### **1.1.2 L'évolution du réseau de la santé et des services sociaux**

Afin de mieux saisir les enjeux liés à cette catégorie de travailleurs, il importe de comprendre comment leur situation. Avant 2015, le réseau de la santé et des services sociaux québécois était composé de 11 130 cadres. À la suite de la réforme, ils n'étaient plus que 9 090 en poste (Marchand, 2018). Outre l'impact de la diminution du nombre de cadres sur leur charge de travail, l'aspect qui a le plus drastiquement changé la nature du travail de ces gestionnaires est le fait qu'ils sont maintenant plus de 33% à avoir des employés à charge répartis dans cinq installations et plus, chacun ayant en moyenne 22,3 employés sous leur responsabilité (Marchand, 2018). Le Québec étant vaste, certaines régions représentent de grandes étendues à parcourir entre les différentes installations. C'est notamment le cas des régions éloignées telles que l'Abitibi-Témiscamingue qui compte 67 installations couvrant un territoire de 58 000 km<sup>2</sup> (Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, 2020) ou encore du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui couvre une superficie de 95 762 km<sup>2</sup> (Centre intégré université de santé et de services sociaux du Saguenay-Lac-Saint-Jean, 2018). Face à des distances de la sorte, il est possible de croire que les gestionnaires, en contexte de gestion multisite, doivent passer une portion significative de leur temps à sillonner les routes entre les différentes installations (Roy, 2016). Constat auquel l'ancien PDG de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux monsieur Yves Bolduc en était venu : « Il y a deux heures et quart de route entre La Baie et Dolbeau. Depuis la réforme, des gestionnaires doivent se lever à 5h30 pour rencontrer les équipes. Des gens gèrent jusqu'à dix sites différents ! Certains tombent au combat » (Roy, 2016). Il ne fait pas de doute que ce temps de transport doit inévitablement empiéter soit sur leur charge de travail réelle ou perçue,

sur leur temps de vie personnelle ou familiale, sur leur sentiment d'efficacité professionnel, etc. Dans tous les cas, ça peut devenir un facteur de risque pour les problèmes de santé psychologique au travail.

Malgré les données plutôt limitées relativement aux absences pour santé mentale des cadres dans le réseau de la santé, Me Anne-Marie Chiquette, chef de contentieux à l'Association du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux (APER) est d'avis qu'outre les absences maladies, il y a également l'enjeu d'exode des cadres qui est à considérer (Fleury, 2020). En effet, plusieurs cadres privilégient l'avenue de se réorienter, de retourner exercer en tant que professionnel ou encore de devancer leur retraite afin de préserver leur santé (Caillou, 2020; Marquis et Roy, 2018; Pelchat, 2015; Roy, 2016). À la lecture de ce constat, il est possible de penser que la gestion multisite pourrait être un enjeu considérable sur la santé psychologique des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

## **1.2 PERTINENCE DE L'ETUDE ET QUESTION DE RECHERCHE**

À l'instar de ces constats plutôt pessimistes, les données de l'OMS démontrent que pour chaque dollar investi dans le renforcement du traitement des troubles mentaux courants, des gains de 4\$ (\$ US) sont obtenus en matière de santé et de productivité (Organisation mondiale de la Santé, 2019). Brun, Biron et Ivers (2007) ont, pour leur part, fait la démonstration de l'efficacité des interventions visant à prévenir le stress au travail dans le cadre de la démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail. Les auteurs font état de résultats démontrant une nette augmentation (39,5% vs 46,2%) de la satisfaction au travail et d'une diminution significative (68,3% vs 37,8%) du nombre de répondants présentant une détresse psychologique élevée, et ce, même en milieu hospitalier (Brun et al., 2007). À la lumière de ces informations, la présente étude visera à déterminer les facteurs de prédictions de la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion multisite.

## **1.3 MISE EN CONTEXTE**

### **1.3.1 La pratique de gestion en contexte multisite**

Le contexte de gestion dans lequel évolue les cadres du réseau de la santé et des services sociaux québécois présente de nombreuses particularités. Bien que le travail multisite puisse s'apparenter à quelques niveaux au travail à distance, il en demeure des éléments distinctifs majeurs qui font son unicité (Blackburn et Bonaventure, 2013; Brunelle et Fortin, 2017; Gendron et Madore, 2013). La littérature demeure peu étoffée, encore à ce jour, en ce qui concerne ce type d'organisation du travail (Gendron et Madore, 2013). Afin de bien comprendre les tenants et aboutissants de ce contexte, la prochaine section passera en revue la gestion dite « traditionnelle » ainsi que la gestion à distance et le télétravail. Cette revue de littérature permettra de faire ressortir les différents éléments pouvant caractériser le contexte de travail multisite.

### **1.3.2 Le contexte de gestion traditionnel**

Le fait de remonter à la genèse du terme « manager » permet de bien comprendre le contexte dit « traditionnel de gestion ». Selon l'Oxford English Dictionary, ce mot trouverait racines dans le vieux français « mesnager » signifiant en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval », qui laisse sous-entendre une importante notion de contrôle. Le terme « mesnager » proviendrait lui-même de l'italien « maneggiare » qui signifie contrôler, manier, avoir en main (Araujo, Bélanger, Goudet et Le Gouguec., 2017).

Au fil des ans, plusieurs théories d'organisation du travail se sont développées, chacune ayant comme prémisses la notion de contrôle dans la relation supérieur-subordonné. Bien qu'elles présentent des différences significatives entre elles, les différentes théories comme le taylorisme avec son organisation scientifique du travail, le fordisme avec la chaîne de production standardisée, la théorie de Weber quant à la division du travail et la structure hiérarchique précisément définie, en passant même par Drucker avec son approche par objectif et le rôle accru occupé par les

travailleurs; tous articulent le contrôle managérial autour de trois éléments majeurs soient le lieu, le temps et les actions (Brunelle et Fortin, 2017). Le lieu influe sur le contrôle du gestionnaire à plusieurs niveaux. La simple présence d'un supérieur sur les lieux de travail peut parfois faire office de pouvoir, de discipline. Par surcroît, le regard que peut poser le gestionnaire sur les différentes dynamiques de travail et autres peut s'avérer une importante source d'informations, et, par le fait même, une source de contrôle. En étant présent sur les lieux, le gestionnaire a un certain contrôle quant au temps. Il peut s'assurer de la ponctualité et de l'efficacité de l'utilisation du temps de travail. La présence physique de ce dernier sur les lieux de travail lui permet également d'analyser l'organisation du travail, la cadence des employés, l'efficacité des méthodes, le respect des procédures, etc. Que ce soit par le biais de ce qu'il perçoit directement ou via des conversations « de corridor » entendues, la présence physique du gestionnaire, dans un contexte de travail « traditionnel » lui fournit d'importantes informations lui permettant d'exercer son rôle de gestion (Brunelle et Fortin, 2017). Selon Taskin (2006), l'évolution continue de la multi localisation du travail a occasionnée une rupture au niveau des fondements de l'exercice traditionnel du contrôle managérial, à savoir la « visibilité » et la « présence ». Cela sous-entend donc que le gestionnaire qui exerce son métier dans un contexte de gestion à distance ou multisite se doit de réinventer le contrôle managérial sans miser sur la notion de lieu, voir même sur celle de temps qui peut s'avérer plus complexe dans ce type de contexte (Blackburn et Bonaventure, 2013; Brunelle et Fortin, 2017; Gendron et Madore, 2013).

### **1.3.3 Le travail à distance**

La croissance importante qu'a connu le travail à distance dans les dernières décennies pourrait laisser croire que c'est une réalité relativement nouvelle s'inscrivant dans l'ère de l'économie du savoir. Pourtant, cette forme d'organisation du travail remonte au 19<sup>e</sup> siècle. Le premier cas a été recensé en 1877 chez le président de la Boston Bank qui avait fait installer une ligne téléphonique entre la banque et sa résidence de façon à pouvoir gérer les opérations à distance

(Brunelle, 2010). Il a toutefois fallu attendre plus d'un siècle avant que cette forme d'organisation du travail se répande davantage et que la littérature sur le sujet émerge.

Selon des données de 2005, 41% des entreprises canadiennes avaient adopté des pratiques de télétravail (Brunelle, 2010). Plus globalement, c'est le tiers des travailleurs mondiaux qui sont considérés comme travailleurs à distance. Malgré le fait que ce phénomène est aujourd'hui largement répandu, les études sur le sujet tendent à se diversifier mais demeurent néanmoins peu nombreuses pour la popularité de ce type d'organisation du travail. La grande variabilité des formes de travail à distance peut expliquer la difficulté à bien cerner et traiter le sujet. Sullivan (2003) a d'ailleurs rédigé un article consacré à ce phénomène dans édition spéciale du journal *New Technology, Work and Employment* consacré au télétravail. Elle y faisait mention de [traduction] « la difficulté à établir une définition unique en raison de l'ampleur et de la complexité de ce type d'organisation du travail ». D'un point de vue plus général, trois principales formes de télétravail étaient présentées soit à domicile, chez le client ou encore dans différents centres de services de l'entreprise, ce dernier se rapprochant davantage du contexte multisite (Sullivan, 2003; Tremblay et Thomsin, 2012). Effectivement, il est possible de retrouver sur le marché du travail une panoplie de formules référant au travail à distance : télétravail, e-working, travail sur la route, travail à distance, etc. Chacune de ses formes de travail ayant des similitudes mais également des particularités qui leurs sont propres (Sullivan, 2003). La fréquence et la structure fait également place à d'importantes modulations d'une entreprise à l'autre qui rend parfois l'étude, voire même l'établissement d'une définition, plus ardue.

Le travail à distance, dans son sens le plus large, demeure néanmoins une forme d'organisation du travail plus étudiée et documentée que le travail multisite comme tel (Blackburn et Bonaventure, 2013 ; Gendron et Madore, 2013). L'idée est donc, ici, de mettre en perspective les principaux éléments du travail à distance afin d'établir des liens avec le travail multisite, mais également de faire valoir les principales distinctions de façon à pouvoir proposer une définition la plus représentative possible du travail multisite.

Afin de mener à bien cette analyse, quelques définitions ont été retenus ainsi que certains faits saillants semblant faire davantage consensus auprès des auteurs.

### 1.3.3.1 Le travail à distance : source de flexibilité et d'une meilleure conciliation travail-famille

La définition de Kurland et Bailey (1999) met l'emphase sur les notions de dispersions spatiales et temporelles en évoquant le télétravail comme une forme de flexibilité permettant de travailler de n'importe quel endroit à n'importe quel moment. Selon ces auteurs, la structure du travail et du contrôle est en quelque sorte inversée, redonnant ainsi aux travailleurs beaucoup d'autonomie et de contrôle sur l'organisation, la planification et l'exécution de leur travail. Comme mentionné précédemment, le travail s'étant historiquement toujours articulé autour des notions d'espace et de temps, le travail à distance requiert donc aux gestionnaires de se réinventer, de développer une nouvelle conception, une façon différente de concevoir et de vivre le temps et l'espace (Taskin, 2003, 2006; Taskin et Tremblay, 2010).

Taskin et Tremblay (2010) définissent, quant à eux, le télétravail comme l'exercice d'une activité professionnelle entièrement ou en partie à distance et au moyen des technologies de l'information et des communications (TIC). Trois éléments essentiels caractérisent cette forme d'organisation du travail selon ces auteurs, soient la distance, une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des TIC. Ils font valoir que la combinaison de ces éléments permet de faire la distinction entre les différentes formes d'organisation du travail : télétravail, travail à distance ou travail à domicile qui n'impliquerait pas l'usage des TIC (Taskin et Tremblay, 2010).

En Europe, où la législation est un peu plus avancée en ce qui concerne le télétravail, un accord-cadre interprofessionnel sur le télétravail a été conclu en 2002 (Scaillerez et Tremblay, 2016). Dans cet accord, les partenaires sociaux européens ayant été concertés ont défini le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, [...], dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Scaillerez et Tremblay, 2016, p. 25).

Historiquement, le télétravail faisait référence au fait de travailler à distance du siège principal de l'employeur par le biais de l'utilisation de moyens technologiques (Scaillerez et Tremblay, 2016). Cela permettait donc la flexibilité mise de l'avant par Kurland et Bailey (1999). Cette flexibilité a permis à de nombreuses entreprises d'améliorer les conditions de travail de leurs employés, sans pour autant augmenter les salaires, en leur offrant la possibilité de mieux concilier vie privée et vie professionnelle (Teo et al., 1998). Ce gain de temps pour les activités de la vie personnelle est d'ailleurs un des éléments majeurs qui ressort des études menées auprès des télétravailleurs de différents milieux. Selon Tremblay et Thomsin (2012) la majorité des télétravailleurs considèrent que cette forme de travail leur permet davantage de temps en famille le matin et le soir, leur permet d'être présent pour remplir les obligations familiales, de pouvoir accomplir la routine du matin avec les enfants et même d'accomplir certaines tâches domestiques au travers de la journée de travail, ce qui leur libère du temps la fin de semaine (Taskin, 2003; Tremblay et Najem, 2010; Tremblay et Thomsin, 2012). Le télétravail a connu beaucoup de popularité dans des milieux urbains où les travailleurs devaient se confronter à un trafic intense ou encore à de grandes distances de route afin de se rendre au travail, ce qui peut expliquer en partie, la perception accrue d'un meilleur équilibre travail-vie personnelle (Kurland et Bailey, 1999; Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay et Thomsin, 2012). Ce gain de temps est un élément d'importance dans la mise en place habituelle de cette forme d'organisation du travail. Il arrive cependant que ce désir d'offrir une meilleure conciliation travail-famille aux télétravailleurs ne se réalise pas comme prévu soit en raison des attentes de performances organisationnelles trop élevées ou encore en fonction de la capacité du télétravailleur à jongler entre ses activités professionnelles et familiales (Tremblay et Najem, 2010; Tremblay et Thomsin, 2012). Felstead, Jewson et Walter (2003) rappellent, à cet effet, que l'interaction entre l'espace-temps privé et professionnel est de moins en moins séquentielle, linéaire et chronologique. Cet aspect peut se révéler un atout important, tout comme un point de vigilance selon la nature du travail, le contexte et les exigences formelles ou informelles de l'employeur. La ligne est donc mince et difficile à tracer entre l'amélioration ou la détérioration de la conciliation travail-vie personnelle, d'autant plus que la législation encadrant le travail à distance tarde à voir le jour (Scaillerez et Tremblay, 2016).

### 1.3.3.2 Le travail à distance : une question d'arrangement

Un autre élément important à soulever ici est l'usage important du terme arrangement de la part de nombreux auteurs lorsqu'ils font référence au travail à distance, télétravail ou autre. Bien que l'usage de ce mot puisse à première vue sembler anodin, la notion d'arrangement réfère au fait qu'historiquement, le télétravail s'est souvent articulé à la demande de l'employé ou d'une proposition de l'employeur afin d'offrir une meilleure qualité de vie à l'employé (Tremblay et al., 2007). Dans d'autres circonstances, comme c'est le cas dans le secteur des ventes notamment ou des centres d'appels en dehors des sièges sociaux, ça faisait bien souvent partie de la nature du travail et l'employé postulait ou acceptait ce poste en toute connaissance de cause. C'est ici un élément distinctif d'importance en comparaison au travail multisite des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois (Bolduc et al., 2014; Marchand, 2018), d'autant plus que comme le mentionnent Taskin et Tremblay (2010) le travail à distance devrait émaner d'un processus concerté afin d'assurer une performance optimale et une pérennité. Il en sera fait mention plus en détails dans la section suivante.

Plus récemment, le télétravail s'est démocratisé avec l'avènement de la pandémie de COVID-19. Statistiques Canada rapportait, en 2021, que 32% des employés canadiens de 15 à 69 ans exerçaient en télétravail, soit une hausse de 28% par rapport à 2016 (Medhi et Morissette, 2021). L'importante hausse n'est pas étrangère aux mesures politiques mises de l'avant en plein cœur de la crise sanitaire. La notion d'arrangement autrefois mise de l'avant a temporairement fait place à une notion de contrainte (Registre, 2022), une réalité se rapprochant davantage de celle vécu par les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux suite à l'implantation de la Loi 10.

### 1.3.3.3 L'enjeu de la déspatialisation

Selon Taskin (2006), le véritable enjeu du télétravail, et surtout des gestionnaires dans ce contexte, réside dans la capacité de gérer la déspatialisation qu'il introduit ; c'est-à-dire la distance

physique mais, plus encore, la distance psychologique qui émerge chez les travailleurs éloignés de leur environnement de travail au sens large.

Le degré de déspatialisation est fonction de quatre facteurs : le lieu de travail, la fréquence de l'arrangement, l'autonomie, la confiance et le contrôle personnel ainsi que la formalisation de l'arrangement (Taskin, 2006). Il est donc possible de croire que plus les quatre facteurs sont touchés ou mis de l'avant de façon importante, plus le gestionnaire se doit d'adapter son approche afin de pouvoir tirer son épingle du jeu dans ce contexte. L'auteur mentionne également que la déspatialisation est commune à toutes les formes de travail à distance (e-working, télétravail, travail multisite, etc.), cela permet donc une avenue intéressante permettant de les étudier de façon regroupée, sous l'optique du management (Taskin, 2006).

Outre la notion de déspatialisation qui requiert des efforts additionnels de gestion, le travail à distance peut mener à une forme d'isolement professionnel (Taskin et Tremblay, 2010). Les interactions avec les pairs pouvant être moindre en raison de la distance physique qui sépare les travailleurs peut expliquer en partie ce sentiment d'isolement. Également, l'intégration à la vie organisationnelle peut s'avérer ardu, l'employé ne pouvant plus prendre part aux différentes rencontres informelles permettant bien souvent d'entretenir ce réseau social. Cela peut mener à un effritement des conditions relationnelles, facteur de risque de la santé psychologique au travail (Martel et Brun, 2003).

#### 1.3.3.4 Le travail à distance : un défi de gestion important

Bien que le travail à distance puisse représenter des avantages importants pour les employés et les entreprises (augmentation de la flexibilité, meilleure conciliation travail-famille, diminution des coûts fixes, etc.), cette nouvelle forme d'organisation du travail représente néanmoins un défi de gestion important (Brunelle, 2009, 2010; Scaillerez et Tremblay, 2016; Taskin et Tremblay, 2010).

De nombreux auteurs parlent de ruptures par rapport aux modes de gestion traditionnels (Brunelle et Fortin, 2017; Felstead et al., 2003; Taskin et Tremblay, 2010). Cette rupture fait

principalement référence à la dimension historique du contrôle managériale s'articulant autour des notions de lieu, de temps et d'action qui devient pratiquement caduque en contexte de gestion à distance. Le gestionnaire doit donc revoir complètement sa façon de gérer puisque les mécanismes de contrôles traditionnels (soient le fait d'observer la présence, le temps passé sur une tâche, la manière d'effectuer le travail) deviennent inefficaces lorsque le cadre n'est pas à même de pouvoir les observer visuellement sur place (Brunelle et Fortin, 2017; Taskin, 2006). Les moyens de contrôle habituels étant révolus dans ce type d'organisation du travail, le gestionnaire n'a d'autre choix que de transformer son approche vers une approche de coaching ou un management de l'engagement (Brunelle et Fortin, 2017; Taskin et Tremblay, 2010).

#### 1.3.3.5 Le contrôle révolu ?

Comme l'ont démontré les définitions précédentes, de tout temps, le management humain s'est articulé autour de la notion de contrôle. Le contrôle au sens large de la gestion englobe les notions d'implication, d'autodiscipline, de confiance, d'autonomie, de supervision et de culture. Ce contrôle référant davantage historiquement à la « visibilité » soit la possibilité d'observer le travailleur en action ainsi qu'à la « présence » permettant au gestionnaire d'avoir une certaine emprise sur le temps et les actions des équipes de travail (Taskin et Tremblay, 2010). À distance, ces moyens de contrôle sont inefficaces voir même impossibles, même à l'aide de technologies. Donc plutôt que de miser sur le facteur supervision, le cadre doit transformer son approche pour mettre de l'avant l'autodiscipline, la confiance et l'autonomie (Felstead et al., 2003; Taskin, 2006; Taskin et Tremblay, 2010). Cela a pour effet de modifier de façon importante la nature du rôle du gestionnaire. Il doit agir non plus comme une figure d'autorité mais d'avantage comme un coach, comme un mentor pour susciter l'engagement des employés à offrir la meilleure prestation de services qui soit (Brunelle et Fortin, 2017). Pour plusieurs gestionnaires, cette transformation majeure peut représenter un important sentiment de perte de contrôle et donc affecter directement leur sentiment d'efficacité professionnel et générer beaucoup d'anxiété et de questionnements relativement à la pérennité de leur statut. En plus de représenter une période d'instabilité et

d'ajustements, ce changement profond de façon de faire exige aux gestionnaires l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences (Taskin et Tremblay, 2010).

#### 1.3.3.6 L'informel en voie de disparition

Un élément non négligeable de la gestion en contexte de distance est la disparition de l'informel. En effet, les discussions « de corridor » revêtent une grande importance dans le travail quotidien d'un gestionnaire en mode traditionnel (Brunelle et Fortin, 2017). Ces discussions lui permettent de prendre rapidement le pouls de l'état des employés, du climat de travail. Ces ressentis qui sont d'une précieuse aide dans la prise de décision du gestionnaire sont plus difficiles à obtenir dans le cadre de rencontres formelles, d'autant plus si les contacts employés-gestionnaires ont lieu seulement une à deux fois semaine. Brunelle et Fortin (2017) font valoir que l'informel permet au gestionnaire de démontrer son leadership et d'obtenir la confiance et l'adhésion de l'équipe de façon beaucoup plus rapide et efficace. En contexte de gestion à distance, le gestionnaire doit donc se réinventer, trouver d'autres moyens d'obtenir l'adhésion de son équipe et surtout d'avoir accès à ce contenu riche qui se trouve dans les discussions informelles.

#### 1.3.3.7 La complexité dans les communications

La communication est un art, déjà perçue comme complexe pour de nombreux gestionnaires en mode traditionnel. La gestion des employés à distance amène cette complexité à un niveau supérieur. Effectivement, les interactions entre les employés et le cadre étant restreinte, il devient plus ardu de développer une connaissance approfondie de l'autre et donc d'ajuster sa communication en ce sens. De plus, l'usage des technologies de l'information et des communications laisse beaucoup de place à interprétation et laisse que très peu de place au langage non verbal qui a une place de choix dans toutes les communications (Brunelle, 2010; Brunelle et Fortin, 2017). Le gestionnaire doit donc redoubler de prudence, faire preuve de tact et de beaucoup de sensibilité dans ses communications, en plus de choisir de façon stratégique le bon outil de

communication ainsi que la façon d'en faire usage; tout cela afin de contrer les obstacles de la communication à distance (Brunelle et Fortin, 2017).

Brunelle (2009) a également fait valoir, en traitant des enjeux de la distance psychologique en contexte de gestion multisite, l'importance de ne pas opposer la gestion de proximité et la gestion multisite, car à son avis, le premier doit faire partie intégrante du second malgré toutes les difficultés imposées par la distance physique. Le défi est d'autant plus important que, et comme le mentionne Brunelle et Fortin (2017), le succès d'un gestionnaire en mode traditionnel ou en gestion de proximité n'est pas garant du succès en contexte de gestion multisite ou à distance. La transition d'une forme d'organisation du travail à l'autre nécessite beaucoup d'ajustements de la part du gestionnaire, le développement de compétences complémentaires, une révision voire même une transformation des pratiques et façons de faire antérieures. Outre cet ajustement d'importance, l'appréciation de la gestion traditionnelle n'est pas garante de l'appréciation de la gestion à distance. La nature même du travail étant grandement transformée, la question se pose à savoir si un gestionnaire qui appréciait grandement son travail en mode traditionnel l'appréciera toujours autant en contexte de gestion à distance. C'est un questionnement non négligeable puisque le plaisir au travail a un impact important non seulement sur la mobilisation et la performance, mais plus encore sur la santé psychologique au travail (Brun et Martel, 2003).

#### **1.3.4 La gestion multisite dans le réseau de la santé et des services sociaux**

L'Association québécoise d'établissements de santé et de service sociaux a élaboré en 2013, avant sa dissolution, une définition du cadre multisite en faisant référence aux changements des décennies précédentes c'est-à-dire avant l'application de la loi 10. Selon cette instance, le cadre multisite se veut un cadre qui supervise une ou plusieurs personnes, ou des équipes, dispersées dans différentes installations et qui doit atteindre les objectifs qui lui sont confiés, notamment, par des choix stratégiques adaptés à la situation (Blackburn et Bonaventure, 2013).

Comme démontré préalablement, en contexte de gestion à distance, la notion de supervision et de contrôle s'avère plutôt difficile voire même désuète (Brunelle, 2010; Brunelle et Fortin, 2017; Taskin, 2006; Taskin et Tremblay, 2010). Le gestionnaire œuvrant dans ce contexte n'a donc d'autre choix que de faire évoluer ses pratiques de gestion pour parvenir à l'atteinte des objectifs escomptés (Brunelle et Fortin, 2017).

Le cadre multisite gère des employés dispersés sur un territoire donné qui peut être plus ou moins grand selon la région. Les employés peuvent également être dispersés sur un nombre variable de point de services. Règle générale, le cadre a un port d'attache dans un établissement quelconque, puis se déplace en moyenne une à deux fois semaine à la rencontre des employés des autres points de service qu'il dessert (Blackburn et Bonaventure, 2013; Gendron et Madore, 2013). Ayant des contacts plus limités avec les employés qu'un gestionnaire en mode traditionnel qui travaille dans le même établissement que son équipe, les difficultés associées aux communications, à l'absence d'informel ainsi qu'à la nécessité de revoir la façon de mettre de l'avant son leadership s'applique à ce type de gestion (Blackburn et Bonaventure, 2013; Marchand, 2018).

Un des premiers éléments distinctifs réfère à la notion d'arrangement présentée précédemment. Contrairement à la plupart des télétravailleurs, beaucoup de cadres du réseau de la santé et des services sociaux n'ont pas décidé de cette réalité de gestion multisite. En effet, l'application de la loi 10 leur a imposé en quelque sorte (Bolduc et al., 2014; Caillou, 2020; Marchand, 2018; Marquis et Roy, 2018; Roy, 2016). Ainsi, ils se sont retrouvés dans des fonctions complètement transformées, avec pour la plupart un nombre beaucoup plus grands d'employés à superviser sur un nombre plus important de sites. La distinction ici est majeure puisqu'elle a une incidence directe sur la capacité d'adaptation, sur le plaisir au travail, etc. Décider en toutes connaissances de cause de faire de la gestion à distance ou voir la nature de son poste complètement transformée contre son gré peut jouer de façon importante non seulement sur la façon d'aborder ce défi mais aussi sur la santé psychologique au travail (Oliver, Lapointe et Verter. 2016a, 2016b).

