



L'INFLUENCE DES RELATIONS INTERPERSONNELLES SUR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

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

© **ANDRIENNE MAFFO TALLA**

Mai 2025

Composition du jury :

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

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Marie Gisèle Mbengono, examinatrice externe, consultante

Dépôt initial le 30 avril 2025

Dépôt final le 22 mai 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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

À l'issue de ce travail de mémoire, je ressens le besoin profond de remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation.

Je souhaite tout d'abord exprimer ma sincère reconnaissance à ma directrice de recherche, madame Catherine Beaudry. Votre écoute attentive, votre rigueur et votre patience ont été des repères précieux tout au long de cette aventure. Vous avez su m'accompagner même lorsque mes émotions faisaient des montagnes russes, en m'offrant des conseils précieux et un soutien constant. Grâce à votre soutien constant et à vos conseils avisés, j'ai pu progresser et mener à bien ce projet. Je me considère très chanceuse d'avoir été guidée par votre expertise.

Je tiens également à remercier chaleureusement toutes les participantes et tous les participants à cette étude. Votre disponibilité et la richesse de vos témoignages ont grandement contribué à donner du sens et de la profondeur à cette recherche. Votre implication a été essentielle à la réussite de ce mémoire.

Ma gratitude s'adresse aussi à l'Université du Québec à Rimouski, qui m'a accordé sa confiance en me sélectionnant pour intégrer le programme de gestion des personnes en milieu de travail. Cette formation a été un véritable tremplin dans mon cheminement académique et professionnel.

Je ne saurais oublier ma famille, dont le soutien indéfectible a été une source inestimable de motivation tout au long de ce cheminement. Merci à mes proches et à mes amis, qui ont su m'écouter me plaindre, parfois inlassablement, et qui ont toujours su m'encourager et m'épauler dans les moments de doute comme dans les moments de joie. Votre présence et vos paroles ont été d'un réconfort inestimable.

Un merci tout particulier à mon oncle, Mathias Katchebesibo, pour ses encouragements constants et ses paroles inspirantes à chaque étape de ce parcours. Votre confiance en moi a renforcé ma détermination à persévérer jusqu'au bout.

À toutes et à tous, merci du fond du cœur.

AVANT-PROPOS

L'idée de réaliser cette recherche est née de mes propres observations et de nombreuses discussions avec des personnes ayant partagé leur vécu en milieu de travail. Ces échanges m'ont révélé à quel point les relations interpersonnelles peuvent influencer le bien-être des employés, parfois de manière positive, mais aussi, malheureusement, de façon négative. À travers ces témoignages, j'ai pris conscience que la qualité des interactions au travail ne touche pas seulement la performance professionnelle, mais affecte également la santé mentale, la motivation et l'équilibre personnel de chacun. Moi-même confrontée à certaines de ces réalités, j'ai ressenti le besoin d'explorer plus en profondeur ce sujet afin de mieux comprendre les dynamiques relationnelles en milieu professionnel et leur effet sur le bien-être au travail.

Ce mémoire vise ainsi à souligner l'importance des relations interpersonnelles dans les organisations, à analyser leur influence sur l'expérience vécue par les employés et à proposer des pistes pour encourager des milieux de travail plus sains et plus bienveillants. Bien que ce travail comporte certaines limites, il souhaite avant tout contribuer à une réflexion nécessaire sur la place des relations humaines dans la vie professionnelle.

RÉSUMÉ

Dans un contexte où le bien-être au travail s'avère une préoccupation croissante pour les organisations, les relations interpersonnelles constituent un facteur déterminant de la qualité de vie professionnelle. Cette recherche s'intéresse à l'influence des relations interpersonnelles en milieu de travail sur le bien-être des employés. Elle s'articule autour de la question suivante : comment les relations interpersonnelles influencent-elles le bien-être des employés ? L'objectif principal est de décrire cette influence à partir des témoignages recueillis auprès de travailleurs provenant de divers milieux organisationnels situés au Québec. La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, privilégiant la réalisation d'entretiens semi-dirigés afin de saisir en profondeur les expériences vécues par les participants et d'accéder à la richesse de leurs discours.

Les résultats de l'étude révèlent que les relations interpersonnelles jouent un rôle nuancé : elles peuvent être à la fois des leviers et des obstacles au bien-être au travail. Des relations positives, caractérisées par le soutien mutuel, une communication ouverte, la reconnaissance et la solidarité contribuent à l'instauration d'un climat organisationnel favorable et au bien-être des travailleurs. En revanche, la présence de tensions, de conflits, d'incivilités ou de microagressions détériore la qualité du climat de travail et affecte négativement la santé psychologique des employés. L'analyse met également en lumière que les dynamiques interpersonnelles influencent directement l'expérience quotidienne des employés, en agissant notamment sur leur niveau de stress, leur sentiment d'utilité ainsi que sur leur engagement professionnel. L'absence de reconnaissance, la persistance de conflits non résolus et le manque de soutien émotionnel sont ainsi associés à une hausse de la détresse psychologique, de la démotivation et du sentiment d'isolement au travail.

En conclusion, les résultats de cette étude révèlent l'importance déterminante des relations interpersonnelles dans la construction du bien-être au travail. Ils soulignent les effets des pratiques organisationnelles sur la qualité de ces relations et insistent sur la nécessité de promouvoir un climat fondé sur le respect, le soutien et la reconnaissance. L'étude propose par ailleurs des pistes d'action visant à encourager le développement de relations positives et à prévenir l'émergence de dynamiques relationnelles délétères, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail et à la préservation de la santé mentale des employés.

Mots clés : bien-être, relations interpersonnelles, conflits, harcèlement, microagressions.