Bien que la gestion multisite ne soit pas l'exclusivité du réseau de la santé et des services sociaux québécois (Brunelle et Fortin, 2017), il importe de comprendre que certaines distinctions fondamentales sont présentes rendant plus complexes le travail des gestionnaires dans ce contexte

(Blackburn et Bonaventure, 2013; Brodeur, 2019; Brunelle et Fortin, 2017; Fleury, 2020; Marchand, 2018). Par surcroît, ces facteurs viennent décupler les difficultés mentionnées concernant le contrôle.

Il importe de comprendre qu'au-delà du travail habituel d'un gestionnaire, le cadre du réseau de la santé et des services sociaux québécois doit naviguer au travers d'une structure unique soit celle prescrite par le code des professions. Chacune des 46 professions de ce code possède un code déontologique qui lui est propre. Le code des professions relève du système de justice alors que la Loi sur la santé et les services sociaux assujettit les établissements (et donc par le fait même les gestionnaires de ces établissements) à la surveillance et au contrôle de la qualité des soins et des services offerts aux patients. Le cadre se retrouve donc à mi-chemin au travers de toute ces normes, dans un délicat équilibre afin de veiller à ne pas mettre l'employé dans une situation conflictuelle qui opposerait loyauté envers son employeur et respect des obligations professionnelles (Brodeur, 2019). C'est d'autant plus délicat qu'il faut se rappeler que le taux moyen d'encadrement est de plus de 22 employés, répartis, pour la plupart, sur plus d'un site de travail (allant même jusqu'à plus de 5 pour le tiers des gestionnaires), et ce, sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Ajoutons à cela le fait que les 22 employés peuvent représenter différentes professions et donc être soumis à des codes déontologiques qui leurs sont propres, ce qui ajoute un niveau de complexité accru à la notion de contrôle déjà sensible en contexte de travail à distance (Marchand, 2018).

Bien que la littérature soit peut étoffée au sujet du travail à distance, de nombreux auteurs s'entendent sur le fait que le contrôle devient un enjeu majeur qu'il importe de transformer afin de connaître du succès dans ce type d'organisation du travail (Brunelle et Fortin, 2017; Taskin, 2006; Taskin et Tremblay, 2010; Tremblay et Thomsin, 2012). Les cadres du réseau font donc face à une certaine dichotomie devant d'une part faire évoluer leurs pratiques de gestion vers un management de l'engagement, vers une approche de coaching afin de devenir plus performant et efficient, et d'autre part, assurer le respect des cadres normatifs et règlementaires auxquels eux-mêmes et leurs employés sont assujettis. Le niveau de complexité s'en voit donc accru, tout comme la pression qui l'accompagne ; qu'elle soit volontaire ou non.

Un autre élément de difficulté auquel font face les cadres du réseau de la santé et des services sociaux est lié à la technologie. Pour la plupart des formes de télétravail, le développement du modèle s'est fait de pair avec le développement des systèmes informatiques pouvant pallier à l'absence physique par le biais de différents outils de contrôle technologique. Ce n'était pas le cas du système de santé québécois, jusqu'à tout récemment. En effet, des initiatives de transformation numériques ont été réalisées durant la pandémie (Bernier, 2021), ce qui a permis de faciliter le travail à distance pour bon nombre de gestionnaires. Cependant, il demeure une contrainte d'importance à considérer. Les employés qui sont en contact direct avec la clientèle, sur les unités de soins, à domicile, etc. ont accès à ces technologies qu'une minime portion de leur temps. Ainsi, les cadres, principalement des secteurs cliniques, peuvent difficilement miser sur la technologie pour déployer des mesures de management alternatives. Les logiciels des différents établissements ne communiquent pas nécessairement ensemble, ce qui fait que pour avoir accès à ses données, certains cadres doivent utiliser plus d'une application (Oliver et al., 2016a). Il persiste donc beaucoup de documentations papiers, ce qui exige une très grande planification de la part du gestionnaire afin de s'assurer d'avoir toujours en main les documents requis lors de ses visites sur les différents sites. Ces déplacements requièrent donc une importante logistique afin de maximiser la présence auprès des employés (Blackburn et Bonaventure, 2013; Oliver et al., 2016a, 2016b).

Un autre facteur qui peut différer actuellement est lié à la culture. Effectivement, vu l'imposition encore récente de la loi 10 regroupant des établissements auparavant autonomes, le changement de culture n'est pas complété et, en tenant compte de la résistance déployée face à ce changement majeur, il est possible de prévoir que ça prendra encore quelques années avant que la culture de chaque installations (ou de chaque CSSS) devienne une seule et même culture « CISSS ou CIUSSS ». À la complexité déjà bien établie du poste de cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux s'ajoute la complexité de devoir gérer des employés sur plusieurs sites ayant chacun une culture qui leur est propre (Richard, Maltais, Bourque, Savard et Tremblay, 2007). Dans ce contexte, les gestionnaires doivent donc être en ajustement constant et tenir compte de ces écarts dans leurs communications (Oliver et al., 2016a).

Un dernier élément qu'il convient de souligner est le fait qu'outre le sentiment d'isolement professionnel qui peut s'instaurer chez les gestionnaires, la diminution des rencontres avec les pairs peut avoir une influence importante sur le développement professionnel. En effet, le développement des cadres se faisant à degré variable dans le réseau de la santé et des services sociaux, le contact avec les pairs représentait bien souvent une source informelle de développement professionnel ou simplement une façon de se faire confirmer certaines approches de gestion. Le fait que ces moments d'échanges sont restreints en raison des nombreux déplacements sur le territoire peut finir par affecter le sentiment d'efficacité professionnelle des gestionnaires (Blackburn et Bonaventure, 2013).

Les éléments exposés précédemment concernant la gestion à distance, et plus précisément la gestion en contexte de travail multisite, permettent de croire que plusieurs facteurs de risque relatifs à la santé psychologique en milieu de travail sont présents dans ce mode d'organisation du travail, d'où la nécessité d'approfondir les recherches sur le sujet (Brun et Martel, 2003).

## CHAPITRE 2

Le présent chapitre présente le cadre théorique de l'étude. D'abord la santé psychologique au travail est définie, le modèle de référence est exposé. Par la suite, la recension des écrits est présentée. Pour conclure ce chapitre, l'objectif de la présente étude ainsi que les hypothèses de recherches sont nommés.

### 2.1 DEFINITION DE LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Brun et Martel (2003) sont d'avis qu'une meilleure connaissance de l'origine de la santé psychologique au travail facilite la compréhension du phénomène, raison pour laquelle il convient d'aborder brièvement l'historique de la santé psychologique au travail avant de présenter le modèle théorique retenu dans le cadre de la présente recherche. Les premières études réalisées au sujet de la santé psychologique faisaient davantage référence à des pathologies, présentant ainsi un modèle unidimensionnel (Gilbert, 2009). L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a été précurseur en ce qui concerne la définition de la santé mentale. En effet, dès sa constitution en 1946, l'OMS a émis l'idée que la santé mentale devait être considérée comme « un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (Organisation mondiale de la Santé, 2001, p. 19). Cette définition est toujours employée actuellement (Organisation mondiale de la Santé, 2018) ; ce qui dénote que malgré l'importante évolution de la littérature à ce sujet dans les dernières décennies, leur vision holistique était juste et représentative.

Certes, certains auteurs (Koleck, Bruchon-Schweitzer et Bourgeois, 2003; Marchand, 2004) ont continué de présenter la santé psychologique sous l'angle unidimensionnel, majoritairement celui des pathologies et/ou de la détresse psychologique, en présentant toutefois une certaine évolution. Effectivement, selon Koleck et al. (2003) la santé mentale peut être représentée sur une même ligne où un pôle représente la maladie, alors qu'à l'autre extrémité se trouve la bonne santé, le point mitoyen étant associé à un état neutre. Ainsi, sans reconnaître le bien-être comme une

composante à part entière, ces auteurs font un pas de plus en admettant que la santé mentale n'est pas seulement représentée par l'absence d'état négatif mais elle peut également l'être par la présence d'un état positif (Gilbert et al., 2011).

Les différentes études menées (Massé et al., 1998a; Massé et al., 1998b; Morin et Aranha, 2008) avec les années ont fait la démonstration que la réalité était plus complexe que ce que ces théories permettaient de représenter. Il s'agit toutefois d'une avenue qui a permis d'établir certaines balises dont il convient de tenir compte. Considérant cependant les visées de la présente recherche, c'est-à-dire la détermination des facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail, il s'avère plus à propos de mettre l'emphase sur les modèles permettant d'agir en amont. Selon Massé et al. (1998) bien qu'il soit possible d'agir sur la détresse psychologique au travail sans impacter sur le bien-être psychologique, ce n'est pas nécessairement souhaitable. Seule la prise en compte des deux dimensions permet réellement d'agir de façon globale sur la santé mentale des individus. Morin (Morin et al., 2009; Morin, 2010) abonde dans le même sens en avançant que la seule façon de faire la promotion de la santé au travail est de tenir compte à la fois de la prévention de la détresse et de l'amélioration du bien-être au travail.

### **2.1.1 Modèle théorique de la santé psychologique au travail**

De plus en plus d'auteurs s'entendent pour dire que la santé psychologique est le résultat d'un construit bidimensionnel ayant comme principales composantes le bien-être ainsi que la détresse (Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Massé et al., 1998a; Massé et al., 1998b). À l'instar des travaux menés par Koleck et al. (2003), ces chercheurs présentent le bien-être et la détresse comme étant deux dimensions complètement distinctes, « antinomiquement indépendantes » (Gilbert et al., 2011, p. 196) Les études empiriques menées par Massé et ses collègues (Massé et al., 1998a; Massé et al., 1998b) et, plus récemment, les travaux de Gilbert et al. (2011), ont permis de faire la démonstration que le bien-être psychologique et la détresse psychologique au travail étaient deux concepts à part entière, négativement liés entre eux et tous deux aussi importants dans l'explication globale de la santé psychologique.

Le modèle développé par Keyes (2003) a également permis de mieux comprendre ce concept bi-dimensionnel ainsi que son fonctionnement. Concrètement, son modèle permet de situer l'état de santé psychologique d'une personne selon la prévalence des signaux positifs (bien-être psychologique) et négatif (détresse psychologique) qu'elle ressent. Pour ce faire, l'auteur a développé un schéma permettant d'illustrer très clairement ce phénomène. Son construit est composé de quatre quadrants représentant chaque un état de santé possible.

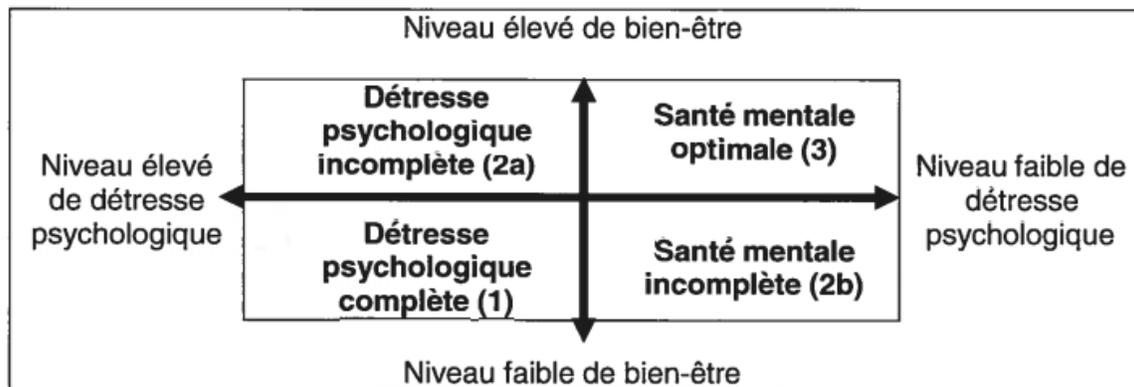


Figure I : Modèle de santé psychologique au travail

*Tiré de Forest (2006) selon une traduction libre et une adaptation de The complete mental health modal and diagnostic categories (Keyes, 2003, p. 302)*

Afin de bien comprendre le concept bidimensionnel de la santé psychologique au travail, il importe de saisir les grandes lignes de ses composantes. Le bien-être psychologique est un concept qui a été source de nombreuses discussions du point de vue littéraire de par la façon dont il devait être défini ainsi que pour ses composantes (Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Massé et al., 1998b). Santé Canada a d'ailleurs dressé une ligne entre les concepts de santé mentale positive et de bien-être, autre élément faisant l'objet d'ambiguïté dans la littérature (Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011). Selon l'institution gouvernementale, le bien-être psychologique représente une des manifestations d'une santé mentale positive. Il existe donc un lien très fort entre les deux, cependant, comme l'illustre leur définition, ce sont deux concepts distincts : « Une santé mentale positive c'est avoir un sentiment de bien-être émotionnel et un fonctionnement positif » alors que le bien-être représente quant à lui « se sentir heureux et satisfait dans la vie » (Canada, 2012). Bien entendu, il s'agit de définitions permettant d'établir une base pour bien comprendre le sujet dont il est question.

La définition du bien-être au travail a été étayée davantage dans le cadre de récents travaux sur la santé psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Deci et Ryan, 2008; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Massé et al., 1998b). Dans leur vaste étude menant à l'élaboration et la validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique, Massé et al. (1998b) ont constaté que malgré le débat mené sur le concept de bien-être psychologique, un consensus semblait établi quant à l'acceptation des composantes affectives et cognitives qui devait entrer dans la définition et la mesure du bien-être psychologique. Dagenais-Desmarais a, quant à elle, défini le bien-être psychologique « comme une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p. 70).

Deci et Ryan apportent un autre angle de vue au concept de bien-être psychologique en mettant en évidence deux perspectives du concept : hédonique et eudémonique. La perspective hédonique renvoie à une recherche du plaisir instantané ainsi qu'à la fuite de toutes formes de souffrance, alors que le volet eudémonique réfère davantage à la réalisation personnelle, le plaisir de s'accomplir et de s'actualiser professionnellement (Deci et Ryan, 2008; Savoie, Boudrias et Gilbert, 2010).

Suite à leurs travaux visant à valider une mesure de santé psychologique au travail, Gilbert et al. (2011) ont établi certains constats conceptuels relativement au bien-être psychologique au travail. Selon ces auteurs, une personne qui se situe dans un état de bien-être psychologique au travail devrait se sentir comme suit : « elle se sent sereine, en paix avec elle-même, équilibrée émotionnellement ; elle apprécie son travail et ses réalisations, elle a le désir et l'ambition de s'engager, de s'impliquer dans son travail ; aussi elle est à l'écoute d'autrui, se sent apprécié et aimée, et entretient de belles relations avec son entourage au travail. » (Gilbert et al., 2011, p. 201). Bien que le bien-être psychologique au travail puisse recouvrir un large éventail d'émotions, les analyses factorielles menées par ces chercheurs leur ont permis de cibler trois principales composantes permettant de mesurer ce concept : sérénité, engagement au travail, harmonie sociale (Gilbert et al., 2011).

La deuxième composante du modèle à l'étude est la détresse psychologique au travail. Ce concept a apporté également son lot de questionnements et de discussions. En effet, depuis la seconde guerre mondiale, nombre d'études ont abordé ce concept, principalement sous l'angle des pathologies (Gilbert et al., 2011). Que ce soit en termes de dépression, d'anxiété, d'épuisement, d'isolement, de colère, un consensus semble exister à l'effet que la détresse psychologique réfère à un état subjectif pour le moins désagréable (Savoie et al., 2010). Historiquement, deux principales dimensions sont ressorties des études relatives à la détresse psychologique soit la dépression et l'anxiété (M. H. Gilbert et al., 2011; Massé et al., 1998a). Au cours de leurs travaux visant l'adaptation du modèle de Massé et al. (1998a) au monde du travail, Gilbert et al. (2011) ont découvert qu'il n'existait pratiquement pas d'écart entre les concepts de détresse psychologique et de détresse psychologique au travail. Ainsi, les personnes en état de détresse psychologique au travail ressentent de « l'agressivité, de l'irritabilité et de l'impatience à l'égard d'autrui. En leur for intérieur, ils se sentent anxieux, tristes, dépressifs, stressés et ont peine à affronter leurs problèmes. En regard du travail, ils n'éprouvent plus grand intérêt, se sentent diminués et inutiles et n'ont plus envie d'entreprendre des projets. » (Gilbert et al., 2011, p. 201). Concrètement, tout comme c'est le cas pour le bien-être psychologique au travail, les différentes démonstrations de la détresse psychologique au travers peuvent se regrouper sous trois grandes catégories soit : l'anxiété/dépression, le désengagement ainsi que l'irritabilité/agressivité (Gilbert et al., 2011).

Afin de bien comprendre la santé psychologique au travail, il importait de saisir les nuances entre ses deux composantes. Toutefois, la santé mentale n'est pas qu'un simple état, comme il était possible de le constater selon la définition de Santé Canada cité précédemment. La santé est également garante de la capacité qu'a l'individu à déployer ses ressources en vue d'atteindre un état (bien-être ou détresse) (Canada, 2012; Gilbert, 2009).

L'apport de la théorie des besoins psychologiques de Deci et Ryan à la santé psychologique au travail revêt une importance majeure (Deci et Ryan, 2000; Deci et Ryan, 2011; Gilbert, 2009). Gilbert (2009) mentionne à cet effet que les trois éléments centraux qui sont ressortis de sa vaste recension des écrits au sujet de la santé psychologiques au travail renvoient aux trois besoins psychologiques de la théorie de Deci et Ryan. Ces éléments étant : le besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (Deci et Ryan, 2011; Gilbert, 2009). Pour les auteurs de cette

théorie, ces éléments sont en quelques sortes les nutriments essentiels d'un développement adéquat et d'une bonne santé psychologique. Leurs différentes recherches menées à travers le monde et dans différents milieux leurs ont permis d'établir une position ferme quant à l'universalité de ces besoins, sans égard à la culture, au milieu socio-économique dans lequel évolue l'individu (Deci et Ryan, 2011). Deci et Ryan (2011) sont d'avis que les gens qui reconnaissent le fait que la satisfaction des besoins fondamentaux est la base pour prospérer psychologiquement seront davantage en mesure de créer un contexte favorable à l'épanouissement des individus en milieu de travail.

La littérature concernant la santé psychologique au travail et les facteurs qui l'influencent est foisonnante. En effet, il existe plusieurs leviers organisationnels ainsi que maintes ressources individuelles permettant à une personne d'atteindre un état de santé psychologique optimal. Que ce soit en lui permettant de s'adapter à son environnement, de contrôler certains éléments potentiellement à risque, en amplifiant l'état de bien-être ou encore en inhibant certains facteurs de risque liés à la détresse (Canada, 2012; Chênevert, Charest et Simard, 2007; Cherré, Laaraf et Yanat, 2014; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Deci et Ryan, 2011; Desjardins, 2018; Dose, Desmuraux et Colombat, 2019; Drouin et Lamonde, 2005; Fall, 2014; Foucher et Ps, 2004; Gilbert, 2009; Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et Colombat, 2016; Huard, 2019; Koleck et al., 2003; Marchand, 2004; Martel et Brun, 2003; May, Gilson et Harter, 2004; Ménard et Brunet, 2012; Morin, Gagné et Cherré, 2009; Morin, 2010; Organisation mondiale de la Santé, 2019; Rousseau, Aubé et Morin, 2006; Sassi et Ben Aissa, 2016; Savoie et al., 2010; Silveri, 2017; Vézina, 2008; Weissbrodt et al., 2018).

Afin de permettre d'illustrer adéquatement le modèle théorique retenu, sans s'égarer dans les innombrables possibilités de facteurs de prédictions de la santé psychologique au travail, il a été convenu d'en présenter quelques-uns. Ainsi, seuls les facteurs de protection, à la fois individuels et organisationnels seront abordés, et ce, de façon à assurer une cohérence avec l'objectif de départ. Comme le mentionne Gilbert (2009), les variables ou facteurs de protection qui seront abordés agiront à titre d'agents modérateurs en ce sens où ils permettent à l'individu une meilleure exploitation de leurs ressources en vue d'atteindre un état de santé psychologique souhaité.

Parmi ces facteurs, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) en illustrent cinq, qu'elles qualifient d'ingrédients clés capables d'influencer positivement le bien-être psychologique au travail. Le premier ingrédient réfère au fait d'entretenir des relations interpersonnelles positives. Le second ingrédient est l'épanouissement dans son travail. Pour ces auteurs, l'épanouissement représente le fait de trouver un sens à son travail. Le sens du travail est d'ailleurs un sujet qui intéresse de plus en plus d'auteurs et qui a fait ses preuves au cours des dernières décennies en termes de levier d'action concernant la santé psychologique au travail (Arnoud-Nicolas, 2018; Arnoux-Nicolas, Bernaud et Olry-Louis, 2019; Cherré et al., 2014; Deloitte, 2017; Faes, 2011; Lichtenberger, 2011; May et al., 2004; Morin, 2009; Morin et al., 2009; Morin et Lebel, 2020; Morin, 2008; Morin, 2010; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007; Pietr, 2004). Le troisième ingrédient proposé par Dagenais-Desmarais et Privé (2010) réfère au sentiment de compétence, concept parfois abordé dans la littérature sous l'angle de l'auto-efficacité (Deschênes et Capovilla, 2016; Huard, 2019). La reconnaissance représente le 4<sup>e</sup> ingrédient clé. L'impact des marques de reconnaissance sur la santé psychologique au travail a fait l'objet de nombreuses démonstrations, notamment de la part de Brun (Brun, 2001, 2003, 2008; Brun et al., 2002, 2007; Brun et al., 2009; Brun et Dugas, 2005; Brun et IRSST, 2003; Brun et Martel, 2003). Finalement, le dernier ingrédient renvoie au désir qu'a l'individu de s'engager activement au sein de son organisation (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

Outre les facteurs de protection précédemment cités, le soutien organisationnel est aujourd'hui largement répandu comme concept permettant de soutenir positivement la santé psychologique en milieu de travail (Bouterfas, Desmuraux, Leroy-Fremont et Boudenghan, 2016; Brun et Martel, 2003; Gilbert, 2009; Paillé, 2007; Safy-Godineau, Fall et Carassus, 2020; Stevens, 2018). Certains auteurs avancent même qu'il y aurait une corrélation importante entre le climat de soutien et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (Gilbert, 2009). À cette ressource organisationnelle s'ajoute celle de la justice. L'étude de la justice organisationnelle a, en effet, mené à de belles retombées concernant la santé psychologique au travail (Bergon, 2014; Bouterfas et al., 2016; Colquitt, 2001; Fall, 2014; Fall et Roussel, 2017; Gilbert, 2009).

À ces leviers organisationnels, il est pertinent d'ajouter quelques variables individuelles qui peuvent s'avérer favorables à la prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

Gilbert (2009) nomme à ce propos, l'optimisme, la résilience ainsi que l'affectivité positive. Ce dernier concept peut se s'illustrer de façon un peu simpliste par la tendance à faire ressortir le positif de chaque situation, une propension à voir son verre d'eau « à moitié plein » plutôt « qu'à moitié vide ».

En somme, la définition de la santé psychologique au travail proposée par Gilbert (2009) permet de résumer brièvement les éléments abordés dans la présente section. L'auteur définit la santé psychologique au travail comme « la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux dans une perspective de mieux-être et d'ajustement au travail et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles. » (Gilbert, 2009, p. 27). Il convient d'ajouter à cela, la perspective mise de l'avant par Gilbert et al. (2011) selon laquelle la santé psychologique au travail s'exprimerait toujours en rapport à trois entités : envers soi, envers le travail et envers l'entourage comme le démontre le tableau suivant :

Tableau I : Composantes expérientielles de la santé psychologiques au travail

<b>Rapport</b>	<b>Positifs (BEPT)</b>	<b>Négatifs (DPT)</b>
<b>Envers soi</b>	Sérénité	Anxiété/dépression
<b>Envers le travail</b>	Engagement	Désengagement
<b>Envers l'entourage</b>	Harmonie sociale	Irritabilité/agressivité

*Tableau extrait des travaux de Gilbert et al. (2011, p. 201).*

La section suivante présente la recension des écrits effectuée ainsi que le processus réflexif ayant mené au choix des variables indépendantes à l'étude. L'utilisation des banques de données ProQuest, ScienceDirect, IRSST, MSSS, SageJournals, CAIRN, PsycNET et GOOGLE SCHOLAR ont permis d'identifier les études. L'ensemble des données recueillies sur la période 1986 (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986) — 2020 (Malola et Desmuraux, 2020 ; Morin et Lebel, 2020 ; Safy-Godineau, Fall et Carassus, 2020), permettent de préciser les objectifs de recherche.

## **2.2 RECENSION DES ECRITS**

Comme il en a été fait mention précédemment, la littérature ne cesse de se développer en ce qui concerne la santé psychologique au travail et les facteurs pouvant l'influencer. De nombreux facteurs de risque et de protection ont fait l'objet d'études et de mises en pratique dans le but de pallier au phénomène d'envergure que sont devenus les problèmes de santé psychologique au travail. Parmi ces écrits, une proportion importante réfère aux facteurs prédictifs individuels de la santé mentale en milieu de travail. Morin et al. (2009) stipulent qu'il a été démontré que les enjeux

de santé psychologique ne sont pas exclusivement liés à des facteurs individuels. Il importe donc de s'attarder également aux facteurs organisationnels qui peuvent parfois s'avérer un frein pour le bien-être au travail ou encore des moteurs de détresse psychologique au travail.

Face à l'ampleur du sujet, il est certes illusoire de pouvoir considérer une panoplie de facteurs dans le présent projet de recherche. Il importe donc de cibler ceux qui risquent de s'avérer les plus porteurs en fonction du contexte à l'étude. Également, une attention particulière sera portée aux facteurs permettant un double levier d'action, c'est-à-dire les facteurs qui peuvent à la fois influencer la sphère du bien-être psychologique au travail ainsi que celle de la détresse psychologique au travail. Il s'agit ici d'un élément de grande importance dans le choix des variables à l'étude, puisque le milieu de la santé et des services sociaux est un environnement d'une grande complexité, en constante mouvance (Blackburn et Bonaventure, 2013; Brunelle et Fortin, 2017; Marquis et Roy, 2018; Oliver et al., 2016a; Roy, 2016). Il importait donc, dans le cadre de ce projet, de cibler des facteurs offrant un effet de levier maximal pour un minimum d'investissements (en temps et en ressources).

Pour déterminer ces facteurs, une rigoureuse analyse mettant en perspective plusieurs éléments a été menée. La figure suivante illustre ce processus réflexif qui a permis de mener à la sélection des variables à l'étude.

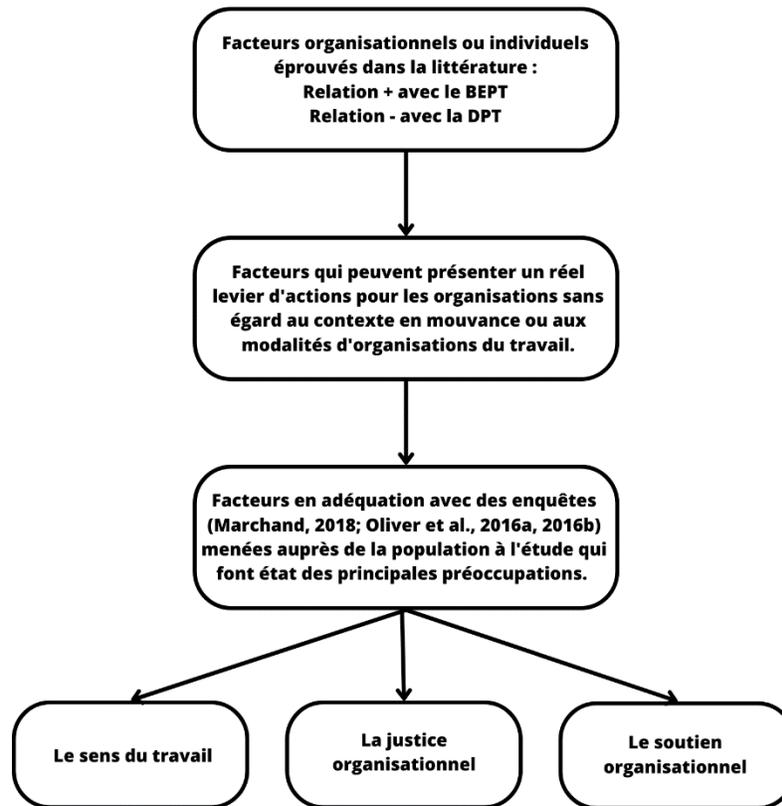


Figure II : Processus réflexif ayant mené à la sélection des variables à l'étude

A prime abord, le contexte du réseau de la santé et des services sociaux québécois est le premier élément majeur dont il convenait de tenir compte. Dans le portrait brossé d'entrée de jeu sur la réalité des gestionnaires en contexte multisite, il aurait pu être facile de cibler la charge de travail comme objet d'étude. Cependant, il aurait été un peu illusoire de croire que ce projet de recherche pourrait concrètement jouer sur cet aspect. Ainsi, il était primordial que les variables retenues puissent être des éléments qui pourraient avoir un impact sur la santé psychologique au travail, nonobstant les modalités d'organisation du travail en place, et ce, de façon à assurer une certaine pérennité dans les recommandations qui seront émises à la suite de ce projet de recherche. Dans un deuxième temps, une analyse des enquêtes (Marchand, 2018; Oliver et al., 2016a, 2016b) menées auprès des gestionnaires du réseau de la santé (post implantation de la Loi 10) a été effectuée de façon à faire ressortir les préoccupations vécues par la population à l'étude.

Finally, these concerns have been put in perspective with the recommendations of different experts in the field of work psychological health (Boniwell et Chabanne, 2017; Brun et al., 2007; Brun et al., 2009; Brun et Martel, 2003; Dagenais-Desmarais et al., 2013; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Martel et Brun, 2003; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007; Vézina, 2008) in order to highlight the most significant and realistic factors in the current context. This analysis allowed the selection of three independent variables: work meaning, organizational justice and organizational support.

In this perspective, this section presents a review of the literature related to the three independent variables, namely work meaning, organizational support and organizational justice. In order to establish the links existing in the literature between work psychological health of managers in a multisite management context and each of the variables, it will be necessary to take into account studies that have been conducted with other populations. In fact, studies with managers in the health network and social services are few in number, although the subject tends to develop in the last few years.

### **2.2.1 Le sens du travail**

In the interviews conducted by Oliver and his colleagues (Oliver et al., 2016a, 2016b) with managers in the health network and social services following the implementation of the Act 10, certain comments collected led to a questioning about the possible impact of work meaning on the psychological health of these managers. Among these comments, some evoked the notion of work meaning in a very explicit way, as in this interview: « Ça a été beaucoup de deuils à plusieurs niveaux, mais à un moment donné, tu essaies de trouver le sens : pourquoi on travaille dans le réseau de la santé ? C'est qu'on croit au bien pour le patient, on croit qu'on peut améliorer les choses pour le patient, alors on se remet là-dedans. » (Oliver et al., 2016b, p. 4) For others, work meaning was expressed more as objectives, as finality: « ... l'objectif,

c'est d'améliorer les trajectoires de soins des patients, de les prendre une par une et de permettre une transition intégrée... C'est vraiment positif de maintenant pouvoir avoir une continuité de soins, dans le cadre des CIUSSS. Mon but dans la vie, c'est d'optimiser les trajectoires de soins ; minimiser l'hospitalisation et la réhospitalisation, permettre au plus grand nombre de patients de demeurer chez eux et améliorer les soins de santé en général. » (Oliver et al., 2016b, p. 2) Pour d'autres encore, la notion de cohérence semble être au cœur de leurs préoccupations : « Les gens étaient découragés, inquiets, il n'y avait pas de motivation... Ce que j'ai trouvé le plus difficile c'était le fait que nos postes de cadres étaient déjà abolis, mais que nous devons quand même motiver les équipes (rires). C'était vraiment ironique comme situation. » (Oliver et al., 2016a, p. 4)

4) À la lumière des différents éléments exprimés par les gestionnaires dans le cadre de ces entrevues, il est possible de voir que la notion de sens du travail peut être complexe, composée de nombreuses caractéristiques et différer selon le regard qu'on lui porte. La littérature ne fait pas exception face à ce constat. En effet, bien qu'il y ait certaines convergences, voire certains consensus parmi les auteurs en ce qui a trait à la notion de sens du travail, il n'en demeure pas moins que le sujet est vaste et que de nombreuses caractéristiques peuvent différer d'un auteur à l'autre (Arnoud-Nicolas, 2018).

Avant d'approfondir la notion de sens du travail, il convient de définir ce qu'est le travail lui-même. C'est un terme chargé de sens, comme vous pourrez le constater à la lecture de la présente section, ainsi, différentes définitions sont présentées dans la littérature (Morin et Aranha, 2008). Celle qui regroupe davantage d'auteurs présente le travail comme ayant un dessein, c'est-à-dire une activité menée pour atteindre un but, une finalité (Brief et Nord, 1990; Morin et Aranha, 2008). Pour Lichtenberger (2011), le travail peut être perçu comme quelque chose de bien, comme une tâche dont on souhaite se débarrasser au plus vite ou pire encore comme une souffrance, quelque chose de pénible qui gâche la vie. Le tout étant bien entendu relié au sens attribué au travail ainsi qu'à la capacité ou non d'atteindre cette finalité, cet objectif pour lequel l'activité est réalisée. Morin et Aranha (2008) distinguent, quant à eux, les termes travail et emploi. Ce dernier faisant référence au système dans lequel s'exerce le travail, c'est-à-dire à l'échange entre l'employé et l'employeur en termes de rétribution mais également de relation exécutant/donneur d'ordres. Cette

notion englobe également toutes les relations sociales qui gravitent autour de cet environnement. Bien que la distinction soit tout à fait louable et légitime, afin de maintenir le focus sur l'essence même de cette recherche, le terme travail sera employé de façon globale dans le présent texte, soit en tenant compte à la fois du travail et de l'emploi ; l'objectif étant ultimement de pouvoir cibler des facteurs prédictifs de santé psychologique au travail lesquels pouvant potentiellement se retrouver dans une ou l'autre des sphères (l'activité elle-même ou encore son environnement et les relations qui sont impliquées).

Pour bien comprendre cette notion complexe de travail dans sa globalité, il importe de la regarder sous différentes optiques. Le premier angle qu'il convient d'approfondir est celui de l'historique du travail. Le rapport au travail dans l'ère moderne étant directement lié à l'héritage socio-culturel dans lequel il s'inscrit (Arnoux-Nicolas et al., 2019; Faes, 2011). Ce terme est étymologiquement associé au concept de la souffrance et se veut par définition contraignant. En effet, le terme travail provient du latin « tripalium, soit machine à trois pieux » (Arnoud-Nicolas, 2018), communément connu au XVI<sup>e</sup> comme un instrument de torture. Faes (2011) pour sa part met de l'avant le sens du travail au Moyen-Âge faisant référence au terme latin « labor » ainsi que le terme « labeur » employé dans le vieux français. Selon le Larousse le labeur fait référence à « un travail pénible et prolongé ». Parallèlement à cette évolution du terme travail, la notion de sens a également connue une mutation au fil des ans. Arnoud-Nicolas (2018) fait d'ailleurs état des trois principales significations que ce terme a connues : le latin « sensus » qui fait principalement référence à l'organe des sens, aux sensations ; le sens perçu comme chemin ou direction au XII<sup>e</sup> siècle ; finalement le sens renvoyant à la signification. Les caractéristiques du formelles du sens du travail seront reprises ultérieurement dans cette section. Cependant, ce qu'il importe de comprendre à ce stade, comme le fait mention Arnoud-Nicolas (2018, p. p.32) c'est que le sens est « évolutif et complexe, [il] n'est pas figé et se nourrit au fil de nos expériences et des événements qui jalonnent le parcours de notre vie. Subjectif, il nous est propre et correspond à notre propre perception de ce qui est réellement important à nos yeux ». Pour bien saisir l'ampleur du terme « sens », Morin (2010) fait le parallèle avec la psychologie. Dans cette discipline, le sens est vu comme une nécessité pour une saine hygiène mentale des individus ; lesquels ont besoin de viser un idéal, de

se fixer des objectifs, d'avoir une raison d'être plus grande que le simple fait de vivre pour vivre. Toujours selon les tenants de la psychologie, le sens s'exercerait de trois différentes façons : il sert de guide, il permet de confronter l'individu à certaines difficultés dans le but de renforcer son but et/ou de le réorienter sur la voie qui le mènera à l'accomplissement de ce dernier, il permet finalement de mettre en relation l'histoire de la personne et sa personnalité de façon à mieux saisir le but de son existence (Morin, 2010). Résumé très brièvement, il est possible de comprendre que le sens « de la vie » accompagne l'individu dans tout son cheminement personnel jusqu'à l'atteinte de sa raison de vivre. À la lumière de ce constat, il est possible de croire que le sens du travail peut présenter une importance capitale dans l'évolution professionnelle des individus.

Le sens du travail perçu selon l'angle philosophique procure un complément d'information fort intéressant qui permet un éclairage différent sur les raisons sous-jacentes à la corrélation qui existe entre la santé psychologique au travail ainsi que le sens du travail. Pour ce faire, Faes (2011) soulève différents questionnements suscitant la réflexion sur le sens du travail depuis l'antique jusqu'à aujourd'hui. Pour cet auteur, le sens moderne accordé au travail réfère en quelque sorte à une libération de l'esclavage, à un passage d'une activité nécessaire, dévalorisée vers une activité émancipée, souhaitable et valorisée dans l'ère moderne. Au-delà de cette évolution profonde de sens, il a même été démontré dans les dernières décennies que le travail s'avérait avoir des impacts positifs sur la santé des personnes (Morin, 2009). Malgré cette compréhension moderne positive du travail, Faes (2011) est d'avis que l'histoire du travail continue de suivre ce concept et qu'il n'est pas nécessairement possible de faire disparaître ce qui a jadis été compris du travail. L'homme fait donc face à une forme de dichotomie qui oppose le travail-labeur (besoin d'assurer sa subsistance) et le travail productif qui a une portée plus vaste et plus susceptible d'être significative. Pour ce philosophe, c'est de cet écart de finalité que prend naissance l'enjeu du sens du travail (Faes, 2011). L'humain étant de nature complexe a besoin d'une mission plus grande que lui-même pour s'épanouir.

Pour ce philosophe, un des problèmes majeurs que pose la question du sens du travail n'est pas de déterminer une règle universelle mais plutôt d'arriver à établir comment chaque personne peut arriver à trouver un sens propre à son travail. Chose très difficile dans l'ère moderne où le capitalisme pousse sans cesse la productivité, le travail ne permet donc plus de voir concrètement la réalisation du but pour lequel il est effectué. Devant cette impossibilité à voir le pourquoi du travail, il devient d'autant plus ardu d'en retrouver un sens qui fasse écho aux valeurs de l'individu qui l'exerce (Faes, 2011). En somme, il est possible de croire que le travail en tant que tel peut présenter un sens pour celui qui l'exécute mais le contexte dans lequel il se déploie actuellement (l'emploi selon la définition présentée par Morin et Aranha (2008)) complexifie la réponse à cette quête de sens.

Plusieurs auteurs partagent cette idée voulant que le contexte socio-économique des dernières décennies n'a en rien aidé les travailleurs à trouver un sens à leur travail (Arnoud-Nicolas, 2018; Arnoux-Nicolas et al., 2019; Cherré et al., 2014; Faes, 2011; Lichtenberger, 2011). Les nouvelles formes d'organisation du travail ont parfois tendance à brouiller les repères des individus, à les éloigner des possibilités de socialisation avec leurs pairs, voire à les placer devant un clivage important entre leurs valeurs personnelles et celles prônées par l'organisation. Tous ces bouleversements dans le travail des individus les amènent donc à s'éloigner du dessein pour lequel il exerce leur métier, ce qui peut s'avérer nuisible à leur santé psychologique au travail (Lichtenberger, 2011). À cet effet, Morin (2008) est d'avis que le sens du travail est en quelque sorte le résultat de l'adéquation, la cohérence entre la personne et son travail. C'est en fait de cette cohérence même que le travailleur puise des ressources permettant de demeurer en bonne santé psychologique (sentiment de sécurité psychologique et sérénité).

Morin et Forest (2007) présentent le sens du travail selon trois angles tel qu'illustré dans le schéma suivant :

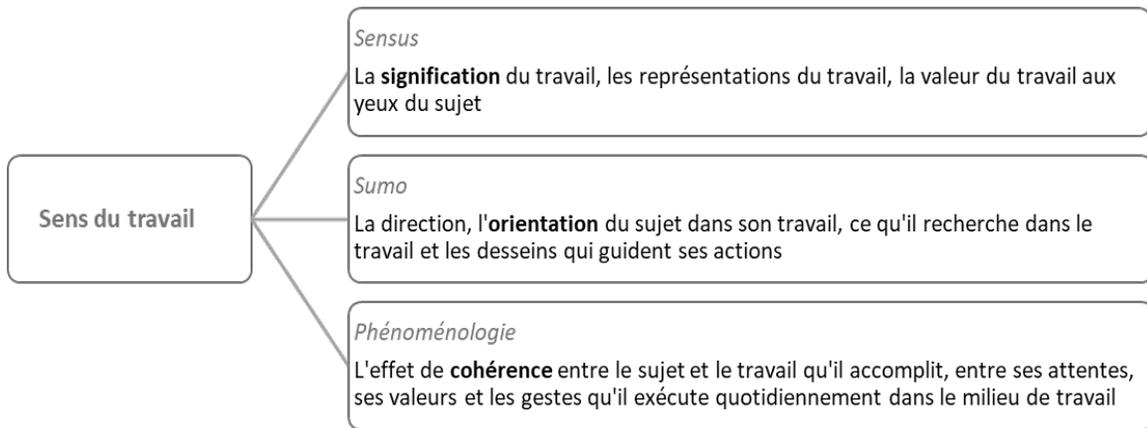


Figure III : Le sens du travail selon Morin et Forest (2007)

*Définitions du sens du travail tiré de Morin and Forest (2007, p. p.32)*

La signification du travail relève davantage de la sphère individuelle, c'est-à-dire qu'elle est propre à chacun et dépend du bagage de la personne, de son historique familiale, de ses obligations, du contexte socioéconomique dans lequel elle évolue. Ainsi, le travail peut être perçu pour certains comme un privilège alors que pour d'autre il s'agit simplement d'une obligation (Morin et Forest, 2007). Le deuxième sens selon ces auteurs peut être présenté comme l'orientation envers le travail. En d'autres termes, il s'agit de la relation qu'entretient la personne envers son travail soit une nécessité, un investissement personnel ou encore une vocation. Finalement, la dernière définition est potentiellement celle qui présente une portée d'ordre organisationnelle, c'est-à-dire qui peut présenter un levier d'action relativement accessible pour les organisations en termes de pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, le troisième sens donné par Morin et Forest (2007) renvoie au concept de cohérence entre l'employé et son travail. Cherré et al. (2014) en sont d'ailleurs venus à la conclusion, suite à une recension des écrits sur le sens du travail, que l'effet de cohérence semblait être un élément central dans la littérature.

Partant de ces trois significations, Morin et Forest (2007) en sont venus à établir le sens du travail « comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit » (Morin et Forest, 2007, p. 33). À la suite de ces nombreux travaux sur le sens du travail (Morin, 2008; Morin, 2010; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007), Morin a retenu six principales caractéristiques, regroupées dans le tableau suivant :

Tableau II : Caractéristiques et définition d'un travail qui a du sens

Caractéristiques du travail	Définition
Utilité sociale du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société.
Rectitude morale du travail	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre.
Occasions d'apprentissage et de développement	Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs.
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail.
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, des bonnes relations avec ses collègues et de l'influence dans son milieu.
Reconnaissance	Faire un travail dont les efforts sont reconnus et récompensés équitablement et pour lequel on reçoit le respect qu'on mérite.

*Tableau tiré de (Morin, 2008, p. 12)*

May et al. (2004) rejoignent les travaux de Morin, en ce sens où ils mettent de l'avant l'apport que peuvent avoir les organisations sur la santé psychologique au travail. Ils ont effectivement fait la démonstration qu'il existe une relation significative entre l'enrichissement de l'emploi et le sens du travail. Également, ils ont confirmé que comme l'avancé Brief et Nord (1990), la relation que

l'individu entretien par rapport au rôle qu'elle occupe au sein de l'organisation impacte le sens qu'elle donne à son travail. Ainsi, plus une personne perçoit qu'elle peut exprimer qui elle est au travers du rôle qui lui est confié, plus son travail lui apparaîtra comme étant significatif (May et al., 2004). Dans le cadre de leurs recherches, l'impact des relations sociales sur la signification du travail a également été abordée. Bien que l'échantillon sur lesquels les études ont été mené n'ait pas permis de faire une démonstration très claire de l'impact des relations avec les pairs sur le sens du travail, les auteurs sont d'avis que c'est une avenue importante à considérer dans les études subséquentes. Morin et Aranha (2008) ont, quant à eux, démontré une relation très claire entre la perception qu'on les individus de leurs relations au travail (supérieur, pairs, clients) et le sens donné au travail. Dans le contexte de la présente recherche, ces démonstrations présentent des avenues intéressantes, puisque tel qu'il a été démontré dans la mise en contexte, le travail en contexte de gestion multisite amplifie le sentiment d'isolement et complexifie les relations interpersonnelles.

Dans les travaux menés par Isaksen (2000), une avenue davantage individuelle est présentée. L'auteur met de l'avant l'idée que la signification du travail ne relève pas seulement des conditions dans lequel il s'exerce, mais qu'il s'agit davantage d'une capacité humaine de pouvoir construire un sens pour le travail. Cette prémisse l'amène donc à se questionner sur la possibilité de construire un sens peu importe le type d'emploi. Élément qu'il a été en mesure de démontrer : Le sens ou la signification accordée au travail n'est pas uniquement l'effet de conditions de travail, mais bien de l'effort spontané et continu des individus et de leur volonté de construire un sens, et ce, peu importe le type de conditions qu'ils endurent (Isaksen, 2000). Bien qu'il puisse paraître moins accessible à prime abord de travailler sur le volet individuel du sens du travail dans une optique d'amélioration de la santé psychologique au travail, Arnoud-Nicolas (2018) illustre de belles réussites en ce sens. C'est également le constat qui a été fait par plusieurs auteurs (Boniwell et Chabanne, 2017; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Morin et Aranha, 2008), selon lesquels, il est possible voire souhaitable pour les organisations d'agir auprès des individus pour favoriser leur croissance personnelle ainsi qu'une cohérence optimale entre leurs attentes, perceptions ainsi que le travail lui-même.

Que ce soit en termes de levier individuel ou organisationnel, il a été clairement démontré que le sens du travail représente un de ces facteurs qui peut agir à la fois positivement au niveau du bien-être psychologique au travail tout en ayant un impact négatif sur la détresse psychologique au travail (Isaksen, 2000; Lichtenberger, 2011; May et al., 2004; Morin et Lebel, 2020; Morin, 2008; Morin et Aranha, 2008). Constat auquel Morin en est venu suite à de nombreuses études sur le sujet. L'auteur et son collègue (Morin et Forest, 2007) font notamment état de résultats obtenus auprès d'une population de 582 cadres supérieurs du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec démontrant une corrélation entre les facteurs du sens du travail et la santé psychologique au travail. Plus récemment, la firme (Deloitte, 2017) a mené une étude, en France, auprès de 2329 répondants issus de différents secteurs d'activités économiques sur le sens au travail. Fait intéressant, il est à noter que 70% des répondants à l'enquête occupaient des fonctions cadres. Pour 87% de ces répondants, le sens accordé au travail est une notion importante.

A la lumière de ces données, le choix de cette variable semble un incontournable afin de déterminer premièrement son impact sur la santé psychologique des gestionnaires multisites du réseau de la santé, mais également puisqu'elle présente de nombreuses avenues possibles visant la prévention des problèmes de santé psychologique au travail, et ce, à différents niveaux. Pour le bien de cette étude, la théorie retenue permettant d'analyser cette variable est celle de May et al. (2004) qui met de l'avant le rôle que peuvent jouer les organisations dans le sens du travail perçu par les employés. Cette théorie a d'ailleurs été reprise par Morin et Aranha (2008) dans le cadre de leurs travaux sur les liens entre santé mentale et sens du travail.

### **2.2.2 La justice organisationnelle**

La justice organisationnelle fait partie des leviers d'action qu'un employeur peut déployer afin soit d'améliorer le bien-être psychologique des employés ou du moins de diminuer leur niveau

de détresse psychologique au travail. Dans une récente étude menée par Marzucco et al. (2014), il a été démontré que la perception de justice organisationnelle joue un rôle crucial dans l'attitude des employés en contexte de changements. Les auteurs sont d'avis qu'il est crucial, en période de changement plus que jamais, pour les gestionnaires de traiter les employés de façon juste pour assurer non seulement la réussite du changement mais également de façon à préserver le bien-être des employés (Marzucco et al., 2014). Le réseau de la santé et des services sociaux québécois étant lui-même en constante mouvance (Hétu, 2019; Marchand, 2018; Marquis et Roy, 2018; Richard et al., 2007), il semblait tout à fait à propos de retenir cette variable aux fins de la présente étude. Par surcroît, les travaux de Gilbert et al. (2011) ont démontré des coefficients de corrélation élevés soit  $\alpha=0.91$  pour la justice procédurale et  $\alpha=0.93$  pour la justice distributive. Cela dénote, comme les auteurs l'avaient initialement constaté dans la littérature, une étroite relation entre la perception de justice organisationnelle et la santé psychologique au travail d'un individu (Gilbert et al., 2011).

La justice organisationnelle fait référence aux normes sociales ainsi qu'aux différentes règles essentielles à la bonne conduite de l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne la répartition des ressources, la distribution des avantages ainsi que les processus et procédures sous-jacent (Fall et Roussel, 2017). Les relations interpersonnelles qui entourent cette répartition de ressources et d'avantages dénotent également une importance particulière dans l'étude de la justice organisationnelle. Ce qui importe d'un point de vue de gestion et d'étude de la santé psychologique au travail réfère non pas à la justice comme telle mais principalement au sentiment de justice, c'est-à-dire à la perception de la justice par l'individu concerné (Fall, 2014; Fall et Roussel, 2017; Leroy-Frémont et al., 2014; Moorman, 1991). Malola et Desrumaux (2020) définissent la justice organisationnelle en tant que construit multidimensionnel qui renvoie à la « perception qu'a un individu du traitement qu'il reçoit dans son organisation » (Malola et Desrumaux, 2020, p. 85). Cette perception tient compte de l'équité à la fois dans les échanges sociaux et économiques que dans les relations avec le système social de l'entreprise (supérieurs, collègues, subordonnés) (Leroy-Frémont et al., 2014).

La justice organisationnelle telle qu'on la connaît aujourd'hui n'a pas toujours existée. En effet, le concept s'est historiquement construit et raffiné suivant les études qui ont été réalisées sur le sujet (Colquitt, 2001; Fall, 2014; Fall et Roussel, 2017; Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et

Colombat, 2015; Moorman, 1991). Le premier concept à voir le jour a été celui de la justice distributive dans les années 60 suivant les travaux de Adams et Homans (Leroy-Frémont et al., 2014).

Cette première forme de justice réfère en quelque sorte à un ratio contribution/rétribution. En fait, la justice distributive s'intéresse à l'équité de la distribution des ressources d'un individu à l'autre (Gilbert, 2009; Leroy-Frémont et al., 2014; Malola et Desrumaux, 2020). La perception de cette forme de justice aurait des effets bénéfiques sur le bien-être des individus (Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014) et par conséquent, des avantages organisationnels non négligeables.

Les recherches qui se sont poursuivies relativement à la justice organisationnelle ont débouché, près d'une décennie plus tard, sur la dimension procédurale de la justice. La justice procédurale rend compte de l'importance que les individus accordent non pas seulement à la distribution des ressources, mais bien au cheminement ayant mené à cette distribution. Ainsi, les travaux réalisés par Thibault et Walker en 1975 (Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014) se sont intéressés à la manière dont sont prises les décisions relatives à la rétribution ainsi qu'à la possibilité pour l'individu d'exprimer son opinion sur cette décision. En ce sens, la satisfaction n'est donc pas nécessairement garante du résultat mais bien du processus qui le sous-tend (Fall, 2014; Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014).

Plus récemment, le concept de justice interactionnelle a vu le jour. Comme son nom l'indique, cette forme de justice prend son essence des relations interpersonnelles vécues par l'employé. Les interactions renvoient à deux concepts distincts soit l'interaction dans son ensemble tenant compte des notions de respect et de dignité de la personne (justice interpersonnelle) ainsi que les informations transmises par le gestionnaire relativement aux procédures en vigueur (justice informationnelle) (Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014). La justice informationnelle est très sensible à la qualité ainsi qu'à la sincérité des informations transmises par l'employeur (Malola et Desrumaux, 2020).

À la suite d'une étude empirique menée au sujet de la justice organisationnelle, Colquitt (2001) a fait la démonstration que la meilleure façon de conceptualiser cette notion était de prendre en compte les 4 dimensions distinctes. Le fait d'intégrer ensemble certaines dimensions aurait pour

effet de masquer certaines informations ou différences importantes aux fins de compréhension du phénomène (Colquitt, 2001).

Suite aux différentes études menées au sujet de la justice organisationnelle, de nombreux auteurs (Fall, 2014; Fall et Roussel, 2017; Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014; Malola et Desrumaux, 2020; Marzucco, Marique, Stimplhamber, De Roeck et Hansez, 2014) ont établis des constats ainsi que d'importantes recommandations relativement aux implications managériales de ce concept.

Malola et Desrumaux (2020) ont mené une étude dans le but de comprendre l'impact que pouvait avoir certains facteurs notamment la justice organisationnelle sur le sentiment d'épuisement émotionnel dans un contexte hospitalier français. Les résultats de leur étude dénotent une corrélation significative entre les justices procédurale, interpersonnelle et informationnelle et l'épuisement émotionnel qui peut être apparenté à la détresse psychologique au travail (Malola et Desrumaux, 2020). Ces auteurs recommandent aux établissements hospitaliers qui souhaitent préserver la santé psychologique de leurs employés de se munir d'une politique RH misant sur le développement de la justice organisationnelle.

L'étude de Leroy-Frémont et al. (2014) a également permis de révéler une corrélation négative entre les justice interpersonnelle, procédurale, informationnelle et l'épuisement professionnel. Les auteurs émettent à leur tour des recommandations visant à préserver la santé des employés. Selon eux, la justice organisationnelle revêt une importance considérable pour les employés. Les effets bénéfiques obtenus par le biais de cette forme de justice sont proportionnellement liés à la pertinence et la sincérité des informations perçues par les employés (Leroy-Frémont et al., 2014).

Fall (2014) a pour sa part mené une étude empirique sur la justice organisationnelle et son impact sur la motivation intrinsèque. Les résultats qu'il a obtenus confirment que les quatre types de justice organisationnelle sont corrélés positivement à la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque faisant quant à elle partie d'un des cinq ingrédients clés de Dagenais-Desmarais et Privé (2010) visant à accroître le bien-être psychologique au travail (désir de s'investir dans son travail). Fait intéressant, les résultats obtenus par Fall (2014) lui ont également permis de mettre en exergue

le fait que des pratiques de gestion jugées équitables et justes seraient comme une forme de reconnaissance de la part des supérieurs. La reconnaissance étant également un levier d'action bien documenté en tant que facteur de protection la santé psychologique au travail (Brun, 2008; Brun et al., 2009; Fall, 2014; Gilbert, 2009). À cet effet, Héту (2019), dans une enquête sur la qualité de vie au travail des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois, a fait valoir que le contexte d'implantation de la Loi 10 a exacerbé le faible sentiment de reconnaissance déjà prégnant. La justice organisationnelle s'avère donc être un levier d'action fort pertinent pour agir en prévention, encore davantage dans le contexte à l'étude. Selon Fall (2014) les pratiques de management devraient prioriser les justices interpersonnelle, informationnelle et distributive qui semblent être les plus influentes au regard de la motivation intrinsèque.

Les contributions de Gillet et al. (2015) au concept de justice organisationnelle ont principalement trait à l'intention de quitter des employés. Ils démontrent que les effets positifs de la justice organisationnelle renforçaient le bien-être, qui à son tour permettait de réduire l'intention de quitter. Les auteurs y vont de recommandations envers les managers dans le but de les encourager à renforcer le sentiment de justice procédurale à l'interne en assurant une équité ainsi que des standards éthiques et moraux dans les procédures d'attribution des ressources. Il est également conseiller d'ouvrir le dialogue et de permettre une certaine implication des employés dans la procédure de prise de décision (Gillet et al., 2015). Éléments qui auraient tous un impact à divers degrés sur l'accroissement des sentiments de justices procédurales et distributives qui auraient à leur tour un effet bénéfique à la fois pour l'organisation mais également pour ses employés.

Pour conclure la section sur la justice organisationnelle, il semblait à propos de discuter des retombées de l'étude de Fall et Roussel (2017) qui visaient à déterminer les effets des perceptions de justice organisationnelle sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. Tout d'abord, sur le plan théorique, les chercheurs ont confirmé les travaux antérieurs à l'effet qu'il existe une corrélation positive entre la justice organisationnelle perçue par l'individu et la satisfaction de ses besoins psychologiques fondamentaux (Fall et Roussel, 2017). Les sentiments d'autonomie et d'appartenance sociale sont ceux répondants le mieux à des mesures de

management perçues comme justes et des relations interpersonnelles empreintes de respect, de transparence et de sincérité.

À la lumière de ces différentes études, il ne fait pas de doute que la justice organisationnelle s'avère être un levier de choix visant la prévention de la santé psychologique au travail. Il sera intéressant de voir si appliqué au contexte de gestion multisite dans lequel exerce les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois, ce concept sera aussi porteur. Parmi les concepts explorés précédemment, c'est le modèle de Colquitt (2001) qui a été retenu afin de répondre à ce questionnement de par sa définition plus globale de la justice organisationnelle qui intègre les quatre dimensions : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle.

### **2.2.3 Le soutien organisationnel perçu**

Le soutien organisationnel semblait être une variable de prédilection pour la présente étude qui vise à déterminer des facteurs de prédictions de la santé psychologique au travail des gestionnaires qui exercent en contexte de pratique de gestion multisite. D'une part, des études menées auprès des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux ont démontré certaines inquiétudes liées à l'enjeu du soutien au travail (Blackburn et Bonaventure, 2013; Oliver et al., 2016a). D'autre part, de plus en plus d'études empiriques font la démonstration de l'efficacité du soutien au travail comme mesure de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, ce qui laisse entrevoir que cette variable pourrait présenter un avantage non négligeable en termes de facteurs prédictifs aux fins du présent projet de recherche.

Dans son rapport sur les pratiques de gestion en contexte multisite, l'Association québécoise des établissements de santé et de services sociaux a soulevé certaines préoccupations et recommandations découlant des défis auxquels les gestionnaires sont exposés lorsqu'il est question de travail multisite. Dès l'introduction, l'association met cartes sur table en mentionnant que « les cadres multisites demandent d'être soutenus par leur organisation étant donné la complexité de leurs fonctions et le contexte particulier dans lequel ils doivent exercer. » (Blackburn et Bonaventure, 2013, p. 1). Ce rapport met également de l'avant l'enjeu du soutien au développement

des compétences des cadres qui prend une dimension toute autre lorsqu'il est question de gestion multisite. En effet, comme il a été discuté précédemment, lors de la recension des écrits traitant de la gestion multisite, ce type d'organisation du travail demande aux gestionnaires des compétences additionnelles qui n'ont pas forcément été développées dans un contexte de gestion plus traditionnel. Parallèlement à ce besoin de développement des compétences, les occasions de rencontre et d'apprentissage avec les collègues et les supérieurs sont moins présents en raison des nombreux sites que le gestionnaire doit parcourir dans une semaine de travail et de la distance qui sépare chacun d'eux.

Dans leur étude menée auprès des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, Oliver et ses collègues (2016a) ont recueilli des propos soulevant l'enjeu du soutien au travail. « Les gestionnaires ont aussi parlé de perte d'autonomie en comparaison avec leur réalité antérieure. Ils ont appris de nouvelles méthodes de travail et se sont adaptés à une nouvelle structure avec de nouveaux collègues, mais sans aucun encadrement. »; « À ce stade-ci, il y a beaucoup de théories, beaucoup de questionnement sur, en fait, le but de cette loi. Mais pour ce qui est de la réalité sur le terrain, il n'y a pas de feuille de route ni de vrais leaders pour montrer le chemin. On n'a pas d'outils, on n'a pas de soutien. » (Oliver et al., 2016a, p. 25).

L'enjeu du besoin de soutien des cadres a également été corroboré par la chef de contentieux de l'Association du personnel d'encadrement : « La job est difficile. Le professionnel peut être le meilleur au monde, mais ça lui prend quelqu'un pour lui donner une petite tape dans le dos, des fois » ainsi que par la présidente de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux (AGESSS), Chantal Marchand : « les cadres aussi ont besoin d'amour ». (Fleury, 2020)

Yves Bolduc, qui agissait à titre de président de l'AGESSS au moment de la mise en application de la Loi 10 partageait également l'avis selon lequel les cadres du réseau auraient avantage à recevoir un meilleur soutien. À son avis, les gestionnaires sont « rendus des exécutants qui sont mis devant le fait accompli. Tout est dicté d'en haut. On n'arrête pas de recevoir des coups de pied au derrière. Plusieurs quittent le réseau en disant: on a fini de se faire brasser comme cela sans reconnaissance» (Roy, 2016) Certes, ces propos émotifs émanent possiblement, du moins en

partie, de perceptions. Cependant, que le soutien soit réel ou perçu, la littérature (Gillet et al., 2016; Leroy-Frémont et al., 2014) démontre que les deux facettes influencent la santé psychologique au travail. Ainsi, il y a lieu d'approfondir cette variable pour mesurer l'impact potentiel auprès des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

Avant même que la littérature sur le soutien organisationnel émerge, il était question de soutien social, perspective plus globale du phénomène (Kunsevi, 2017). L'analyse du soutien social permet de mieux saisir les assises du soutien organisationnel et ainsi d'en comprendre les différents mécanismes sous-jacents.

Bien qu'étudié déjà en 1897 par Durkheim dans son postulat sur l'impact des liens sociaux ou plutôt de la rupture de ceux-ci, le sujet du soutien social a pris davantage d'ampleur en recherche dans les années 1970-1980 (Caron et Guay, 2005). En 1976, le médecin épidémiologiste Cassel a souligné l'importance du soutien social dans la prévention du stress. L'évolution des écrits relatifs au soutien social a mené à une représentation du soutien social sous différentes formes au fil des ans (Caron et Guay, 2005). Deux constantes semblent toutefois sortir du lot à l'effet que le soutien social réfère à la fois au réseau social de la personne, c'est-à-dire le soutien reçu ainsi qu'à l'intégration sociale (Caron et Guay, 2005; Leroy-Frémont et al., 2014; Malola et Desrumaux, 2020). Au-delà de ces deux composantes structurelles, le soutien au travail semble s'exprimer de différentes façons, selon les actions mises de l'avant dans le but d'aider la personne qui en bénéficie. Ainsi, selon les auteurs (Leroy-Frémont et al., 2014), il est question de soutien affectif/émotionnel, de soutien d'estime, de soutien instrumental, de soutien matériel, etc.

Legault (2012) mentionne que le soutien social s'exprime par le biais de sentiments positifs (désir d'entraide, reconnaissance, appréciation, respect, etc.) ainsi que de la réciprocité. Caron et Guay (2005) soutiennent, quant à eux, que le soutien social renvoie au processus selon lequel les relations qu'entretiennent les individus produisent des bienfaits au niveau de leur santé et de leur bien-être. Aux yeux de ces auteurs, le soutien social a la capacité de tempérer les effets du stress, ce qui a pour effet de prévenir certaines manifestations négatives liées à la détresse psychologique. Legault (2012) partage leur avis à l'effet que le soutien agit à titre de protecteur et de facteur atténuant face aux stressseurs auxquels l'individu est confronté. D'autres auteurs considèrent que le

soutien social joue, non pas un rôle tampon, mais agit plutôt comme variable de premier plan ayant des répercussions directes sur la santé et le bien-être psychologique, notamment par le biais de son impact positif sur la satisfaction des besoins socio-émotionnels (Caron et Guay, 2005; Gillet et al., 2016; Leroy-Frémont et al., 2014).

L'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail dresse une définition bien étoffée du soutien social adapté au contexte du travail en y intégrant les répercussions l'organisation et ses employés. Selon cette association, le soutien social est « ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attention et d'affection, de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail ; c'est l'assistance dont elle peut bénéficier au sein de son groupe de travail et qui peut atténuer les effets négatifs d'événements et de conditions de travail. Mais c'est aussi une ressource positive essentielle pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. » (Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, 2017).

Dans son mémoire traitant du rôle du soutien organisationnel sur la santé psychologique au travail, Kunsevi (2017) met l'accent sur la perception. À son avis, le soutien social est une notion qui est évaluée de façon subjective de la part de la personne qui le reçoit, d'où la notion de soutien social perçu. Il s'agit d'une facette non négligeable du soutien, puisque c'est principalement à ce niveau que se détermineront les répercussions positives et/ou négatives sur la santé psychologique au travail. Une organisation peut déployer des mesures de soutien effectives hors pair dans le but de supporter un employé, si ce dernier juge que cela est insuffisant ou ne répond pas à ces besoins, les répercussions positives attendues risquent fort de ne pas se réaliser (Kunsevi, 2017).

Le soutien organisationnel diffère du soutien social, principalement de par sa contextualisation. La notion de perception demeure bien présente dans ce contexte, raison pour laquelle plusieurs auteurs parlent d'emblée de soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Gillet et al., 2016; Kunsevi, 2017; Safy-Godineau, Fall et Carassus, 2020). D'ailleurs cette notion de perception fait partie intégrante de la définition attribuée au soutien organisationnel perçu selon laquelle il s'agit de la perception que l'employé se fait à l'égard des actions déployées par son organisation dans le but de souligner son apport et de préserver son bien-être (Eisenberger et al., 1986; Gillet et al., 2016).

Les travaux réalisés par Eisenberger et al. (1986) ont apporté une contribution intéressante relativement au soutien organisationnel perçu et ont d'ailleurs été largement repris dans la littérature qui s'est développé par la suite (Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Gillet et al., 2016; Kunsevi, 2017; Marchand et Vandenberghe, 2015). Selon cette théorie, l'employé à force d'évoluer dans une organisation en vient à lui attribuer des intentions (favorables ou défavorables) selon le traitement qu'il reçoit de la part des représentants de l'employeur. L'employé en vient en quelque sorte à personnifier l'organisation à travers d'une part les comportements de ses représentants et d'autre part les normes organisationnelles (règles, culture, valeurs, etc.). Ainsi, l'individu prêtant une intention favorable à l'organisation pour laquelle il travaille aura tendance à percevoir positivement le soutien reçu, le contraire s'appliquant également (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Kunsevi, 2017; Marchand et Vandenberghe, 2015).

Karasek et Theorell ont bonifié, en 1990, le modèle demande-contrôle initialement proposé par Karasek en ajoutant la dimension du soutien social. Pour ces auteurs, le soutien organisationnel revêt la forme des relations et/ou interactions qu'un travailleur peut entretenir avec son supérieur et ses collègues (Theorell et Karasek, 1996). Les deux chercheurs ont mené une étude empirique auprès de 7000 travailleurs suédois s'étalant sur une période de 9 ans. Un des buts recherchés par l'enquête était de valider les interactions entre les trois sphères du modèle demande-autonomie-soutien (Theorell et Karasek, 1996). Les résultats obtenus ont permis de mettre en évidence le rôle clé joué par le soutien social dans les interactions entre les demandes et la latitude décisionnelle des travailleurs. Le soutien aurait donc cette capacité d'apaiser le stress occasionné notamment par des demandes élevées (Theorell et Karasek, 1996; Thériault, 2016), comme le démontre le schéma suivant :

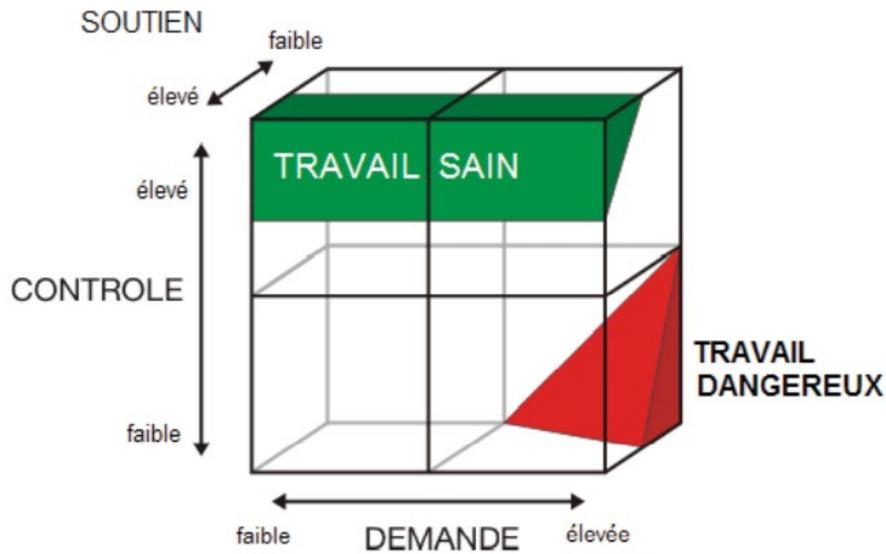


Figure IV : Théorie Demande-Contrôle-Soutien

*Selon le modèle de Karasek et Theorell, Legault (2002) cité dans Thériault (2016).*

Tel qu'il a été mentionné précédemment, selon la littérature consultée, les auteurs font référence à une variété de type de soutien social ou organisationnel. Le tableau suivant présente les différents types les plus fréquemment rencontrés ou encore ceux ayant démontré une efficacité significative au regard de la santé psychologique au travail.

Tableau III : Manifestation de soutien

Type de soutien	Manifestations de soutien
Soutien instrumental	Renvoie à la résolution d'une problématique, généralement d'ordre matériel ou logistique.
Soutien tangible	S'exprime par le biais des dispositifs offerts par l'organisation ex : PAE.
Soutien informationnel et normatif	Comprends principalement les conseils prodigués par les pairs et les informations pertinentes, notamment en ce qui concerne les situations difficiles.
Soutien émotionnel	Réfère à des manifestations bienveillantes et des propos rassurants qui vise à reconforter autrui.
Soutien des supérieurs	L'aide provenant du supérieur. S'exprime principalement par le biais de la valorisation des efforts et de l'encouragement.
Soutien des collègues	L'aide provenant des pairs. Représente souvent le premier rempart pour l'employé en difficulté.

*(Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, 2017; Gillet et al., 2016; Legault, 2012; Leroy-Frémond et al., 2014; Malola & Desrumaux, 2020; Rodrigue et al., 2020)*

La littérature relative au soutien organisationnel semble vouloir dégager une tangente selon laquelle ce facteur agirait positivement sur la santé psychologique au travail (Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, 2017; Brun, 2001; Bué, Coutrot, Guignon et Sandret., 2008; Caron et Guay, 2005; Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Gilbert, 2009; Gillet et al., 2016; Legault, 2012; Malola et Desrumaux, 2020; Paillé, 2007; Rodrigue et al., 2020; Silveri, 2017; Theorell et Karasek, 1996; Thériault, 2016).

La recension des écrits réalisée par Gillet et al. (2016) a permis de mettre en évidence le fait que le soutien organisationnel perçu agit comme levier de la santé psychologique. D'une part une

perception positive est liée à une prévalence des comportements de bien-être au travail, d'autre part, une perception négative de soutien tend à être associée à l'anxiété et l'absentéisme. Cela s'explique notamment par le fait que le soutien organisationnel aurait une influence considérable sur la satisfaction des besoins psychologiques des employés (Gilbert, 2009; Gillet et al., 2016).

Suite à l'analyse de nombreuses études relative au soutien social et principalement à l'interaction entre ce dernier et l'épuisement professionnel, Malola et Desrumaux (2020) avancent que le soutien organisationnel est un facteur essentiel à prendre en considérant dans les modalités de gestion en raison notamment de « l'influence prédominante » qu'il a sur l'épuisement professionnel (Malola et Desrumaux, 2020, p. 254).

Certains auteurs ont également mis en évidence l'impact positif non pas directement sur la santé psychologique au travail mais plutôt sur des facteurs pouvant l'influencer de façon indirecte. Or, le soutien social a des répercussions positives sur la motivation-autodéterminée (Leroy-Frémont et al., 2014), sur le sentiment de satisfaction à l'égard de son emploi, en plus de jouer un rôle relatif à la diminution des absences et de l'intention de quitter l'organisation (Leroy-Frémont et al., 2014; Paillé, 2007).

Les travaux de Silveri (2017) corroborent ceux de ces prédécesseurs à l'effet que les différentes formes de soutien semblent être jugées comme d'importantes ressources pour compenser les effets d'un travail exigeant sur le niveau de stress. Constat qui fait suite à une analyse exhaustive des ressources listées dans 169 papiers traitant du modèle exigences-ressources (Silveri, 2017).

Ramenant l'humain à ses fondements d'origine, Legault (2012) mentionne qu'il s'agit avant tout d'un être social qui a fondamentalement besoin d'interagir avec autrui, ce qui explique sans doute en grande partie, les effets bénéfiques du soutien social. De façon plus précise, l'auteur soutient que le soutien des gestionnaires agit comme un des facteurs les plus significatifs pour la santé psychologique au travail (Legault, 2012). Élément auquel Rodrigue et al. (2020) ajouteraient un bémol. En effet, leur étude menée relativement à l'impact des relations interpersonnelles et du soutien social sur la santé psychologique des policiers a démontré que la relation de soutien supérieur-subordonné atteignait sa pleine performance une fois que la relation de confiance était

bien établie. Pour ces chercheurs, une fois cette base installée, c'est davantage du côté de la mise en place de relations positives et valorisantes entre les collègues qu'il convient de se tourner (Rodrigue et al., 2020).

À la lumière de ces écrits, il ne fait aucun doute que le soutien social et/ou organisationnel s'avère un outil de premier plan en ce qui concerne la prévention de la santé psychologique au travail, puisqu'il a un potentiel intéressant d'influer positivement sur le bien-être psychologique au travail et négativement sur la détresse psychologique au travail (Brun, 2001; Eisenberger et al., 1986; Gillet et al., 2016; Kunsevi, 2017; Legault, 2012; Malola et Desrumaux, 2020; Paillé, 2007; Rodrigue et al., 2020). Encore plus important, il a fait ses preuves par le biais d'études empiriques menées dans multiples secteurs d'activités. Afin de valider si son apport pourrait s'avérer aussi contributif pour les gestionnaires qui exercent en contexte de pratique de gestion multisite, la théorie du soutien organisationnel perçu d'Eisenberger et al. (1986) sera mise de l'avant. La notion de perception apparaissant comme un élément important à considérer d'un point de vue organisationnel pour maximiser l'apport des actions qui seront éventuellement déployées.

## **2.3 OBJET DE LA RECHERCHE**

### **2.3.1 But de la recherche**

L'intention qui alimente cette recherche est la possibilité de pouvoir outiller les dirigeants du réseau de la santé et des services sociaux québécois, c'est-à-dire d'identifier les leviers d'action les plus probants afin de favoriser la santé psychologique au travail des gestionnaires qui exercent en contexte de gestion multisite.

### **2.3.2 Question de recherche**

Cette étude s'intéresse de façon particulière à la santé psychologique des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux qui exercent en contexte de gestion multisite en région. Elle met en relation des variables indépendantes identifiées à la lumière de la recension des écrits

effectuée dans le cadre du présent travail, dans le but d'établir et de mesurer des corrélations entre ces dernières et la santé psychologique des cadres. Cette démarche devrait ultimement permettre de répondre à la question suivante : Quels sont les facteurs de prédiction de la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion multisite ?

### **2.3.3 Hypothèses de recherche**

La recension des écrits permet de mettre en exergue à la fois la complexité du travail qu'exercent les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux en contexte de pratique multisite ainsi que l'apport important des variables à l'étude pour la santé psychologique des travailleurs de différentes populations. Les recherches concernant cette population demeurent marginales. Considérant le fait que le réseau de la santé et des services sociaux québécois occupe une place centrale dans la société et que l'impact d'un gestionnaire en mauvaise santé psychologique peut se faire ressentir, non seulement, sur la santé mentale et la performance de ses employés (Byrne et al., 2014), mais également de façon indirecte sur la prestation de services à la population ; il s'avère impératif d'étudier ce phénomène en vue de faire avancer les connaissances scientifiques dans ce domaine.

Afin de mener à bien cette étude permettant de déterminer les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail, différentes hypothèses sont retenues faisant référence aux variables étudiées dans le cadre de la recension des écrits.

Il importe de préciser que la sélection des variables à l'étude fait suite à une rigoureuse analyse mettant en perspective plusieurs facteurs. A prime abord, le contexte est le premier élément majeur considéré. Dans un deuxième temps, une analyse des enquêtes (Marchand, 2018; Oliver et al., 2016a, 2016b) menées auprès des gestionnaires du réseau de la santé (post implantation de la Loi 10) a été effectuée de façon à faire ressortir les préoccupations vécues par la population à l'étude. Finalement, ces préoccupations ont été mises en perspectives avec les recommandations de différents experts du domaine de la santé psychologique au travail (Boniwell et Chabanne, 2017; Brun et al., 2007; Brun et al., 2009; Brun et Martel, 2003; Dagenais-Desmarais et al., 2013;

Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Martel et Brun, 2003; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007; Vézina, 2008) de façon à faire ressortir les facteurs de prédictions les plus significatifs et réalistes dans le contexte actuel. De cette analyse émane la sélection de trois variables indépendantes soit le sens du travail, la justice organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu.

Dans ses différents travaux menés sur le sens du travail, Morin (Morin et al., 2009; Morin et Lebel, 2020; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007) a démontré que le sens du travail pouvait s'avérer un levier fort intéressant lorsqu'il est question de santé psychologique au travail. Selon l'auteur et ses collègues, le sens du travail aurait à la fois un impact positif sur le bien-être psychologique au travail ainsi que négatif sur la détresse psychologique. Pour leur part, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) recommandent aux gestionnaires de donner un sens aux demandes adressées à leurs employés, dans le but de soutenir l'épanouissement au travail, qui aurait elle-même un impact bénéfique sur le bien-être au travail. Comme le démontre ces auteurs, le sens du travail semble avoir jusqu'à maintenant fait ses preuves en ce qui concerne la santé psychologique au travail. Il sera donc pertinent de l'appliquer au contexte de la recherche actuelle de façon à voir si le sens du travail pourrait s'avérer un levier de protection important pour les gestionnaires du réseau de la santé. Or, il sera intéressant de répondre aux hypothèses suivantes concernant la relation entre la variable indépendante qu'est le sens du travail et la variable dépendante à l'étude soit la santé psychologique au travail.

Hypothèse 1 : Le sens du travail est relié positivement au bien-être psychologique au travail.

Hypothèse 2 : Le sens du travail est relié négativement à la détresse psychologique au travail.

Selon Gilbert (2009), la justice organisationnelle s'avère être une ressource intéressante pour les organisations en ce qui a trait à la santé psychologique au travail. Il est admis, dans la littérature, que la justice organisationnelle ou plutôt son absence fait partie des risques psychosociaux (Drouin et Lamonde, 2005). Gilbert et al. (2011) ont d'ailleurs mis cette relation en évidence dans leurs travaux. En effet, les résultats obtenus dans le cadre de leur recherche ont démontré une relation

négative entre la justice organisationnelle et la détresse psychologique au travail ainsi qu'une corrélation positive entre la justice organisationnelle et le bien-être psychologique au travail. Les hypothèses qui seront validées dans le cadre de la présente étude iront dans la même veine en prédisant, qu'en contexte de gestion multisite au sein du réseau de la santé et des services sociaux, la justice organisationnelle peut s'avérer un important facteur de protection jouant sur les deux dimensions de la santé psychologique au travail. Ainsi, les hypothèses se présente comme suit :

Hypothèse 3 : La justice organisationnelle est reliée positivement au bien-être psychologique au travail.

Hypothèse 4 : La justice organisationnelle est reliée négativement à la détresse psychologique au travail.

Paillé (2007) est d'avis que le soutien organisationnel perçu de la part d'un salarié peut contribuer à son bien-être sur le plan professionnel. N. Gillet et al. (2016) poussent la réflexion à un autre niveau en avançant que le soutien organisationnel perçu présente à la fois l'avantage d'améliorer le bien-être, mais aurait également pour effet de diminuer l'absentéisme, l'anxiété ainsi que l'épuisement professionnel, manifestations typiquement liées à la détresse psychologique au travail. Selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), le soutien organisationnel agirait sur la satisfaction des besoins personnels, lesquels ont à leur tour un impact sur la santé psychologique au travail tel qu'il a été démontré par Gilbert (2009). Le soutien étant un facteur organisationnel sur lequel il est possible d'avoir une emprise, il serait donc intéressant de déterminer s'il peut effectivement, dans le contexte à l'étude, avoir un impact sur la santé psychologique au travail. En ce sens, l'étude cherchera à valider les hypothèses suivantes :

Hypothèse 5 : Le soutien organisationnel perçu est relié positivement au bien-être psychologique au travail.

Hypothèse 6 : Le soutien organisationnel perçu est relié négativement à la détresse psychologique au travail.

## **CHAPITRE 3**

### **EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce troisième chapitre présente, de manière détaillée la méthodologie retenue dans le but de valider les hypothèses émises précédemment et de répondre à la question de recherche. Afin d'expliquer de façon rigoureuse l'ensemble du processus méthodologique, cette section sera divisée comme suit : le cadre épistémologique, le devis de recherche, la population à l'étude, les instruments de mesure, l'analyse des données ainsi que l'éthique de la démarche.

#### **3.1 CADRE EPISTEMOLOGIQUE**

La santé psychologique des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois qui exercent en contexte de gestion multisite est un sujet encore récent. La littérature est de plus en plus étoffée en ce qui concerne les facteurs influents sur la santé psychologique au travail (Boniwell et Chabanne, 2017; Brun et al., 2007; Brun et al., 2009; Brun et Martel, 2003; Dagenais-Desmarais et al., 2013; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011; Martel et Brun, 2003; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007; Vézina, 2008) cependant, il existe, à ce jour, très peu de données validées empiriquement auprès de la population de gestionnaires multisites.

Quelques études, davantage qualitatives, ont été menées antérieurement sur le sujet (Gendron et Madore, 2013; Jean et Fleury, 2019; Oliver et al., 2016a, 2016b; Richard et al., 2007). Elles ont permis de faire des avancées dans le domaine, permettant une meilleure connaissance de cette réalité relativement nouvelle et d'émettre des constats d'ordre généraux.

Avec la croissance des problèmes de santé psychologique au travail touchant les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux (Archambault, 2017), il convient de mener une enquête de plus vaste étendue et de la plus grande objectivité possible. Dans cette optique, le présent projet de recherche s'inscrit dans une démarche épistémologique post-positiviste (Thiétart, 2014).

L'idée étant ici de valider les liens de causalité au moyen d'une méthode quantitative en vue d'établir une conjecture principale pouvant ultimement faciliter les recherches ultérieures dans ce domaine. Le raisonnement hypothético-déductif permettra d'établir, de façon neutre, les liens existants entre la santé psychologique au travail et les différents facteurs de prédictions associés au bien-être et à la détresse psychologique dans un contexte de pratique de gestion multisite.

En outre, la démarche de recherche proposée permet de répondre aux contraintes d'ordre pratique. Le métier de gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux étant demandant, il est difficile de concevoir que l'on puisse mener une recherche qualitative de plus grande étendue, principalement en ces temps de pandémie qui occupe du temps précieux dans les agendas de ces travailleurs. Le réseau de la santé et des services sociaux étant en constante mouvance (Bolduc et al., 2014; Caillou, 2020; Richard et al., 2007), il semble important de pouvoir circonscrire adéquatement l'étude dans le temps afin de pouvoir en faire ressortir les données les plus représentatives possibles. Ainsi, l'envoi massif d'un questionnaire par voie électronique à l'ensemble des gestionnaires en contexte de travail multisite des établissements participants semble être l'avenue permettant de répondre de la façon la plus optimale possible aux objectifs recherchés de ce projet.

Par surcroît, ce projet de recherche a des visées concrètes permettant d'offrir aux établissements une meilleure connaissance des enjeux pouvant affecter la santé psychologique au travail des gestionnaires et un soutien quant à l'appropriation des résultats dans le but de faire évoluer leurs pratiques (Jean et Fleury, 2019). Ainsi, la démarche se doit d'être neutre, objective et circonscrite dans le temps afin de pouvoir respecter les ententes du projet déposé par le consortium interS4 et l'UQAR aux établissements participants.

### **3.2 DEVIS DE RECHERCHE**

La présente recherche est née d'une concertation entre l'Université du Québec à Rimouski, le consortium interrégional InterS4 et quelques établissements membres (Jean et Fleury, 2019). Ce

projet est né à la suite de préoccupations quant à la santé psychologique au travail des gestionnaires qui exercent en contexte de gestion multisite. De façon plus précise, les établissements participants souhaitaient en savoir davantage sur les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail.

L'objectif de l'étude est de tester, à partir de données de nature quantitative, les hypothèses émises concernant la présence de liens entre la santé psychologique au travail et les variables indépendantes. L'idée étant de confirmer ou d'infirmier statistiquement ces hypothèses qui émanent de la recension des écrits.

Pour ce faire, un devis corrélationnel prédictif est privilégié. L'étude prédictive met l'accent sur l'explication du changement de la santé psychologique au travail lorsqu'elle est soumise à l'influence des variables à l'étude : le sens du travail, la justice organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu (Fortin et Gagnon, 2016).

Il importe de comprendre que l'étude s'inscrit dans le courant de pensée post-positivisme, ce qui implique que l'on tend vers une objectivité optimale, sachant toutefois que l'objectivité complète est inatteignable (Cherkaoui, 2017).

Tel que mentionné précédemment, la recension des écrits menée dans le cadre du présent travail a permis de dégager des hypothèses relativement aux facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail. Or, l'analyse des données statistiques recueillies a permis de valider la présence de liens entre la santé psychologique au travail et les autres variables à l'étude. Ces liens statistiques ont été mis en évidence grâce à des régressions linéaires multiples ainsi qu'à des corrélations de Pearson.

### **3.2.1 Participants**

Le réseau de la santé et des services sociaux comptait, au 31 mars 2019, 8054 cadres intermédiaires dans l'ensemble des établissements publics et privés conventionnés du Québec (Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2019). Selon Marchand (2018), le tiers

des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux ont des employés à charge dans cinq points de service ou plus. En rapportant cette donnée à l'ensemble des cadres intermédiaires, il est plausible d'avancer qu'au moins 2685 gestionnaires exercent en contexte de pratique multisite dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux.

Le choix des éléments de l'échantillon a été réalisé selon la méthode des quotas en fonction des opportunités qui se sont présentées dans le cadre de cette recherche (Thiétart, 2014). En effet, le présent projet de recherche étant mené en partenariat avec le consortium interrégional InterS4, l'échantillon de la population à l'étude a été ciblé parmi les établissements membres de ce regroupement. Il s'agit donc du Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas Saint-Laurent, du Centre intégré de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, du Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches ainsi que le Centre intégré de santé et de services sociaux de la Gaspésie. Les 4 établissements représentent 13.68% de l'ensemble des postes du réseau de la santé et des services sociaux (Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2019).

Chaque centre intégré étant une entité distincte, l'échantillon est composé à la fois de cadres cliniques ainsi que de cadres administratives, nonobstant sa région d'appartenance. Également, chaque établissement présente un portrait varié en termes d'expérience et d'ancienneté des gestionnaires. Ainsi, ces éléments permettent de renforcer l'idée de représentativité de l'échantillon retenue par rapport à la population cible. Fait intéressant qui permet d'amenuiser les biais de sélection occasionnés par la méthode des quotas par opportunités, l'échantillon retenu comprend 4 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS). Depuis la mise en application de la Loi 10, le Québec compte 9 CIUSSS et 13 CISSS, la balance des établissements étant demeurés pour la plupart intacts de par leurs particularités et leurs spécialisations (Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2019). La population ciblée est majoritairement présente dans ces 22 centres, puisque le contexte de travail multisite a été exacerbé justement par le regroupement des établissements en centres intégrés. Vu sous un angle différent, c'est donc 4 établissements sur une possibilité de 22 qui participeront à l'enquête, soit 18,2% des centres.

Le fait de procéder à la collecte de données auprès des établissements membres du consortium permet de contrer les problèmes de coûts et de délais qu'auraient pu nécessiter un échantillonnage à plus large échelle à travers l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux (Thiétart, 2014). C'est d'autant plus vrai en contexte de pandémie, où un déploiement à plus large échelle, compte tenu de l'ampleur de la charge de travail actuelle de cadres, aurait été illusoire et n'aurait pas nécessairement permis d'atteindre une meilleure validité des résultats. Également, ce projet étant issu d'une demande des établissements participants, les chances d'obtenir un taux de réponse satisfaisant sont d'autant plus fortes.

Ainsi, l'ensemble des gestionnaires exerçant en contexte de pratique de gestion multisite de ces centres de santé et de services sociaux participants ont reçu, de façon électronique, un lien vers le questionnaire. 241 gestionnaires exerçant en contexte de gestion multisite ont pris part à l'étude sur une possibilité de 550. Ce qui représente 8,98% de la population globale à l'étude (2685 cadres intermédiaires dans le réseau de la santé et des services sociaux qui exercent dans 5 établissements ou plus selon le Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, 2019).

Parmi ces participants, il y a 169 femmes, 69 hommes ainsi qu'une personne qui a préféré taire son sexe. En ce qui concerne l'âge des participants, les profils sont plutôt variés soit 2,1% qui sont âgés entre 19 et 29 ans, 33,2% entre 30 et 39 ans, 37,8% entre 40 et 49 ans, 24,5% entre 50 et 59 ans ainsi que 5 personnes âgées entre 60 et 69 ans. La majorité des répondants 53,1% ont mentionné être conjoint de fait, alors que 31,1% sont mariés, 12,9% sont célibataires et 0,4% sont veufs. Pour ce qui est des enfants, seulement 8,7% des participants ont indiqué ne pas en avoir, 19,1% en ont 1, 31,5% en ont 2, 24,9% en ont 3 et 14,1% en ont 4. Les gestionnaires consultés sont répartis dans des secteurs cliniques (57,7%), administratifs (31,5%) ainsi que dans d'autres secteurs (10,0%) principalement des secteurs clinico-administratifs. Les répondants sont plus nombreux 27,8% à avoir des employés à charge dans 6 sites ou plus, comparativement à 18,7% qui en ont seulement dans 2 sites. Le reste de la répartition concernant le nombre de sites à charge se présente comme suit : 0,8% qui ont des employés à charge répartis sur 1 seul site, 16,2% sur 3 sites, 13,7% sur 4 sites et 12,0% sur 5 différents sites. En ce qui concerne la distance la plus éloignée que les répondants doivent parcourir entre deux sites, pour 58,1% d'entre eux, il s'agit de 100 km et plus.

Certains (9,5%) doivent parcourir moins de 30 km, alors que pour d'autres, les distances sont davantage à mi-chemin soit 5,0% entre 30 et 50 km, 8,7% entre 50 et 70 km, 16,2% entre 70 et 100 km. L'avènement de la pandémie de COVID 19 a changé de façon importante les modalités de gestion dans le réseau de la santé et des services sociaux en intégrant notamment le télétravail (Jauvin et al., 2020). Seulement 12,9% des participants à l'étude indiquent ne pas faire de télétravail, 31,1% en font moins d'une journée, 19,9% 1 journée, 12,4% 2 journées et 22,0% exercent 3 journées ou plus de télétravail chaque semaine.

Tableau IV : Description de l'échantillon

<b>Variables</b>		<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
<b>Sexe</b>	Femmes	169	70,1
	Hommes	69	28,6
	Ne désire pas répondre	1	0,4
<b>Âge</b>	19 à 29 ans	5	2,1
	30 à 39 ans	80	33,2
	40 à 49 ans	91	37,8
	50 à 59 ans	59	24,5
	60 à 69 ans	5	2,1
<b>État civil</b>	Célibataire	31	12,9

	Conjoint de fait	128	53,1
	Marié	75	31,1
	Veuf	1	0,4
<b>Nombre d'enfants</b>	Pas d'enfant	21	8,7
	1 enfant	46	19,1
	2 enfants	76	31,5
	3 enfants	60	24,9
	4 enfants	34	14,1
<b>Secteur</b>	Clinique	139	57,7
	Administratif	76	31,5
	Autre	24	10,0
<b>Nombre de sites</b>	1	2	0,8
	2	45	18,7
	3	39	16,2
	4	33	13,7
	5	29	12,0
	6 ou plus	67	27,8

	Autre	9	3,7
<b>Distances à parcourir entre les sites les plus éloignés</b>	Moins de 30 km	23	9,5
	Entre 30 et 50 km	12	5,0
	Entre 50 et 70 km	21	8,7
	Entre 70 et 100 km	39	16,2
	100 km et plus	140	58,1
	Autre	4	1,7
<b>Fréquence du télétravail par semaine</b>	Moins d'une journée	75	31,1
	1 journée	48	19,9
	2 journées	30	12,4
	3 journées et plus	53	22,0
	Autre	31	12,9

### 3.2.2 Instruments et procédures

La variable dépendante de la présente étude, soit la *santé psychologique au travail*, est mesurée par le biais de la version écourtée de l'échelle développée par Gilbert et ses collègues. (M. H. Gilbert et al., 2011). Cet instrument de mesure, tout comme sa première version, permet d'évaluer la santé psychologique au travail selon deux axes, soit, le bien-être psychologique au travail et la détresse psychologique au travail. Cet instrument de mesure a été utilisé dans le cadre de nombreuses études menées antérieurement ce qui en fait un instrument fiable, avec une stabilité dans le temps rigoureusement éprouvée (Deschênes et Capovilla, 2016; Desjardins, 2018; Desjardins et al., 2019; Geoffrion et al., 2019; Huard, 2019; Morin et al., 2017). Ainsi, l'outil est privilégié de par les qualités psychométriques intéressantes de ses échelles, autant en ce qui concerne la consistance interne que la structure factorielle (Deschênes et Capovilla, 2016; Desjardins, 2018; Gilbert et al., 2011). Les alphas de Cronbach obtenus (bien-être psychologique au travail : 0,92, détresse psychologique au travail : 0,89) portent à croire que cette version améliorée est tout aussi solide.

L'échelle du bien-être psychologique au travail regroupe différentes composantes relatives à trois thématiques : la sérénité (3 items), l'engagement (3 items) ainsi que l'harmonie sociale (3 items). Pour chaque item mesuré, le candidat est invité à se positionner selon une échelle de type Likert allant de 1 (jamais) à 7 (toujours). Cette échelle présente une cohérence interne satisfaisante comme en témoigne les alphas de Cronbach obtenus soit 0,88 pour la sérénité, 0,82 pour l'engagement ainsi que 0,74 pour l'harmonie sociale. Lors de la conception de l'échelle de mesure, les auteurs ont accordé une attention particulière à l'ordonnement des items pour assurer une répartition aléatoire dans le questionnaire pour ainsi favoriser une spontanéité accrue dans les réponses des participants. Les items relatifs à la sérénité, c'est-à-dire au rapport à soi, présentent des questions telles que : « Je me sens équilibré émotionnellement » ou encore « Je me sens énergique » (M. H. Gilbert et al., 2011). Les items sur l'engagement qui ont trait au rapport au travail invitent, quant à eux, le répondant à se positionner sur des questions similaires à celles-ci : « Je trouve mon travail stimulant », « J'ai le goût d'entreprendre plein de choses ». (M. H. Gilbert et al., 2011) La dernière dimension qu'est l'harmonie sociale renvoie au rapport à l'entourage. Les affirmations

qui figurent dans cette dimension se présentent comme suit : « Je me sens apprécié des autres », « J'ai du plaisir dans mes relations » (M. H. Gilbert et al., 2011).

L'échelle de la détresse psychologique au travail est bâtie également autour des trois rapports : envers soi (anxiété/dépression), envers le travail (désengagement) ainsi qu'envers l'entourage (irritabilité/agressivité). Les différentes composantes sont dispersées dans le questionnaire de façon aléatoire, comme c'était le cas pour l'échelle associée au bien-être. La composante anxiété/dépression est mesurée par le biais de 5 items comme « Je me sens préoccupé » (Gilbert et al., 2011). Le désengagement comporte 3 items qui présentent des formulations telles que « Je me sens désintéressé par mon travail », « J'ai envie de tout abandonner ». (Gilbert et al., 2011) Finalement, la dernière dimension mesure également 4 items relativement à l'irritabilité/agressivité. Les énoncés de cette dimension invitent les participants à se positionner à l'égard de différents items, comme par exemple, « Je me sens irritable envers les autres », « Je me sens agressif à l'égard des autres » (Gilbert et al., 2011). Tout comme pour l'échelle de bien-être psychologique au travail, la cohérence interne de cette échelle est adéquate comme le démontre les alphas de cronbach obtenus pour chaque composante : 0,76 désengagement, 0,82 anxiété/dépression, 0,83 irritabilité/agressivité.

Afin de mesurer le *sens du travail*, l'échelle élaborée par May et al. (2004) est utilisée. Ce modèle théorique permet de mesurer le sens du travail par le biais de 6 énoncés. Il s'agit d'un instrument de mesure présentant une forte cohérence interne. D'ailleurs, Morin qui a largement étudié le phénomène du sens du travail a intégré la version française de l'échelle de May et al. (2004) à ses propres outils de recherche. Dans ses travaux menés en collaboration avec l'Institut Robert Sauvé en santé et sécurité du travail, Morin et Aranha (2008) font mention d'un coefficient de cohérence interne  $\alpha = 0,96$ , ce qui démontre entre autres de bonnes qualités psychométriques de l'outil pour mesurer le sens du travail. Plusieurs études corroborent la fidélité et la stabilité ( $\alpha > 0,95$ ) de la version française de l'échelle de mesure de May et al. (2004) (Agouri, 2011; Joannette, 2011; Potvin, 2007). L'alpha de Cronbach obtenu dans le cadre de la présente étude, soit 0,87, permet, encore une fois de démontrer la fidélité de cet outil.

Tel que mentionné précédemment, les affirmations présentées dans l'échelle de May et al. (2004) ont été adaptées à la langue française. L'échelle est composée de 6 énoncés qui visent à évaluer la valeur que les gens accordent à leur travail en fonction de leurs propres standards, c'est-à-dire la cohérence entre ce qui est recherché personnellement et ce qui est demandé professionnellement. Les affirmations qui composent l'outil de mesure se présentent comme suit: « Ce que je fais dans mon travail a beaucoup de sens », « Les tâches que j'accomplis au travail sont importantes à mes yeux », « Le travail que je fais est significatif à mes yeux », « Je fais un travail qui en vaut vraiment la peine », « Le travail que je fais est très important pour moi », « J'estime que le travail que je fais a de la valeur » (Agouri, 2011; Joannette, 2011; Morin et Aranha, 2008; Potvin, 2007). Pour chacun des énoncés, le participant est invité à se positionner sur une échelle de 1 à 6, de type Likert, 1 étant Fortement en désaccord et 6 référant à Fortement en accord.

La variable indépendante qu'est la *justice organisationnelle* est mesurée par le biais de l'échelle de Colquitt (Colquitt, 2001) adaptée à la langue française. Cet instrument de mesure est construit autour de 4 dimensions : la justice procédurale, la justice distributive, la justice interactionnelle ainsi que la justice informationnelle. Le choix de l'instrument est basé sur ses qualités psychométriques intéressantes (Fall, 2014) notamment une cohérence interne ( $\alpha = 0,96$ ) satisfaisante et qui semble assez stable dans le temps (Colquitt, 2001; Fall, 2014; Fall et Roussel, 2017; Stevens, 2018). L'instrument de mesure comporte 20 items sur lequel le participant est invité à se positionner sur une échelle de type Likert de 1 (Fortement en désaccord) à 6 (Fortement en accord). La justice procédurale, qui a un alpha de Cronbach de 0,92, est représentée par 7 items comme par exemple « Les procédures sont appliquées de manière cohérente ». La justice distributive est évaluée selon 4 items qui se manifestent comme suit les ressources distribuées par l'organisation « reflètent les efforts que j'ai investi dans mon travail ». Son alpha de Cronbach est de 0,93. La justice interactionnelle comporte elle aussi 4 items : mon supérieur « me traite avec respect » et son alpha de Cronbach de 0,91 démontre lui aussi une cohérence interne adéquate. Finalement la justice informationnelle composée de 5 items renvoie à des questions de ce type « Il communique les informations détaillées au moment opportun » ; son alpha de Cronbach est de 0,93. (Colquitt, 2001; Stevens, 2018).

Le *soutien organisationnel* perçu est mesuré à l'aide de cinq items tirés de l'échelle de Eisenberger et al. (1986), adapté par Quenneville et al. (2010). Cet outil de mesure est possiblement celui qui a été le plus largement utilisé par les chercheurs s'intéressant au champ d'études du soutien organisationnel perçu, notamment en raison de ses qualités psychométriques fort intéressantes (Ruiller, 2008). D'ailleurs, pour des fins pratiques, c'est souvent la version écourtée de l'outil de mesure qui est utilisée dans les études sur le sujet et malgré cela, l'outil semble conserver une bonne fiabilité ainsi qu'un niveau de cohérence interne très satisfaisant comme en témoigne l'alpha de Cronbach obtenu  $\alpha = 0,94$  (Nicolas Gillet et al., 2016; Quenneville et al., 2010). Autre élément en faveur de l'utilisation de cet outil est qu'il a fait ses preuves à maintes reprises en contexte francophone (Quenneville et al., 2010). Les items ont été ajustés de façon à ce qu'ils soient porteurs de sens pour les gestionnaires sondés. Ainsi, le terme « magasin » a été remplacé par « organisation ». Pour chacun des items, l'individu sondé est invité à se positionner sur une échelle de type Likert de 1 à 7, 1 étant fortement en désaccord et 7 fortement en accord (Eisenberger et al., 1986). Les énoncés permettant de mesurer d'une part la perception de soutien de la part de l'organisation (5 items) « Mon organisation valorise ma contribution à son bon fonctionnement », « Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être » et, d'autre part, la perception de soutien du supérieur (4 items) « Mon supérieur se soucie du bien-être des employés qui sont sous sa supervision », « Mon supérieur facilite la réalisation du travail ». (Quenneville et al., 2010). Les deux dimensions évaluées présentent une cohérence interne satisfaisante soit  $\alpha = 0,95$  pour la dimension soutien de l'organisation et  $\alpha = 0,91$  pour la dimension soutien du supérieur.

### **3.2.3 Déroulement de la cueillette de données**

La cueillette de données devait initialement débiter à l'hiver 2020 suite à l'approbation du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CÉR) de l'UQAR ainsi que du Centre intégré de santé et de services sociaux du Bas Saint-Laurent. La période de validité initiale de l'approbation éthique s'étendait du 14 février 2020 au 13 février 2021. Toutefois, des renouvellements ont dû être effectués puisque l'arrivée de la pandémie de COVID 19 a repoussé

de façon importante la collecte de données auprès des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux.

La cueillette de donnée a débuté officiellement à l'automne 2021 pour se terminer à l'automne 2022. Chaque établissement ayant des réalités et des contraintes différentes, des ajustements à la période de collecte de données ont été nécessaires pour maximiser les chances d'avoir des participants à l'étude.

La passation des questionnaires se faisant par voie électronique, la plateforme Lime Survey a été retenue puisqu'elle est protégée et hébergée sur le serveur de l'UQAR. Le questionnaire a été élaboré de façon à assurer l'anonymisation des données. Également, un souci a été accordé à la première page du questionnaire de façon à ce que les participants puissent voir clairement les modalités de participation et confirmer la prise de connaissance et leur accord au formulaire de consentement du participant avant de pouvoir accéder à la suite du questionnaire.

Le questionnaire a été bâti en deux principales sections, la première étant réservée aux renseignements généraux et la seconde aux échelles de mesure sélectionnées. Ces échelles comprenaient notamment celles sur la Santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2011) ainsi que celles du sens du travail, de la justice organisationnelle ainsi que du soutien organisationnel perçu nécessaires aux fins de la présente étude.

Pour chacun des établissements participants, un responsable du projet de recherche était attribué. Cette personne avait pour fonction dans un premier temps de valider le questionnaire élaboré, puis dans un second temps, d'acheminer l'invitation à participer au projet de recherche comprenant le lien vers le questionnaire à l'ensemble des gestionnaires de l'établissement.

### **3.2.4 Plan d'analyse de données recueillies**

Cette section présente les différentes analyses qui ont été effectuées afin de traiter les données en vue de répondre à la question de recherche.

L'idée derrière le projet de recherche est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises quant à la relation qu'entretiennent les variables indépendantes avec la variable dépendante qu'est la santé psychologique au travail. Ces confirmations nous amenant ultimement à répondre à la question de recherche visant à connaître les facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail pour les gestionnaires qui exercent dans un contexte multisite.

Afin de s'assurer de la qualité des données, des analyses descriptives ont été réalisées. Elles ont notamment permis de valider leur distribution normale.

Les analyses permettant de répondre à la question de recherche ont été réalisées en deux temps. Tout d'abord, le calcul du coefficient de corrélation de Pearson a été réalisé. Ce test de corrélation permet de déterminer l'existence et la force d'une relation entre deux variables. La valeur obtenue à ce test variera entre -1 et 1. Un coefficient  $r > 0$  indique la présence d'une relation positive alors qu'un coefficient  $r < 0$  indique la présence d'une relation négative entre les variables à l'étude. Plus le coefficient se rapproche de 1 ou de -1, plus les variables sont associées fortement. Suivant cette logique, une relation est considérée modérée lorsque le  $r < -0,5$  ou  $r > 0,5$  et forte lorsque le  $r < -0,7$  et  $r > 0,7$  (Yergeau et Poirier, 2021). Inversement, un coefficient  $r = 0$ , indique que les variables ne sont pas associées. L'interprétation du coefficient de corrélation de Pearson est possible, en autant qu'il soit significatif, c'est-à-dire que la valeur de  $p$  doit être inférieure à 0,05. Lorsque la valeur de  $p > 0,05$ , il y a absence de relation significative entre les variables (Yergeau et Poirier, 2021).

Par la suite, les régressions linéaires ont été utilisées pour prédire le modèle le plus efficace concernant la santé psychologique au travail des cadres du réseau de la santé. Pour ce faire, la méthode privilégiée en vue de répondre aux besoins du projet de recherche est la modélisation par bloc. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet à la fois d'évaluer le modèle global, en plus de permettre d'évaluer la contribution individuelle de chacun des blocs.

Concrètement, l'analyse de régression linéaire descendante a été utilisée par le logiciel SPSS dans le but de déterminer les facteurs qui prédisent le mieux la variable dépendante, soit la santé psychologique au travail. Contrairement à d'autres types de régression, le chercheur n'a pas à

intervenir sur l'ordre d'entrée des variables, puisqu'il s'agit d'une entrée forcée qui permet d'évaluer toutes les variables au même moment (Yergeau et Poirier, 2013). Cette façon de faire permet d'enlever une source potentielle de biais dans l'analyse des données. Cette méthode est notamment recommandée lorsque la théorie est bien balisée par la littérature, ce qui est le cas des variables actuellement à l'étude. De plus, les outils de mesure ont été soigneusement sélectionnés justement de par leur fiabilité et leur stabilité dans le temps, éprouvées dans la littérature.

La requête de régression linéaire descendante indique à SPSS qu'il doit retirer la variable ayant la plus faible contribution et répéter la procédure jusqu'à ce que toutes les variables retenues contribuent significativement au coefficient de détermination (Yergeau et Poirier, 2013). De façon plus simpliste, l'idée est de conserver uniquement les variables pertinentes pour prédire la santé psychologique au travail.

Afin de mener à bien les régressions linéaires, il a été important de faire des validations préalables pour s'assurer que les éléments ont été mis en place pour éviter des biais dans les régressions linéaires. Un des éléments importants qui a été validé, outre la continuité de la variable dépendante, est la multicollinéarité. Il s'agit donc de valider par le biais du logiciel SPSS, une fois l'ensemble des données saisies, que la corrélation entre les variables n'est pas trop forte ( $VIF < 10$ ) pour éviter de fausser les analyses de régression (Yergeau et Poirier, 2013). Advenant une relation entre deux variables trop fortes, il faut faire des validations de façon individuelle ou en éliminant une des deux variables pour obtenir le modèle le plus représentatif possible.

Également, un soin a été apporté pour s'assurer que les variables indépendantes à l'étude ne présentaient pas de fortes corrélations avec des variables externes qui n'ont pas été incluses dans le modèle. Ce manque de contrôle des variables étrangères aurait effectivement pu conduire à des résultats biaisés.

Afin de répondre de la façon la plus adéquate possible à la question de recherche, il a été pertinent de compléter l'analyse des données recueillies par le coefficient Beta. Ce coefficient représente la pondération qui permet de renseigner sur l'impact de chacun des facteurs dans l'explication de la santé psychologique au travail (Yergeau et Poirier, 2013).

Pour finaliser, il importe de préciser qu'une attention a été apportée afin que la taille de l'échantillon retenue puisse permettre de mener à bien l'ensemble de ces analyses. Selon les auteurs, les ratios recommandés entre la taille de l'échantillon et le nombre de paramètres à estimer varie entre 5 pour 1 et 10 pour 1 (Thiétart, 2014). La présente recherche cherche à estimer 4 paramètres auprès d'un échantillon attendu de 241 cadres, ce qui permet de répondre amplement aux ratios proposés permettant ainsi d'assurer la significativité des résultats obtenus.

### **3.2.5 Éthique de la démarche**

La présente section portant sur l'éthique de la démarche permet de mettre de l'avant les considérations éthiques qui ont été déployées tout au long de la recherche dans le but de s'assurer du respect et de la protection des droits humains. Les établissements de la santé et des services sociaux étant soumis au plan d'action ministériel en éthique de la recherche et en intégrité scientifique, le présent projet de recherche a donc fait l'objet d'une double démarche visant à assurer le respect et la protection des gestionnaires participants.

Dans un premier temps, un certificat d'éthique a été obtenu suite à une analyse rigoureuse du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski. L'analyse a permis de conclure que les démarches envisagées dans le cadre de ce projet de recherche seront menées dans le respect de la dignité humaine et en accord avec les lignes directrices émanant de l'Énoncé politique des trois Conseils soit : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être ainsi que la justice (Énoncé de politique des trois Conseils, 2010).

D'autre part, une demande a été adressé à chacun des établissements participants dans le but d'obtenir leur approbation concernant la tenue du projet de recherche. Les objectifs du projet étaient clairement énoncés afin de permettre aux centres intégrés de santé et de services sociaux de prendre une décision éclairée, tout comme ce sera fait pour les gestionnaires ciblés pour répondre au questionnaire. La confidentialité, élément revêtant une grande importance, a fait l'objet d'un traitement particulier dans le but d'assurer la protection des données recueillies ainsi que l'accès

restreint à ces dernières seulement aux membres de l'équipe de recherche. De plus, les données sont entreposées sur le serveur sécurisé de l'UQAR de façon à assurer leur sécurité.

Bien que le présent projet de recherche présente un grand intérêt pour les établissements participants, il a été convenu, dès le départ, que la participation des répondants était sollicitée sur une base volontaire uniquement et qu'à n'importe quel moment durant le processus, ils avaient le loisir de se désister sans préjudice ni contrainte. Également, la confidentialité des répondants au questionnaire a été clairement établi et les mesures nécessaires ont été prises de façon à s'assurer qu'aucun participant ne puisse être identifié.

La recherche invitait le répondant à se positionner à l'égard de questions ayant trait à leur santé psychologique au travail. En ce sens, il était possible que la participation à ce projet de recherche fasse émaner chez eux une charge émotionnelle ou des questionnements. Or, il importe de préciser que les coordonnées des membres de l'équipe de recherche ont été transmises aux répondants ainsi qu'une liste de ressources d'aide pertinentes.

## CHAPITRE 4 ANALYSE DES RESULTATS

Ce quatrième chapitre met en lumière les résultats obtenus lors des analyses statistiques effectuées. Les analyses descriptives sont exposées dans un premier temps, suivi des résultats des analyses statistiques inférentielles.

### 4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES

Les tableaux V et VI mettent en évidence les résultats des analyses descriptives réalisées afin de déterminer les moyennes et les écarts-types des différentes variables à l'étude. Le tableau qui suit réfère à la variable dépendante qu'est la santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2011). Tel que mentionné précédemment dans le plan d'analyse des données, ces informations nous permettent de déterminer s'il y a présence de valeurs aberrantes dans la distribution des données.

Les valeurs obtenues pour le bien-être psychologique au travail et ses différentes composantes sont plus élevées que celles pour la détresse psychologique au travail. Il est possible d'observer que l'harmonie sociale est la dimension la plus élevée alors que la sérénité est celle ayant la valeur la plus faible parmi les dimensions de la santé psychologique au travail. Parmi les dimensions de la détresse psychologique au travail, c'est l'anxiété/dépression qui présente un score significativement plus élevé que les deux autres dimensions. La valeur des écarts-type pour les dimensions engagement au travail et désengagement au travail démontre une distribution plus étendue comparativement aux valeurs des autres dimensions à l'étude.

Tableau V : Statistiques descriptives de la variable dépendante (N=236)

	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>Bien-être psychologique au travail</b>	5,55	0,84
<b>Sérénité</b>	5,36	0,98
<b>Harmonie sociale</b>	5,81	0,78
<b>Engagement au travail</b>	5,49	1,05
<b>Détresse psychologique au travail</b>	2,72	0,84
<b>Désengagement</b>	2,42	1,08
<b>Irritabilité/Agressivité</b>	2,17	0,87
<b>Anxiété/Dépression</b>	3,33	0,99

*M*=Moyenne; *ÉT*=Écart-type.

Dans le tableau Statistiques descriptives des variables dépendantes, il est possible de voir que la justice interactionnelle a une valeur plus élevée que les autres dimensions de la justice organisationnelle évaluées. La justice procédurale a, quant-à-elle, le score le plus faible. En ce qui concerne le soutien organisationnel, la dimension du soutien émanant du supérieur a une valeur plus élevée que le soutien provenant de l'organisation.

Tableau VI : Statistiques descriptives des variables indépendantes (N=191)

	Échelle de type Likert	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
<b>Justice organisationnelle</b>	1 à 6	4,89	0,83

<b>Justice procédurale</b>	1 à 6	4,61	0,99
<b>Justice distributive</b>	1 à 6	4,83	0,97
<b>Justice interactionnelle</b>	1 à 6	5,38	0,86
<b>Justice informationnelle</b>	1 à 6	4,96	0,96
<b>Sens du travail</b>	1 à 6	5,31	0,69
<b>Soutien organisationnel perçu</b>	1 à 7	5,17	1,22
<b>Soutien de l'organisation</b>	1 à 7	4,67	1,47
<b>Soutien du supérieur</b>	1 à 7	5,76	1,18

*M=Moyenne; ÉT=Écart-type.*

## 4.2 ANALYSES STATISTIQUES INFÉRENTIELLES

Cette sous-section présente les résultats de différentes analyses statistiques inférentielles réalisées. Ces analyses visent à déterminer la relation entre les variables à l'étude.

Dans un premier temps, les résultats obtenus par le biais des analyses corrélationnelles sont présentés dans le tableau VII. Le coefficient de corrélation de Pearson permet de mettre en évidence le sens et la force de la relation entre les variables à l'étude, de façon plus spécifique entre la santé psychologique et les variables dépendantes à l'étude ainsi qu'entre ces mêmes variables. Les résultats démontrent que l'ensemble des variables à l'étude sont corrélées entre elles. Des liens forts, significatifs et positifs semblent s'exercer entre le sens du travail et l'engagement ( $r = 0,52$ ) ainsi qu'entre la justice procédurale et l'harmonie sociale ( $r = 0,52$ ). Des corrélations significatives et négatives sont également présentes, de façon plus importante, entre l'anxiété/dépression et la justice distributive ( $r = -0,48$ ) ainsi qu'entre le désengagement et le sens du travail ( $r = -0,54$ ).

Tableau VII : Analyses corrélationnelles

Dimensions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Bien-être psychologique au travail	1	,91**	,84**	,93**	-,69**	-,67**	-,48**	-,63**	,42**	,36**	,54**	,33**	,31**	,52**	,47**	,41**	,43**
2. Engagement		1	,63**	,78**	-,61**	-,65**	-,39**	-,54**	,40**	,36**	,48**	,30**	,33**	,52**	,48**	,42**	,44**
3. Harmonie			1	,71**	-,53**	-,48**	-,41**	-,46**	,41**	,34**	,52**	,37**	,27**	,41**	,38**	,32**	,36**
4. Sérénité				1	-,71**	-,65**	-,48**	-,67**	,33**	,26**	,46**	,23**	,22**	,44**	,38**	,35**	,34**
5. Détresse psychologique au travail					1	,82**	,81**	,92**	-,40**	-,65**	-,51**	-,29**	-,31**	-,49**	-,47**	-,44**	-,40**
6. Désengagement						1	,51**	,66**	-,39**	-,35**	-,45**	-,31**	-,32**	-,54**	-,48**	-,44**	-,42**
7. Irritabilité/Agressivité							1	,61**	-,29**	-,27**	-,34**	-,19**	-,16**	-,38**	-,32**	-,31**	-,27**
8. Anxiété/Dépression								1	-,36**	-,29**	-,48**	-,24**	-,29**	-,38**	-,40**	-,38**	-,33**
9. Justice organisationnelle									1	,90**	,79**	,83**	,86**	,51**	,75**	,64**	,74**
10. Justice procédurale										1	,61**	,66**	,65**	,48**	,65**	,55**	,65**
11. Justice distributive											1	,55**	,57**	,48**	,60**	,57**	,51**
12. Justice interactionnelle												1	,69**	,38**	,55**	,44**	,58**
13. Justice informationnelle													1	,38**	,70**	,57**	,73**
14. Sens du travail														1	,55**	,47**	,54**
15. Soutien organisationnel perçu															1	,94**	,86**
16. Soutien de l'organisation																1	,63**
17. Soutien du supérieur immédiat																	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

Le tableau VIII présente les résultats obtenus lors des analyses de régressions linéaires multiples visant de façon plus spécifique à déterminer la proportion de la variance de la santé psychologique au travail expliquée par les variables dépendantes à l'étude soit le sens du travail, la justice organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu. Un processus itératif a été réalisé afin de parvenir au modèle permettant d'expliquer de façon la plus significative le bien-être psychologique au travail. Cette façon de procéder a permis de mettre en lumière que modèle le plus significatif ( $R^2 = 0,376$ ,  $p < 0.001$ ) pour expliquer le bien-être psychologique au travail tient compte de la justice distributive et le sens du travail. La valeur du F (3,241) s'établissant à 56.73,  $p < 0.001$ .

Tableau VIII : Analyse de régressions linéaires multiples pour le bien-être psychologique au travail

	Variables entrées	Variables retirées	B	Sig.
1	Justice distributive		0.626	0.137
	Justice interactionnelle		0.273	0.520
	Justice informationnelle		0.195	0.720
	Justice procédurale		0.403	0.570
	Sens du travail		0.339	< 0.001
	Soutien du supérieur		0.130	0.070
	Soutien de l'organisation		0.016	0.739
		Justice interactionnelle		
		Justice informationnelle		
		Justice procédurale		
		Soutien de l'organisation		
2	Sens du travail		0.350	< 0.001
	Justice distributive		0.322	< 0.001
	Soutien du supérieur		0.056	0.281
		Soutien du supérieur		
3	Sens du travail		0.401	< 0.001
	Justice distributive		0.335	< 0.001

Le tableau IX présente, quant à lui, les résultats obtenus lors des analyses de régressions linéaires multiples visant à déterminer quel modèle prédit le mieux la détresse psychologique au travail. Encore une fois, un processus itératif a été réalisé pour isoler les variables qui expliquent de façon la plus significative la détresse psychologique au travail. La relation étant négative, il est possible de croire qu'un sens du travail affaibli ainsi qu'une faible perception de justice distributive pourraient amplifier la détresse psychologique au travail. La valeur du R<sup>2</sup> de ce modèle se situant à 0.335,  $p < 0.001$  et le  $F(3, 241) = 43.86$ ,  $p < 0.001$ .

Tableau IX : Analyses de régressions linéaires multiples descendantes pour la détresse psychologique au travail

	Variables entrées	Variables retirées	B	Sig.
1	Justice distributive		-0.275	< 0.001
	Justice interactionnelle		0.042	0.044
	Justice informationnelle		0.070	0.092
	Justice procédurale		0.015	0.851
	Sens du travail		-0.355	< 0.001
	Soutien du supérieur		-0.056	0.448
	Soutien de l'organisation		-0.056	0.151
		Justice informationnelle		
		Justice procédurale		
		Soutien du supérieur		
2	Sens du travail		-0.263	< 0.001
	Justice distributive		-0.376	< 0.001
	Justice interactionnelle		-0.072	0.102
	Soutien de l'organisation		0.062	0.391
		Justice interactionnelle		
		Soutien de l'organisation		
3	Sens du travail		-0.394	< 0.001
	Justice distributive		-0.298	< 0.001

## CHAPITRE 5 DISCUSSION

Ce dernier chapitre porte sur la discussion. Il débutera par un bref rappel des hypothèses ainsi que de l'objectif de cette recherche. L'interprétation des résultats permettra par la suite de mettre en relief les données issues de cette recherche avec la littérature scientifique existante. Il sera également question des apports théoriques et pratiques de cette étude ainsi que des limites qu'il convient de tenir compte. Finalement, quelques pistes intéressantes seront soulevées dans une optique de recherches ultérieures.

### 5.1 RAPPEL DE L'OBJECTIF ET DES HYPOTHESES DE RECHERCHE

Cette recherche avait pour objectif de déterminer les facteurs de prédiction de la santé psychologique au travail des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux qui exercent en contexte de gestion multisite.

La recension des écrits a permis de faire émerger six différentes hypothèses. Les deux premières (1 et 2) sont liées au sens du travail. D'une part, le sens du travail serait relié positivement au bien-être psychologique au travail et serait, d'autre part, relié négativement à la détresse psychologique au travail. En d'autres termes, plus un gestionnaire accorde de la valeur à son travail, plus il le perçoit comme étant significatif à ses yeux, plus son engagement dans son milieu de travail sera élevé et plus il sera serein et en harmonie avec ses collègues et employés. Inversement, un cadre pour qui le travail manque de sens ou perd de la valeur, risque de vivre des signes de détresse psychologique au travail comme de l'anxiété, de l'irritabilité voir du désengagement.

Les hypothèses trois (3) et quatre (4) concernent le lien entre la santé psychologique au travail et la justice organisationnelle. La perception de justice organisationnelle serait reliée positivement au bien-être psychologique au travail et négativement à la détresse psychologique au travail. Ainsi, selon ces hypothèses, un gestionnaire qui perçoit de l'équité au sein de son organisation autant dans les procédures, dans les relations interpersonnelles, dans les communications, etc. sera plus enclin

à être engagé, serein et en harmonie sociale. Au contraire, si un cadre a l'impression que les façons de faire dans son milieu de travail sont inéquitables, qu'il manque de cohérence entre les décisions et leur application, il risque de ressentir de l'irritabilité, de se désengager progressivement et de vivre de l'anxiété/dépression à l'égard de son travail.

Les dernières hypothèses (5 et 6) mentionnent que le soutien organisationnel perçu peut également être un facteur qui est relié de façon positive avec le bien-être psychologique au travail et de façon négative avec la détresse psychologique au travail. Ainsi, un gestionnaire qui se sent soutenu et appuyé autant par son supérieur immédiat que par son organisation risque d'être en état de bien-être psychologique au travail alors qu'un gestionnaire qui se sent abandonné par son supérieur et ou son organisation risque d'être affecté négativement et ressentir davantage d'irritabilité, d'anxiété et de désengagement dans le cadre de ses fonctions.

## **5.2 INTERPRETATION DES RESULTATS**

Au regard des résultats issus de cette étude, il s'avère que l'ensemble des hypothèses émises ont été confirmées. Les grands facteurs que sont le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu sont corrélés significativement et positivement avec le bien-être psychologique au travail et négativement et significativement avec la détresse psychologique au travail. Plus encore, c'est également le cas pour chacune des sous-dimensions de ces différents facteurs. Les différentes hypothèses néanmoins seront reprises une à une afin d'approfondir la réflexion quant à ces résultats.

En ce qui concerne le lien entre la santé psychologique au travail et le sens du travail, il y a présence d'une relation significative entre ces variables qui s'exerce d'une part de façon positive entre le bien-être psychologique au travail et le sens du travail et, d'autre part, de façon négative entre la détresse psychologique au travail et le sens du travail. Ces résultats sont en cohérence avec les différents travaux effectués par Morin sur le sens du travail (Morin, 2009; Morin et al., 2009; Morin et Lebel, 2020; Morin, 2008; Morin et Aranha, 2008; Morin et Forest, 2007). Selon la force

des corrélations identifiées, il semble que l'impact du sens du travail seraient plus important sur la dimension engagement du bien-être au travail ainsi que sur la dimension désengagement de la détresse psychologique au travail. Ce qui fait écho aux travaux de Dagenais-Desmarais et Privé (2010) qui mentionnent qu'il est important pour favoriser l'engagement au travail de lier les objectifs organisationnels aux valeurs et aux objectifs personnels des employés. Cette adéquation entre la personne et son travail ayant un impact direct sur le sens qu'elle accorde à son travail (Morin et al., 2009).

Les résultats obtenus concernant la justice organisationnelle corroborent avec la littérature consultée (Drouin et Lamonde, 2005; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011) selon laquelle il s'agit d'un facteur important à tenir compte en ce qui a trait à la santé psychologique au travail. Les résultats indiquent effectivement la présence d'un lien significatif et positif entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et le bien-être psychologique au travail. Inversement, il y a présence d'une relation significative négative entre la détresse psychologique au travail et les dimensions de la justice organisationnelle. La justice procédurale semble avoir une forte relation négative avec la détresse psychologique au travail au regard des données obtenues. Cependant, lorsque l'on se concentre plus attentivement sur les sous-dimensions du bien-être psychologique et de la détresse psychologique, c'est la justice distributive qui présente les plus fortes relations. La justice distributive représente en quelque sorte le ratio contribution/rétribution, c'est-à-dire que les efforts déployés par l'employé et les retombées qu'il en reçoit de l'organisation sont équitables (Colquitt, 2001; Gilbert, 2009; Gillet et al., 2015; Leroy-Frémont et al., 2014; Malola et Desrumaux, 2020). De nombreuses études abondent dans le même sens à l'effet que la présence adéquate de ce ratio, soit la justice distributive, est associée de façon positive au bien-être psychologique au travail (Gilbert et al., 2011; Provost Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). La littérature scientifique met également en lumière l'impact d'une perception d'iniquité sur la détresse psychologique au travail (Gilbert et al., 2011), de façon plus spécifique sur l'association entre la détresse psychologique au travail et une perception d'iniquité distributive (Cloutier et Gascon, 2019).

Les dernières hypothèses qui ont été confirmées par les résultats de cette étude sont celles liées au soutien organisationnel perçu. Il a été démontré dans la littérature que la perception de soutien organisationnel d'un employé peut contribuer à son bien-être sur le plan professionnel (Paillé, 2007), notamment parce que ce facteur contribuerait à agir positivement sur les besoins personnels des individus (Eisenberger et Stinglhamber, 2011; Gilbert, 2009). Les données obtenues auprès de la population de gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux abondent dans le même sens que ces études antérieures en identifiant une relation positive et significative entre le soutien organisationnel perçu et les dimensions du bien-être psychologique au travail. Le soutien organisationnel perçu semble corrélé plus fortement avec la dimension engagement. Toujours en ce qui concerne le bien-être psychologique, les gestionnaires sondés semblent accorder plus d'importance au soutien du supérieur qu'à celui de l'organisation. La situation inverse se présente lorsqu'il est question de détresse psychologique au travail. En effet, les résultats semblent indiquer que l'impact du soutien de l'organisation affecte de façon plus importante les dimensions du désengagement, de l'irritabilité/agressivité ainsi que de l'anxiété/dépression. Les travaux de Gillet et ses collègues (2016) avaient mis en évidence la relation entre le soutien organisationnel perçu et l'absentéisme, l'anxiété ainsi que l'épuisement professionnel, manifestations pouvant être associées à la détresse psychologique au travail.

Les analyses de régressions linéaires effectuées ont permis de mettre en évidence le modèle le plus susceptible de prédire le bien-être psychologique au travail ainsi que la détresse psychologique au travail ; le modèle étant le même pour les deux facettes de la santé psychologique au travail. Selon ce modèle, la combinaison de justice distributive et de sens du travail seraient les facteurs les plus susceptibles, parmi ceux considérés dans la présente étude, de prédire le bien-être psychologique au travail chez les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux qui exercent en contexte de gestion multisite. Ces résultats sont cohérents avec les données issues de la littérature. En effet, dans une étude menée sur les caractéristiques du travail créatrices de sens, Côté (2013) avait fait la démonstration que ces dernières pouvaient prédire, en partie, le sens du travail ainsi que le bien-être psychologique au travail. Les résultats obtenus corroborent également les études sur le sens du travail menées par Morin (Morin et Forest, 2007 ; Morin et Aranha, 2008 ; Morin, 2009 ; Morin et al., 2009 ; Morin et Lebel, 2020). La présence de la justice distributive en

tant que facteur de prédiction du bien-être psychologique au travail est également en cohérence avec la littérature, notamment avec une étude de Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018) qui démontre que la justice distributive agit comme variable prépondérante pour favoriser le bien-être psychologique au travail. Inversement, l'absence ou la faible perception de ces facteurs pourraient amplifier la détresse psychologique au travail gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. Ces résultats abondent dans le même sens que ceux de Pellerin et Cloutier (2017) à l'effet que la justice distributive peut agir sur le niveau de détresse psychologique au travail. Par ailleurs, Morin (2008) a fait la démonstration que certaines composantes du modèle de sens du travail pouvaient agir comme facteurs prédictifs de la détresse psychologique au travail, c'est le cas de l'autonomie dans le travail notamment.

La justice distributive et le sens du travail s'avèrent donc des leviers intéressants qui mériteraient d'être priorisé dans le but de favoriser la santé psychologique au travail des gestionnaires. Parallèlement à ces résultats, il importe de préciser que l'analyse des résultats a également permis de mettre en évidence des liens entre les variables indépendantes. Il existe en effet une relation positive et significative entre la justice organisationnelle, le soutien organisationnel perçu et le sens du travail. Ce qui est d'autant plus intéressant puisqu'elles sont également toutes reliées positivement avec le bien-être psychologique au travail et négativement avec la détresse psychologique au travail. Ces résultats renforcent donc l'idée qu'il peut être pertinent de cibler certains facteurs tels le sens du travail et la justice distributive qui auront inévitablement un impact positif sur les autres facteurs de protection de la santé psychologique au travail.

La présente étude ajoute donc un éclairage intéressant permettant de contribuer à la progression des connaissances scientifiques sur les facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail. Il s'agit d'une des premières études menées auprès des cadres en contexte de gestion multisite du réseau de la santé et des services sociaux québécois, population qui présente une certaine unicité. Cependant, il est intéressant de voir que les résultats obtenus corroborent ceux obtenus par Morin et Forest (2007), plus d'une décennie auparavant auprès d'une population de cadre supérieur du réseau de la santé et des services sociaux, à l'effet que le sens du travail est un

facteur qui peut influencer à la fois le bien-être et la détresse psychologique au travail. Considérant le choix éditorial de n'utiliser aux fins de la présente recherche que des facteurs personnels ou organisationnels sur lesquels il était possible d'avoir une emprise pour améliorer les choses nonobstant le contexte, il paraît logique que les résultats obtenus abondent dans le même sens que les études antérieures menées au sujet du sens du travail, de la justice organisationnelle ainsi que du soutien organisationnel perçu.

### **5.3 APPORTS THEORIQUES**

Sur le plan théorique, cette recherche est une continuité de nombreuses études relatives à la santé psychologique au travail abordant les dimensions antagonistes que sont le bien-être psychologique et la détresse psychologique (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010; Gilbert, 2009; Gilbert et al., 2011). Elle apporte cependant un éclairage nouveau d'une part concernant la population à l'étude. À notre connaissance, aucune recherche quantitative ne s'est intéressée à la santé psychologique au travail des gestionnaires du réseau suite au changement drastique de conditions de travail qu'ils ont vécu avec l'imposition de la Loi 10. D'autre part, la mise en relation de ces différentes variables semblent également inédite. De nombreuses études traitent de l'une ou l'autre de ces variables indépendantes, parfois de deux d'entre elles pour voir la relation avec la santé psychologique au travail. Il semble donc que la présente étude innove en considérant les trois variables que sont le sens du travail, la justice organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu comme facteurs prédictifs de la santé psychologique au travail.

### **5.4 APPORTS PRATIQUES**

Sur le plan pratique, les résultats issus de cette recherche montrent l'importance de valoriser le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel afin de favoriser l'engagement, la sérénité et l'harmonie sociale des gestionnaires. La perte de sens, les inquiétudes face à l'équité ainsi que le manque de soutien étaient d'ailleurs ressorties des études qualitatives

menées peu de temps après les fusions d'établissements (Oliver et al., 2016a, 2016b). Ces préoccupations corroboraient celles Blackburn et Bonaventure (2013) relativement aux enjeux de la gestion multisite. Ainsi, les données recueillies corroborent l'importance de mettre l'emphase sur ces facteurs non seulement parce qu'ils ont été reconnus comme étant efficace dans un contexte de gestion multisite (Blackburn et Bonaventure, 2013; Brunelle et Fortin, 2017; Gendron et Madore, 2013; Jean et Fleury, 2019), mais plus encore parce que les résultats démontrent leur efficacité à prédire la santé psychologique au travail.

Au-delà de ces découvertes, il importe de comprendre qu'il faut agir sur la santé psychologique des gestionnaires non seulement pour cette population mais également parce qu'un cadre en bonne santé psychologique risque d'être plus réceptif et enclin à prendre soin de la santé psychologique des employés à sa charge (Biron, 2016). Or, de récentes études menées auprès des employés du réseau de la santé et des services sociaux québécois démontrent des seuils de détresse psychologiques plutôt inquiétants (Pelletier et al., 2021). L'avantage principal des facteurs reconnus efficaces dans cette étude est qu'ils peuvent être facilement mis en application sans égard au contexte. En effet, il n'est pas question ici de réduction de tâches ou de conciliation travail famille mais plutôt d'éléments qui peuvent être améliorés par de petites actions au quotidien.

De façon plus concrète, il existe de nombreuses mesures qui peuvent être mises en place par des dirigeants afin de favoriser le bien-être psychologique au travail des gestionnaires en fonction des leviers identifiés. Selon Morin (Morin, 2008; Morin & Forest, 2007), il est possible d'agir favorablement sur la perception de sens du travail en mettant de l'avant l'utilité sociale du rôle des gestionnaires, en leur offrant des occasions de développement, des projets pour mettre à profit leurs compétences et leur jugement, en développant l'utilisation de pratiques de reconnaissance au quotidien, en facilitant le développement de relations interpersonnelles positives soit par le biais de formation, coaching, codéveloppement ou autres, etc.

Il est également possible d'agir sur la perception de justice au sein de l'organisation. La justice distributive, facteur prédictif d'importance, renvoie à l'équilibre perçu entre la contribution du gestionnaire et sa rétribution (Morin, 2014). Des marques de respect démontrées au quotidien, la valorisation accrue de la contribution des efforts déployés par les gestionnaires, des remerciements

sincères, des attentions démontrant le désir de soutenir concrètement les cadres, un souci accordé à l'équité interne, une transparence accrue dans les communications, etc. sont autant de façon d'agir favorablement sur ce facteur.

## **5.5 LIMITES DE L'ETUDE**

Il est à propos de tenir compte de certaines limites qui ont pu impacter les résultats de cette étude. Un des éléments importants à tenir compte est sans contredit la pandémie de COVID 19 qui a modifié de façon importante le travail des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Il est possible de croire que les réponses des gestionnaires aient été teinté en raison d'un essoufflement probable lié à l'intensification du travail depuis le début de la pandémie. Le travail de gestionnaire au sein du réseau de la santé et des services sociaux québécois étant assez singulier, les possibilités de généralisation des données à d'autres milieux ou corps d'emploi sont plutôt limitées. Cependant, il est fort probable que les résultats obtenus auprès de la population de gestionnaires multisites puissent être appliqués à l'ensemble des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. En effet, il a été possible de constater dans le cadre d'autres analyses réalisées pour les établissements participants que les données ne semblaient pas démontrer de différences significatives entre les gestionnaires qui exerçaient en contexte de gestion dit « traditionnel » et ceux qui exerçaient en contexte de gestion multisite.

Il est à noter qu'une coquille s'est glissée dans le questionnaire acheminé aux répondants concernant l'échelle de justice organisationnelle. Elle a été évaluée en six points plutôt qu'en cinq points comme prévu dans l'échelle de référence. Cela pourrait différer légèrement l'interprétation des moyennes, permettant une plus grande répartition des répondants. Cependant, les analyses ont été mené de façon rigoureuse en tenant compte d'une échelle en six points.

Également, le nombre de répondants représentent une faible proportion de l'ensemble de la population à l'étude. Il convient donc de demeurer prudent quant à l'interprétation des résultats.

La sélection de l'échantillon peut également présenter certains biais en termes de représentativité, notamment un biais d'échantillonnage lié à la méthode de sélection. En effet, les établissements retenus représentent un assez faible pourcentage de l'ensemble du réseau. Également, la situation géographique de ces établissements présente une particularité qui leur est propre soit celle d'être situé, pour la plupart, en région éloignée. Il est vrai que l'échantillon ne tient pas compte de la réalité des grands centres, cependant, en contexte de gestion multisite, l'apport des régions éloignées peut s'avérer fort intéressante puisque la distance à parcourir entre les différents points de service peut amplifier les différents phénomènes vécus face au contexte de travail multisite (Gendron et Madore, 2013; Marchand, 2018). L'amplification du phénomène de gestion multisite en région éloignée, pouvant être considéré comme un caractère atypique de l'échantillon, pourrait même conduire à des constats qui auraient été plus difficiles à identifier dans d'autres régions vu notamment l'impact potentiellement moins prééminent des distances à parcourir entre les points de service (Thiétart, 2014). En tenant compte de ces informations, il est tout de même possible de croire que les constats obtenus dans le cadre de cette recherche pourront être transposable à l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux, et ce, peu importe la région concernée.

De plus, il importe de soulever les notions de complexité, de doute, de désirabilité sociale qui font partie du lot des recherches scientifiques auprès d'êtres humains. Malgré les qualités psychométriques intéressantes des échelles de mesures utilisées, il est probable que ces éléments aient pu teinter certaines réponses. Sans doute que ces nuances auraient été davantage mises en évidence si le questionnaire avait comporté une section qualitative, ce qui n'était pas le cas. Les données issues de cette étude de nature quantitative permettent de mettre en lumière des liens entre la santé psychologique au travail et les différents facteurs que sont le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu mais ne nous permettent pas de les expliquer en profondeur. Une recherche alliant les deux méthodologies aurait certes pu apporter un éclairage différent et plus global sur ce sujet.

Considérant ces limites, il convient de demeurer prudent quant à l'interprétation des résultats. La recherche a effectivement pu mettre en évidence que le sens du travail et la justice distributive

sont des facteurs qui peuvent influencer de façon positive sur le bien-être psychologique au travail et de façon négative sur la détresse psychologique au travail. Toutefois, il faut les considérer comme des leviers potentiels intéressants parmi un ensemble plus vaste d'outils et de facteurs permettant de favoriser la santé psychologique au travail.

## **5.6 FUTURES RECHERCHES**

Les résultats obtenus soutiennent l'existence d'un lien positif et significatif entre le bien-être psychologique au travail et le sens du travail, la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu pour une population de gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux qui exercent en contexte de gestion multisite. Il serait possible de croire que des résultats similaires pourraient être obtenus pour l'ensemble des cadres du réseau, sans égard à leur condition d'exercices. Cependant, des études seraient nécessaires pour le confirmer.

Il serait également intéressant d'approfondir les données par le biais d'une recherche de nature qualitative voir d'une combinaison de recherche quantitative et qualitative pour documenter davantage les conditions notamment qui influencent le sens du travail ainsi que la perception de soutien et d'équité. Ces données pourraient apporter un éclairage complémentaire fort pertinent pour aider les organisations à déployer des mesures favorisant la santé psychologique au travail des gestionnaires. Il pourrait également être à propos d'évaluer quels rôles peuvent jouer les cadres supérieurs dans la mise en place de conditions gagnantes en termes de soutien organisationnel, de justice et de développement du sens du travail et de quoi ils auraient besoin pour y parvenir.

Également, il pourrait s'avérer pertinent d'approfondir les recherches en divisant l'échantillon en différents sous-groupes représentant par exemple, les cadres cliniques, les cadres clinico-administratifs ainsi que les cadres administratifs de façon à évaluer s'ils vivent des réalités différentes et donc valider s'ils ont des besoins différents sur le plan de la santé psychologique au travail.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le réseau de la santé et des services sociaux a toujours eu un rôle de premier plan dans la société et cette importance s'est accrue dans les dernières années avec l'avènement de la pandémie de COVID-19. Les gestionnaires, déjà très sollicités, ont vu leur responsabilité s'accroître encore davantage. Ce qui n'a pas été sans impact sur leur santé psychologique au travail. Comme le mentionnent Byrne et ses collègues (2014), l'impact d'un gestionnaire en mauvaise santé psychologique peut se faire ressentir, non seulement sur la santé mentale et la performance de ses équipes de travail mais également de façon indirecte sur la prestation de services à la population. Or, bien que les études auprès de cette population demeurent marginales, il semble que les conséquences sont trop importantes pour ne pas intensifier les recherches dans ce domaine.

Ce mémoire a permis de mettre en exergue à la fois l'importance de s'intéresser à la santé psychologique au travail de cette population ainsi que l'apport des facteurs de prédiction du bien-être psychologique au travail que sont le sens du travail, la justice organisationnelle ainsi que le soutien organisationnel perçu. À la lumière des résultats issus de cette étude, il est possible d'affirmer que plus les gestionnaires perçoivent leur travail comme étant significatif et important à leurs yeux, plus ils seront disposés à éprouver du bien-être psychologique au travail. De la même façon, plus ils perçoivent positivement le soutien que leur offre l'organisation et le supérieur ainsi que l'équité dans les pratiques et les communications organisationnelles, plus ils seront sereins, engagés et en harmonie sociale. Bien que ce mémoire ouvre à la voie à l'égard de la santé psychologique au travail des gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux exerçant en contexte de gestion multisite, il convient essentiel de poursuivre les études dans le but notamment d'accroître le bien-être des gestionnaires du réseau de santé et de services sociaux québécois et de limiter éventuellement les coûts liés aux absences maladies. L'idée étant ultimement d'encourager et d'outiller les organisations du réseau de la santé et des services sociaux face aux approches à préconiser afin de favoriser la santé psychologique au travail de l'ensemble des intervenants du réseau.



## ANNEXE I : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS

Formulaire de consentement implicite et confidentiel pour les gestionnaires du Centre intégré de santé et de services sociaux

**TITRE DE LA RECHERCHE:** Pratiques efficaces de gestion multisite

**CHERCHEUSE PRINCIPALE:** Andrée-Ann Deschênes, Unité départementale du secteur disciplinaire des sciences de la gestion, campus de Rimouski

**CONTEXTE DU PROJET:** Nous sommes à la recherche de participants dans le cadre d'une étude sur les pratiques efficaces de gestion multisite. Ce projet vise à déceler les pratiques les plus efficaces de gestion multisite dans le contexte régional à l'égard de la santé. À la suite d'une première phase, le projet vise l'identification de facteurs prédictifs à la santé. Le projet permettra ultimement de soutenir le développement des compétences des gestionnaires, d'adopter les pratiques de gestion les plus performantes et de favoriser la mise en place de facteurs organisationnels facilitateurs tant pour une gestion plus efficace que pour la santé du personnel.

Avant d'accepter de participer à cette recherche, veuillez prendre le temps de lire attentivement ce document qui vous explique le but de notre projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients.

### **Objectifs de l'étude**

Ce projet vise à identifier des stratégies de gestion multisite favorable à la santé psychologique au travail pouvant être partagées à l'ensemble des gestionnaires du CISSS et des autres établissements membres du Consortium InterS4.

### **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consistera à compléter un questionnaire, d'une durée approximative de 30 minutes. Les énoncés vont permettre de cibler les facteurs organisationnels et personnels du contexte de travail des gestionnaires qui sont susceptibles de favoriser leur santé psychologique au travail à long terme. Les facteurs associés au bien-être psychologique comme à la détresse psychologique pourront être identifiés.

*\* Vos réponses seront enregistrées à chaque fois que vous cliquez sur le bouton « Suivant ». Pour interrompre le questionnaire et y revenir plus tard, cliquez sur le lien « Enregistrer mes réponses et quitter », situé au bas*

*de la page. Vous pourrez alors nous fournir une adresse électronique afin qu'un lien unique puisse vous être partagé.*

### **Avantages et risques liés à votre participation**

En participant à cette recherche, vous apportez une précieuse contribution aux réflexions actuelles portant sur l'identification des pratiques les plus efficaces de gestion multisite en contexte régional de sorte que les facteurs associés au bien-être psychologique comme à la détresse psychologique pourront être reconnus. Il n'y a pas de risque majeur connu à participer à cette étude. Toutefois, il est possible que le fait de répondre à des questions sur leur métier, les gestionnaires soient inconfortables de répondre à certaines questions plus spécifiques/personnelles. Le temps qui y est consacré pourrait constituer un inconvénient ainsi que l'absence de compensation financière.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous avez le droit de ne pas répondre à toutes les questions. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision, en cliquant sur « Sortir et effacer vos réponses ». Toutefois, une fois votre questionnaire envoyé, il ne sera plus possible de détruire vos données. Prendre note que toute réponse inscrite au questionnaire, qu'il soit complet ou non, est automatiquement enregistrée tant que vous n'avez pas cliqué sur « Sortir et effacer vos réponses ».

### **Anonymat et confidentialité**

Afin d'assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants, les mesures suivantes seront appliquées dans le cadre de la présente recherche :

- les chercheurs n'auront pas accès à votre nom et vos coordonnées, à moins que vous acceptiez de les partager afin d'être informé des suites du projet de recherche. Le cas échéant, votre nom et vos coordonnées seront séparés des données de la recherche contenant des renseignements personnels ;
- autrement dit, la plateforme hébergeant le questionnaire ne permet pas aux chercheurs d'obtenir des données personnelles qui pourraient identifier les participants. Ainsi, il sera impossible ni à votre employeur, ni à votre syndicat de connaître vos réponses. Seule notre équipe de recherche aura accès aux renseignements que vous nous fournirez, et ce, sans même ne pouvoir associer l'identité des répondants.

*Lors de la diffusion des résultats :*

- les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport; les résultats seront présentés sous forme globale de sorte que les résultats individuels des participants ne seront jamais communiqués;
- les résultats de la recherche seront publiés dans des revues scientifiques et partagés sur le site web du Consortium InterS4; aucun participant ne pourra y être identifié;

- un court résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande aux chercheurs dont les coordonnées sont fournies dans la section Renseignements supplémentaires apparaissant ci-dessous.

#### *À la fin de la recherche :*

- la base de données anonyme et agrégée sera conservée par les chercheurs et seront détruites en 2025, au plus tard.

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre d'atteindre les objectifs de cette recherche. Nous vous en remercions chaleureusement.

### **Renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche, sur les implications de votre participation ou si vous souhaitez vous retirer de la recherche, n'hésitez pas à communiquer avec nous en tout temps.

#### **Andrée-Ann Deschênes, Ph.D**

Professeure en gestion des ressources humaines  
- Psychologie du travail  
Unité départementale du secteur disciplinaire  
des sciences de la gestion, campus de Rimouski  
Université du Québec à Rimouski  
418 723-1986 ou 1 800 511-3382,  
poste 1141  
[andree-ann\\_deschenes@uqar.ca](mailto:andree-ann_deschenes@uqar.ca)

#### **Emmanuelle Jean, inf. Ph.D; Consortium**

InterS4  
Professeure en sciences infirmières  
Unité départementale du secteur disciplinaire  
des sciences infirmières, campus de Rimouski  
Université du Québec à Rimouski  
418 723-1986 ou 1 800 511-3382  
[emmanuelle.jean@uqar.ca](mailto:emmanuelle.jean@uqar.ca)

#### **Isabel Bastille, M.Sc(c)**

Auxiliaire de recherche associée au projet de  
gestion multisite et santé psychologique  
dans le milieu de la santé – sous la direction de la  
professeure Andrée-Ann Deschênes  
Département des sciences de la gestion – campus  
de Rimouski  
Université du Québec à Rimouski  
[Isabel\\_bastille@uqar.ca](mailto:Isabel_bastille@uqar.ca)

### **Plaintes ou critiques**

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant(e) à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes ou des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec le Commissaire aux plaintes et à la qualité des services de votre établissement :

CISSS du Bas-Saint-Laurent  
Téléphone : 1 844 255-7568

Courriel : [plaintes.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca](mailto:plaintes.cisssbsl@ssss.gouv.qc.ca)

**Approbation du projet de recherche**

Le comité d'éthique de la recherche du CISSS du Bas-Saint-Laurent a approuvé le projet et assurera le suivi du projet pour les établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec participants.

**Attestation du consentement**

Le fait de remplir le questionnaire en ligne sera considéré comme l'expression implicite de votre consentement à participer au projet.

## ANNEXE II : QUESTIONNAIRE SUR LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

### Renseignements généraux<sup>2</sup>

Veillez compléter les éléments suivants afin que nous puissions vous connaître.

Sexe : F \_\_\_\_

M \_\_\_\_

Ne désire pas répondre \_\_\_\_

Âge : Moins de 19 ans \_\_\_\_

19 à 29 ans \_\_\_\_

30 à 39 ans \_\_\_\_

40 à 49 ans \_\_\_\_

50 à 59 ans \_\_\_\_

60 à 69 ans \_\_\_\_

70 et plus \_\_\_\_

État civil : Célibataire \_\_\_\_

Conjoint de fait \_\_\_\_

---

<sup>2</sup> Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Marié \_\_\_\_

Veuf \_\_\_\_

Nombre d'enfant(s) : Pas d'enfant \_\_\_\_

1 \_\_\_\_

2 \_\_\_\_

3 \_\_\_\_

4 \_\_\_\_

Autre préciser : \_\_\_\_

Installation (port d'attache) : \_\_\_\_\_

Occupe actuellement un poste de gestion : Oui \_\_\_\_

Non \_\_\_\_

Si oui, de quel niveau : Directeur \_\_\_\_

Directeur adjoint \_\_\_\_

Adjoint à la direction \_\_\_\_

Cadre intermédiaire \_\_\_\_

Coordonnateur \_\_\_\_

Autre préciser \_\_\_\_\_

Si oui, dans quel secteur: Clinique \_\_\_\_\_

Administratif \_\_\_\_\_

Équipe de combien d'employé(s) : 0-10 \_\_\_\_

10-20 \_\_\_\_

30-40 \_\_\_\_

40-50 \_\_\_\_

50-100 \_\_\_\_

100 et plus \_\_\_\_

Travaille actuellement en contexte de gestion multisite: Oui \_\_\_\_\_

Non \_\_\_\_\_

Nombre de sites: 2-3 \_\_\_\_\_

4-5 \_\_\_\_\_

6 et plus \_\_\_\_\_

Distance à parcourir entre les sites les plus éloignés: 30-50 km \_\_\_\_\_

50-70 km \_\_\_\_\_

70 - 100 km \_\_\_\_\_

100 km et plus \_\_\_\_\_

Comment le télétravail a impacté ma prestation de gestion multisite depuis le début de la crise sanitaire?

Depuis septembre dernier, combien d'heures en moyenne de télétravail exercez-vous chaque semaine?

Moins d'une journée \_\_\_\_\_

1 journée \_\_\_\_\_

2 journées \_\_\_\_\_

3 journées et + \_\_\_\_\_

## ANNEXE III : QUESTIONNAIRE SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

### Questionnaire sur la santé psychologique au travail<sup>1</sup>

#### Partie 1 : Bien-être psychologique au travail

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre réalité. Ces temps-ci, dans mon emploi

1	2	3	4	5	6	7	8
Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Fréquemment	Presque toujours	Toujours	Ne s'applique pas/refus de répondre

1.	J'ai le goût d'entreprendre plein de choses	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Je me sens apprécié des autres	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Je me sens énergique	1	2	3	4	5	6	7	8
4.	J'ai des buts	1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Je demeure moi-même avec quiconque	1	2	3	4	5	6	7	8
6.	J'ai un bon moral	1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Je trouve mon travail stimulant	1	2	3	4	5	6	7	8
8.	J'ai du plaisir dans mes relations	1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Je me sens équilibré émotionnellement	1	2	3	4	5	6	7	8

<sup>1</sup> Version écourtée de l'échelle de Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61, 195–205 par Malo, Gilbert et Larouche, en cours.

**Questionnaire sur la santé psychologique au travail<sup>1</sup>**

**Partie 2 : Détresse psychologique au travail**

Encercler le chiffre qui correspond le mieux à votre réalité. Ces temps-ci, dans mon emploi

1	2	3	4	5	6	7	8
Jamais	Presque jamais	Rarement	Parfois	Fréquemment	Presque toujours	Toujours	Ne s'applique pas/refus de répondre

1.	Je me sens désintéressé par mon travail	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Je me sens dévalorisé	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Je me sens irritable envers les autres	1	2	3	4	5	6	7	8
4.	Je manque d'énergie	1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Je me sens agressif à l'égard des autres	1	2	3	4	5	6	7	8
6.	J'ai envie de tout abandonner	1	2	3	4	5	6	7	8
7.	Je me sens préoccupé	1	2	3	4	5	6	7	8
8.	Je suis en conflit avec les autres	1	2	3	4	5	6	7	8
9.	Je me sens arrogant avec les autres	1	2	3	4	5	6	7	8
10.	J'éprouve de la difficulté à me concentrer	1	2	3	4	5	6	7	8
11.	Je manque de confiance en moi	1	2	3	4	5	6	7	8
12.	J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière	1	2	3	4	5	6	7	8

<sup>1</sup> Version écourtée de l'échelle de Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61, 195-203 par Mala, Gilbert et Larouche, en cours.

## ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE SUR LE SENS DU TRAVAIL

### Questionnaire sur le sens du travail<sup>9</sup>

Les énoncés suivants concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Pour chacun d'eux, indiquez votre niveau d'accord en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

	1	2	3	4	5	6
	Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	Modérément en accord	Fortement en accord
1. Ce que je fais dans mon travail a beaucoup de sens pour moi.	1	2	3	4	5	6
2. Les tâches que j'accomplis au travail sont importantes à mes yeux.	1	2	3	4	5	6
3. Le travail que je fais est significatif à mes yeux.	1	2	3	4	5	6
4. Je fais un travail qui en vaut vraiment la peine.	1	2	3	4	5	6
5. Le travail que je fais est très important pour moi.	1	2	3	4	5	6
6. J'estime que le travail que je fais a de la valeur.	1	2	3	4	5	6

<sup>9</sup> Potvin, A. (2007). Les caractéristiques du travail, le sens du travail et leurs effets sur la santé mentale et l'engagement chez les employés d'une firme conseil en ingénierie du Québec. Université de Montréal.

## ANNEXE V : QUESTIONNAIRE SUR LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

### Questionnaire (échelle) sur la perception de justice interactionnelle<sup>7</sup>

À l'aide de l'échelle suivante, indiquez dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien votre comportement au travail.

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	Modérément en accord	Fortement en accord

Les éléments suivants se réfèrent aux décisions utilisées pour arriver au résultat.							
1.	Je suis en mesure d'exprimer mes opinions et mes ressentis au cours des décisions.	1	2	3	4	5	6
2.	J'ai une influence sur le résultat obtenu par ces décisions.	1	2	3	4	5	6
3.	Ces décisions sont appliquées de manière cohérente.	1	2	3	4	5	6
4.	Ces décisions sont exemptes de préjugés/partis pris.	1	2	3	4	5	6
5.	Ces décisions sont basées sur des informations précises.	1	2	3	4	5	6
6.	Je suis capable de faire appel du résultat obtenu par ces décisions.	1	2	3	4	5	6
7.	Ces décisions respectent les normes éthiques et morales.	1	2	3	4	5	6
Les éléments suivants se réfèrent à votre résultat.							
8.	Mon résultat reflète les efforts que j'ai mis dans mon travail.	1	2	3	4	5	6
9.	Mon résultat est approprié au travail que j'ai accompli.	1	2	3	4	5	6
10.	Mon résultat reflète ma contribution au sein de l'organisation.	1	2	3	4	5	6
11.	Mon résultat est justifié, compte tenu de ma performance.	1	2	3	4	5	6
Les items suivants font référence à la figure d'autorité ayant décrété la décision.							
12.	Il me traite avec politesse.	1	2	3	4	5	6
13.	Il me traite avec dignité.	1	2	3	4	5	6
14.	Il me traite avec respect.	1	2	3	4	5	6
15.	Il s'abstient de remarques ou de commentaires inappropriés.	1	2	3	4	5	6
Les items suivants font référence à la figure d'autorité ayant décrété la décision.							
16.	Il est franc dans sa manière de communiquer avec moi.	1	2	3	4	5	6

<sup>7</sup> Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.

17. Il explique complètement les procédures et de manière minutieuse.	1	2	3	4	5	6
18. Ses explications concernant les procédures sont correctes.	1	2	3	4	5	6
19. Il communique les détails au moment opportun.	1	2	3	4	5	6
20. Il semble adapter ses explications en fonction des besoins spécifiques de chacun.	1	2	3	4	5	6

---

## ANNEXE VI : QUESTIONNAIRE SUR LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU

### Questionnaire sur le soutien organisationnel perçu<sup>10</sup>

Les énoncés suivants concernent l'opinion que vous avez de votre travail. Pour chacun d'eux, indiquez votre niveau d'accord en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion.

1 Fortement en désaccord	2 Modérément en désaccord	3 Légèrement en désaccord	4 Indifférent	5 Légèrement en accord	6 Modérément en accord	7 Fortement en accord
--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

1.	Mon organisation valorise ma contribution à son bon fonctionnement.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mon organisation se soucie réellement de mon bien-être,	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mon organisation serait prête à m'aider si je faisais une demande particulière.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon organisation se soucie réellement de mon niveau de satisfaction au travail.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mon organisation prend en considération mes objectifs et mes valeurs.	1	2	3	4	5	6	7

Veuillez indiquer votre niveau d'accord par rapport aux énoncés ci-dessous qui concernent vos relations au travail, plus spécifiquement avec votre supérieur immédiat.

1 Fortement en désaccord	2 Modérément en désaccord	3 Légèrement en désaccord	4 Indifférent	5 Légèrement en accord	6 Modérément en accord	7 Fortement en accord
--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------	------------------------------	------------------------------	-----------------------------

1.	Mon supérieur se soucie du bien-être des employés qui sont sous sa supervision	1	2	3	4	5	6	7
2.	Mon supérieur prête attention à ce que je dis	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mon supérieur facilite la réalisation du travail	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mon supérieur réussit à faire travailler les gens ensemble	1	2	3	4	5	6	7

<sup>10</sup> Quenneville, N., Bertein, K., & Simard, G. (2010). Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), i-xxi. doi: <https://doi.org/10.1002/cjas.115>



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agouri, R. (2011). Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail, HEC Montréal.

Araujo, P., Bélanger, S., Goudet, J., & Le Gouguec, L. (2017). Les facteurs clés de succès du management à distance? Quelle est la place du contexte, des pratiques managériales, de l'accompagnement RH et des outils? [Mémoire de maîtrise, Université Paris-Dauphine PSL Research University Paris].

Archambault, H. (2017, 11 juillet 2017). Le nombre de congé de maladie pour santé mentale a explosé. Journal de Montréal. <https://www.journaldemontreal.com/2017/07/11/le-nombre-de-conges-de-maladie-pour-sante-mentale-a-explose>

Arnoud-Nicolas, C. (2018). Développer le sens du travail pour éviter les crises professionnelles. Le Journal des psychologues, 354(2), 30-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.354.0030>

Arnoux-Nicolas, C., Bernaud, J.-L., & Olry-Louis, I. (2019). Donner un sens au travail : pratiques et outils pour l'entreprise. Dunod.

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail. (2017). Santé psychologique Le soutien social: pour améliorer la qualité de vie au travail.

Bartram, M., Chodos, H., Gosling, S., Hardie, S. L., Knoop, F., Lapierre, L., Lyons, D., & Neuwelt, B. (2012). Changer les orientations, changer des vies: Stratégie en matière de santé mentale pour le Canada. Alberta Retrieved from [https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/MHStrategy\\_StrategyText\\_FRE\\_1.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/MHStrategy_StrategyText_FRE_1.pdf)

Bergon, G. (2014). Validation d'une échelle de mesure de la justice interorganisationnelle dans un contexte "donneur d'ordre/sous-traitant" français. . *Management & Avenir*, 70(4), 171-187. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0171>

Bernier, R. (2021). Initiatives de transformation numérique réalisées durant la pandémie. Colloque Information Santé, Gouvernement du Québec. <https://www.lepointensante.com/informatique-sante/wp-content/uploads/sites/4/2021/11/8h50-Reno-Bernier.pdf>

Biron, C. (2016). Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

Blackburn, L., & Bonaventure, S. (2013). Le cadre multisite Enjeu 8. Carrefour RH, 27 pages. [http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss\\_enjeu8.pdf](http://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2012/12-aqesss_enjeu8.pdf)

Bolduc, Y., Benhadji, A., & Abarrategui, E. (2014). Mémoire de l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux: Réflexion sur l'impact de l'implantation de la loi 10 sur le rôle, les responsabilités, les conditions de travail et d'exercice des gestionnaires ainsi que sur les services à la population. [https://www.agesss.qc.ca/images/pdf/Memoire\\_sur\\_impacts\\_Loi\\_10\\_sur\\_Cond\\_exerc\\_gest\\_04-11-2014.pdf](https://www.agesss.qc.ca/images/pdf/Memoire_sur_impacts_Loi_10_sur_Cond_exerc_gest_04-11-2014.pdf)

Boniwell, I., & Chabanne, J. (2017). La psychologie positive appliquée au travail. *Le Journal des psychologues*(4), 33-36.

Bouchard, L., & Meunier, S. (2023). Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 40(1), 6-17. <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>

Bouterfas, N., Desrumaux, P., Leroy-Fremont, N., & Boudenghan, M. (2016). Charge de travail, justice, soutien et résilience : quels effets sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux et quelles médiations par la satisfaction des besoins ? *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 110(2), 177-207. <https://doi.org/10.3917/cips.110.0177>

Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. In *Meanings of occupational work: A collection of essays*. (pp. 1-19). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Brodeur, J. (2019). Gérer dans un environnement professionnel: un défi insoupçonné. *Le Point en santé et services sociaux*, 4(3), 36-37. <http://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2019/02/4-3-Page-36-37.pdf>

Brun, J.-P. (2001). Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail. chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Université de Laval, Québec.

Brun, J.-P. (2003). La reconnaissance au travail: des pratiques à visage humain. Université Laval, CGSST, 29.

Brun, J.-P. (2008). La reconnaissance au travail. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*(9), 26-26.

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2002). Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (R-342). (*Études et Recherches*, Issue. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-342.pdf?v=2020-09-22>

Brun, J.-P., Biron, C., & Ivers, H. (2007). Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail (R-514). (*Études et recherches*, Issue. B. e. A. n. d. Québec.) <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-514.pdf?v=2020-09-22>

Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F. (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. IRSST (Institut de recherche en santé et en sécurité du travail).

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Brun, J.-P., & IRSST. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec.

Brun, J.-P., & Martel, J. (2003). Les causes du problème, les sources du stress au travail (R-362-2). (La santé psychologique au travail...de la définition aux solutions, Issue. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf?v=2020-09-22>

Brunelle, E. (2009). E-leadership. L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, 34(2), 10-20. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0010>

Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 14(4), 23-35. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/044657ar>

Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2017). Leadership et gestion multisite: apprivoiser les défis de la gestion à distance. *Le Point en santé et services sociaux*, 12(3), 38-42.

Bué, J., Coutrot, T., Guignon, N., & Sandret, N. (2008). Les facteurs de risques psychosociaux au travail. Une approche quantitative par l'enquête Sumer. *Revue française des affaires sociales*(2-3), 45-70. <https://doi.org/10.3917/rfas.082.0045>

Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>

Caillou, A. (2020). "La pire réforme de la santé". Le Devoir. <https://www.ledevoir.com/societe/sante/572542/la-pire-reforme-de-la-sante>

Canada, A. d. l. s. p. d. (2012). Mesurer la santé mentale positive au Canada: soutien social. . In Gouvernement du Canada.

Caron, J., & Guay, S. p. (2005). Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41. <https://doi.org/10.7202/012137ar>

Chênevert, D., Charest, A., & Simard, G. (2007). Étude de l'évolution des déterminants de l'engagement affectif : le rôle de l'habilitation, du plafonnement de carrière et de la justice organisationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(2), 258-281. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/016088ar>

Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion*, 100(1), 143-172. <https://doi.org/10.3917/resg.100.0143>

Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion.

Cloutier, J., & Gascon, J. (2019). L'effet de la rémunération monétaire et non monétaire sur la détresse psychologique: le cas du salaire, des augmentations de salaire et de la reconnaissance du superviseur. *Humain et organisation*, 5(2), 1-11.

Colleen Brady, B., Chênevert, D., & Coderre-Ball, A. (2022). Exploration de deux facteurs de sécurité psychologique pour les travailleurs de la santé.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p. 386-400.

Côté, A. (2013). Caractéristiques du travail, sens du travail et santé psychologique : une étude incluant les trois générations, [Thèse en vue de l'obtention du grade D.Ps., Université de

Sherbrooke],

URL :

[https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/6448/Cote\\_Alexandra\\_DPs\\_2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/6448/Cote_Alexandra_DPs_2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Corbière, M., Mazaniello-Chézol, M., Bastien, M.-F., Geoffrion, S., Briand, C., Lavoie-Tremblay, M., Hurtubise, A., & Tanguay, P. (2020). Enjeux et solutions en santé mentale et travail : le point de vue des gestionnaires d'une grande organisation de santé. *Santé mentale au Québec*, 45(1), 147-181. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1070245ar>

Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M.-È., St-Hilaire, F., & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 68(4), 661-681. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1023010ar>

Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? *Gestion*, 35(3), 69-77.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E., & Ryan, R. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.

Deci, E., & Ryan, R. (2011). Levels of Analysis, Regnant Causes of Behavior and Well-Being: The Role of Psychological Needs. *Psychological Inquiry*, 22(1), 17-22.

Deloitte. (2017). Sens au travail ou sens interdit? Pour s'interroger enfin sur le travail. [https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/etude-sens-au-travail-ou-sens-interdit?\\_ga=2.268867185.1836635973.1604343527-1726280852.1601946868](https://www.deloitte-france.fr/formulaire/telechargement/etude-sens-au-travail-ou-sens-interdit?_ga=2.268867185.1836635973.1604343527-1726280852.1601946868)

Deschênes, A.-A., & Capovilla, P. (2016). L'auto-efficacité émotionnelle : un facteur à considérer pour expliquer la santé psychologique au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22(3), 173-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pto.2016.02.006>

Desjardins, C. (2018). L'impact de l'aide psychologique spécialisée à la suite d'une exposition à un évènement potentiellement traumatique sur la santé psychologique des policiers québécois [Université du Québec à Rimouski]. WorldCat.org. Rimouski. <http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1532>

Desjardins, C., Deschênes, A.-A., & Dussault, M. (2019). L'impact de l'aide psychologique à la suite d'une exposition à un événement potentiellement traumatique sur la santé psychologique des policiers [The impact of psychological assistance following an exposure to a potentially traumatic event on the psychological health of police workers]. *Le travail humain*, 82(3), 253-269. <https://doi.org/10.3917/th.823.0253>

Dose, E., Desrumaux, P., & Colombat, P. (2019). Le bien-être psychologique au travail des professionnels du médical et du paramédical : rôles des échanges leader-membres, du soutien organisationnel perçu, du sentiment d'efficacité et médiations par la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 251-268. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.09.002>

Drouin, A., & Lamonde, J.-P. (2005). La santé psychologique au travail. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail secteur "Administration provinciale", Retrieved from [https://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/APSSAP\\_GuideSantePsycho.pdf](https://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/APSSAP_GuideSantePsycho.pdf)

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees [doi:10.1037/12318-000]. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>

Énoncé de politique des trois Conseils. (2010). Éthique de la recherche avec des êtres humains. Ottawa, ON: Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de

recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Instituts de recherche en santé du Canada, 59-60.

Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalités*, 120(4), 25-37. <https://doi.org/10.3917/trans.120.0025>

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1028109ar>

Fall, A., & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25(4), 35-60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2003). Managerial Control of Employees Working at Home. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00271>

Ferré, M. F., Almudever, B., Tauber, M., Jouret, B., & Diene, G. (2018). Travailler dans un réseau de santé : effets sur la santé psychique au travail. *Pratiques Psychologiques*, 24(2), 195-212. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.prps.2017.05.004>

Fleury, É. (2017). Systèmes informatiques dans le réseau de la santé: "C'est la misère". le Soleil. <https://www.lesoleil.com/actualite/sante/systemes-informatiques-dans-le-reseau-de-la-sante-cest-la-misere-a09501d5c25fbc63a5ade8ed4df0b51>

Fleury, É. (2020, 6 janvier 2020). Des cadres du réseau de la santé encore à bout de souffle. le Soleil. <https://www.lesoleil.com/actualite/sante/des-cadres-du-reseau-de-la-sante-encore-a-bout-de-souffle-919d4377dc520997ca8c0b5242190bad>

Forest, J. (2006). Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail.

Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation

Foucher, R., & Ps, D. (2004). La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée.

Gendron, J.-L., & Madore, L. (2013). Gestion multisite: réflexions et bonnes pratiques.

Geoffrion, S., Lamothe, J., Morizot, J., & Giguère, C.-E. d. (2019). Construct Validity of the Professional Quality of Life (ProQoL) Scale in a Sample of Child Protection Workers. *Journal of Traumatic Stress*, 32(4), 566-576. <https://doi.org/10.1002/jts.22410>

Gilbert, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail: conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement.

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>

Gillet, N., Forest, J., Girouard, S., & Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue québécoise de psychologie*, 36, 127-144.

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie française*, 61(2), 73-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004>

Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie française*, 61(2), 73-81.

Gouvernement du Québec. (2001). Enquête sociale et de santé 1998. Québec: Bibliothèque nationale du Québec Retrieved from <https://www.stat.gouv.qc.ca/docs-hmi/statistiques/sante/etat-sante/sante-globale/enquete-sociale-sante.pdf>

Hétu, C. (2019). Les défis contemporains de la représentation collective des gestionnaires du système de santé et de services sociaux du Québec [Mémoire en vue de l'obtention du grade Maîtrise ès arts, Université Laval]. Québec.

Huard, C. (2019). Auto-efficacité émotionnelle et santé psychologique au travail des répartitrices et des répartiteurs d'urgence au Québec [Mémoire, Université du Québec à Rimouski].

Institut de la statistique du Québec. (2015). Portrait statistique de la santé mentale des Québécois, résultats de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes. Québec. Retrieved from <https://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/sante/etat-sante/mentale/portrait-sante-mentale.pdf>

Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84-107. <https://doi.org/10.1177/0022167800403008>

Jean, E., & Fleury, F. C. (2019). Les pratiques de gestion multisite les plus efficaces dans un contexte de région: Une recension des pratiques des gestionnaires reconnus efficaces au CISSS du Bas-Saint-Laurent.

Joannette, A. (2011). Exploration des liens entre la relation supérieur-subordonné et le bien-être psychologique, l'engagement affectif et le sens du travail [Mémoire en vue de

l'obtention du grade maîtrise ès sciences, HEC Montréal affiliée à l'Université de Montréal].  
<http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2011NO87.PDF>

Koleck, M., Bruchon-Schweitzer, M., & Bourgeois, M. L. (2003). Stress et coping : un modèle intégratif en psychologie de la santé. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 161(10), 809-815. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2003.10.005>

Kunsevi, D. (2017). Le rôle du soutien organisationnel perçu dans la santé mentale au travail: le contexte organisationnel en question [Mémoire Université du Québec à Montréal].  
<https://archipel.uqam.ca/11215/1/M15130.pdf>

Kurland, N., & Bailey, D. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here. *Organizational dynamics*, 53-67.

Larousse. Arrangement. Retrieved 1 août 2020 from  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/arrangement/5366>

Legault, L. (2012). Une valeur sûre: le soutien social! *Sans pépins*, 14(numéro 2), 7-8. (Association paritaire pour la santé et la sécurité du secteur affaires sociales)

Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., & Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel: quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi? *Pratiques psychologiques*, 20(4), 231-248.

Lichtenberger, Y. (2011). Sens et valeurs du travail. *Esprit*, Octobre(10), 89.  
<https://doi.org/10.3917/espri.1110.0089>

Malola, P., & Desrumaux, P. (2020). L'épuisement émotionnel dans la fonction publique hospitalière : effets du harcèlement moral, de la justice organisationnelle et de l'engagement affectif via le soutien social. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 178(8), 852-858. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.amp.2019.11.014>

Marchand, A. (2004). Travail et santé mentale: une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresse psychologique.

Marchand, C. (2018). Valoriser les cadres: défis et enjeux actuels Congrès de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC). <https://www.youtube.com/watch?v=jNRVSWcO-8E&t=1625s>

Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2015). Soutien organisationnel perçu, perception de perte de ressources, et santé psychologique : l'effet modérateur de l'affectivité négative. *Le travail humain*, 78(3), 193. <https://doi.org/10.3917/th.783.0193>

Marquis, S., & Roy, Y. (2018). Le gestionnaire face à la complexité: 12 années de cercle de dialogue au Saguenay-Lac-Saint-Jean. *Le Point en santé et services sociaux*, 13(3), p.48-50.

Martel, J. e., & Brun, J.-P. (2003). La santé psychologique au travail --de la définition du problème aux solutions.

Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 289-298.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian journal of public health*, 89(3), 183-187.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89(5), 352-357.

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Sante'e Publique*, 89(5), 352-357.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Mehdi, T., & Morissette, R. (2021). Travail à domicile : productivité et préférences. *Statistiques Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Ménard, J., & 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.

Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. (2019). Portrait du personnel des établissements publics et privés conventionnés du réseau de la santé et des services sociaux (2018-2019). <https://msss.gouv.qc.ca/professionnels/statistiques-donnees-services-sante-services-sociaux/ressources-humaines/>

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.

Morin, A. J. S., Boudrias, J.-S. b., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V. r., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary Variable- and Person-Centered Approaches to the Dimensionality of Psychometric Constructs: Application to Psychological Wellbeing at Work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395-419. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9448-7>

Morin, E. (2009). Le travail Plus de sens, moins de stress. *Prévention au travail*, 22(2), p.24-25. [http://www.irsst.qc.ca/media/magazines/v22\\_02/24-25.pdf](http://www.irsst.qc.ca/media/magazines/v22_02/24-25.pdf) (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail)

Morin, E., Gagné, C., & Cherré, B. (2009). Donner un sens au travail Promouvoir le bien-être psychologique au travail (R-624). <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-624.pdf?v=2020-10-05>

Morin, E., & Lebel, A. (2020). Donner un sens au travail: promouvoir le bien être psychologique.

Morin, E. M. (2008). Qu'est-ce qui donne UN SENS AU TRAVAIL? Objectif Prévention, volume 31(numéro 2), pages 10-14.

Morin, E. M. (2010). Prévenir la détresse, certes. Le Journal des psychologues(10), 38-41.

Morin, E. M., & Aranha, F. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel : rapport. Institut de recherche Robert Sauvé en santé en sécurité du travail. <http://www.irsst.qc.ca/files/documents/PubIRSST/R-543.pdf>

Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. Gestion, 32(2), 31. <https://doi.org/10.3917/riges.322.0031>

Morin, L. (2014). Gérer la perception de justice : pour fidéliser les employés. *Effectif, 17*(2). <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/archives/gerer-la-perception-de-justice-pour-fideliser-les>

Oliver, K., Lapointe, L., & Verter, V. (2016a). Partie 1: Comment les gestionnaires font-ils face aux changements de la réforme? Témoignages. Le Point en santé et services sociaux, 12(4), 20-25.

Oliver, K., Lapointe, L., & Verter, V. (2016b). Partie 2 Comment les gestionnaires font-ils face aux changements de la réforme? Les bons coups et les potentialités. Le Point en santé et services sociaux, 12(4), 26-30.

Organisation mondiale de la Santé. (2001). Rapport sur la Santé dans le Monde 2001: La santé mentale: nouvelle conception, nouveaux espoirs. [https://www.who.int/whr/2001/en/whr01\\_fr.pdf?ua=1](https://www.who.int/whr/2001/en/whr01_fr.pdf?ua=1)

Organisation mondiale de la Santé. (2018). La santé mentale renforcer notre action. Retrieved 2 novembre 2020 from <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Organisation mondiale de la Santé. (2019). La santé mentale au travail. Retrieved 9 juin from [https://www.who.int/mental\\_health/in\\_the\\_workplace/fr/](https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/fr/)

Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation [Relationship between Perceived Organizational Support, Citizenship Behavior, and the Intent to Leave the Organization]. *Bulletin de psychologie*, Numéro 490(4), 349-355. <https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>

Pelchat, P. (2015). Réforme Barrette: 900 cadres à la retraite. *le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/actualite/sante/reforme-barrette-900-cadres-a-la-retraite-017b0969f9df5bf312e1441bd5f1d503>

Pelletier, M., Carazo, S., Jauvin, N., Talbot, D., De Serres, G., & Vézina, M. (2021). Étude sur la détresse psychologique des travailleurs de la santé atteints de la Covid-19 au Québec durant la deuxième vague pandémique. Institut national de santé publique du Québec, Québec, Canada.

Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs: les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), o30-o42.

Pietr, M. (2004). Donner un sens au travail. *Empan*, 55(3), 81. <https://doi.org/10.3917/empa.055.0081>

Potvin, A. (2007). Les caractéristiques du travail, le sens du travail et leurs effets sur la santé mentale et l'engagement chez les employés d'une firme conseil en ingénierie du Québec, Université de Montréal.

Provost Savard, Y., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). L'influence longitudinale de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail : quels types de justice sont déterminants ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(3), 219-235. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.05.001>

Quenneville, N., Bentein, K., & Simard, G. (2010). Des valeurs organisationnelles à la mobilisation des ressources humaines. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 27(2), i-xvi. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.115>

Richard, M.-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., & Tremblay, M. (2007). La fusion des établissements de santé et de services sociaux : recension des écrits sur ses enjeux et ses impacts. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 151-164. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/016982ar>

Rodrigue, A., Deschênes, A.-A., & Gagnon, K. (2020). L'impact des relations interpersonnelles et du soutien social sur la santé psychologique des policiers. *Ad machina: l'avenir de l'humain au travail*, 3. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1101>

Rousseau, V., Aubé, C., & Morin, E. M. (2006). Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de contrôle. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 2(1), 18-37.

Roy, J. (2016). Réforme Barrette: plusieurs gestionnaires claquent la porte. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2016/10/26/reforme-barrette-plusieurs-gestionnaires-claquent-la-porte>

Ruiller, C. (2008). Le soutien social au travail: conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle: l'étude d'un cas hospitalier.

Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2020). Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale. *Revue de gestion des ressources humaines*, 116(2), 45-67. <https://doi.org/10.3917/grhu.116.0045>

Sassi, N., & Ben Aissa, H. (2016). Analyse des composantes de la charge de travail perçue par les cadres dans un contexte de gestion des compétences. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 494-520. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1037662ar>

Savoie, A., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surechère de la non-santé psychologique au travail. *Le Journal des psychologues*, 283(10), 31-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.283.0031>

Scaillerez, A., & Tremblay, D.-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 21. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0021>

Silveri, F. (2017). Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources. *@GRH*, 24(3), 29-53. <https://doi.org/10.3917/grh.173.0029>

Stevens, E. (2018). Les comportements de citoyenneté organisationnelle comme leviers de mobilisation en enquêtes policières. [Essai, Université du Québec à Trois-Rivières].

Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165. <https://doi.org/10.1111/1468-005x.00118>

Taskin, L. (2003). Les Enjeux du télétravail pour l'organisation. *Reflets et perspectives de la vie économique*, XLII(1), 81. <https://doi.org/10.3917/rpve.421.0081>

Taskin, L. (2006). Télétravail: Les enjeux de la déspatialisation pour le Management Humain. *Interventions Économiques*, 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.680>

Taskin, L., & Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0088>

Teo, T. S., Lim, V. K., & Wai, S. H. (1998). An Empirical Study of Attitudes Towards Teleworking among Information Technology (IT) Personnel. *International Journal of Information Management*, 18(5), 329-343. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(98\)00023-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0268-4012(98)00023-1)

Theorell, T., & Karasek, R. A. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 9-26.

Thériault, J. (2016). Contribution de modèle demande-contrôle-soutien à la variation des concentrations de cortisol salivaire.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e édition. ed.). Dunod. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb438588295>

Tremblay, D.-G., Chevrier, C., & di Loreto, M. (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail (Notes de recherche no 2007-07).

Tremblay, D.-G., & Najem, E. (2010). Le travail à domicile au Canada : qui le pratique et pourquoi? *Gestion*, 35(1), 108-117. <https://doi.org/10.3917/riges.351.0108>

Tremblay, D.-G., & Thomsin, L. (2012). Telework and Mobile Working: Analysis of Its Benefits and Drawbacks. *Int. J. of Work Innovation*, 1, 100-113. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2012.047995>

Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique. *Santé Publique*, 20(hs), 121-128. <https://doi.org/10.3917/spub.080.0121>

Weissbrodt, R., Arial, M., Graf, M., Ben Jemia, T., Villaret D'Anna, C., & Giaque, D. (2018). Prévenir les risques psychosociaux : une étude des perceptions et des pratiques des employeurs. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 73(1), 174-203. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1044431ar>

Yergeau, E., & Poirier, M. (2013). Régression multiple. Retrieved 14 novembre 2020 from <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-multiple.php>

Yergerau, E. & Poirier, M. (2021). SPSS à l'UdeS. URL : <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca>.