ABSTRACT

In a context where well-being at work is becoming a growing concern for organizations, interpersonal relationships are emerging as a determining factor in the quality of professional life. This research focuses on the influence of interpersonal relationships in the workplace on employee well-being. It revolves around the question: How do interpersonal relationships influence employee well-being? The main objective is to describe this influence based on the personal stories collected from workers from various organizational settings located in Quebec. The methodology adopted is based on a qualitative approach, favouring the conduct of semi-structured interviews to grasp in depth the experiences lived by the participants and to access the richness of their discourses.

The results of the study reveal that interpersonal relationships play a nuanced role: they can be both levers and obstacles to well-being at work. Positive relationships, characterised by mutual support, open communication, recognition and solidarity, contribute to the creation of a favourable organisational climate and the well-being of workers. On the other hand, the presence of tensions, conflicts, incivility or microaggressions deteriorates the quality of the work climate and negatively affects the psychological health of employees. The analysis also highlights that interpersonal dynamics directly influence the daily experience of employees, by acting on their stress level, their sense of usefulness and their professional commitment. Lack of recognition, persistence of unresolved conflicts and lack of emotional support are associated with increased psychological distress, demotivation and feelings of isolation at work.

In conclusion, the results of this study present the decisive importance of interpersonal relationships in the construction of well-being at work. They highlight the impact of organizational practices on the quality of these relationships and emphasize the need to promote a climate based on respect, support, and recognition. The study also proposes courses of action to encourage the development of positive relationships and prevent the emergence of deleterious relationship dynamics, thus contributing to the improvement of the quality of life at work and the preservation of employees' mental health.

Keywords: well-being, interpersonal relations, conflict, harassment, microaggressions.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
AVANT-PROPOS.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Recension des écrits.....	4
1.1 MISE EN CONTEXTE.....	5
1.2 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL.....	6
1.2.1 Concepts associés au bien-être.....	9
1.2.2 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail.....	14
1.3 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL.....	17
1.3.1 Les conflits interpersonnels.....	18
1.3.2 Les incivilités.....	22
1.3.3 Le harcèlement.....	25
1.3.4 La pression des pairs.....	29
1.3.5 Les microagressions.....	31
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	35
CHAPITRE 2 Démarche méthodologique.....	36
2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	36
2.2 LES CONCEPTS A L'ETUDE.....	37
2.3 LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE.....	38

2.4	LE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE	40
2.5	LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE	42
2.5.1	L'approche de recherche.....	42
2.5.2	La méthode de collecte des données.....	43
2.5.3	La population et l'échantillonnage.....	46
2.5.4	L'analyse des données	47
2.6	LES CONSIDERATIONS ETHIQUES	47
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	48
CHAPITRE 3 Présentation des résultats.....		51
3.1	LA PRESENTATION DES PARTICIPANTS	51
3.2	LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL.....	53
3.2.1	L'influence des pratiques organisationnelles sur les relations interpersonnelles	56
3.3	LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	59
3.3.1	L'influence positive des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail.....	63
3.3.2	L'influence négative des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail.....	68
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	71
chapitre 4 DISCUSSION		75
4.1	LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL.....	75
4.2	LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	77
4.2.1	Les relations interpersonnelles et le bien-être.....	79
4.3	LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES ET THEORIQUES	81
	CONCLUSION DU CHAPITRE.....	82
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		84
ANNEXES		87
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Profil des participants	52
---	----

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le bien-être au travail occupe une place essentielle dans les préoccupations des organisations, notamment en raison de l'évolution des conditions de travail et de la montée des enjeux liés à la santé psychologique des employés. Dans ce contexte, les relations interpersonnelles s'imposent comme un facteur clé influençant l'expérience professionnelle. Selon leur nature, ces relations peuvent contribuer à l'instauration d'un climat organisationnel sain ou, à l'inverse, devenir sources de tensions et de détresse psychologique. Ce mémoire s'attache ainsi à comprendre de quelle manière les relations interpersonnelles influencent le bien-être des employés en milieu de travail. L'objectif principal de cette recherche est donc de décrire l'influence des dynamiques relationnelles sur le bien-être au travail, en s'appuyant sur les perceptions de travailleurs issus de divers milieux organisationnels québécois.

La méthodologie adoptée repose sur la réalisation d'entretiens semi-dirigés, offrant ainsi un accès privilégié à la complexité et à la richesse des expériences vécues. Cette démarche vise à explorer de manière qualitative, à partir de témoignages, les effets des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail et mieux comprendre comment les relations contribuent à l'amélioration et à la détérioration ou à l'affaiblissement de ce bien-être.

La structure de ce mémoire est organisée comme suit. Le premier chapitre présente une recension des écrits portant sur le bien-être au travail et l'influence des relations interpersonnelles. Le deuxième chapitre expose la méthodologie de recherche, décrivant le processus de collecte et d'analyse des données. Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats issus des entretiens. Enfin, le quatrième chapitre propose une

discussion des résultats, en les mettant en relation avec les travaux antérieurs, tout en identifiant les contributions théoriques de l'étude ainsi que ses implications pratiques.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ECRITS

La question du bien-être au travail suscite un intérêt croissant en raison des défis actuels auxquels font face les organisations. L'évolution des conditions de travail et l'intensification de la compétitivité engendrent des conséquences sur la santé psychologique des employés, d'où la nécessité de comprendre les facteurs déterminants de leur bien-être. Compte tenu des coûts personnels et organisationnels associés à la détresse psychologique et à la dégradation des relations professionnelles, il importe de mieux comprendre les interactions et la dynamique des relations en entreprise.

Dans ce premier chapitre, les principaux concepts liés au bien-être au travail sont présentés, en mettant en évidence les écrits qui concernent l'influence des relations interpersonnelles. Ce chapitre s'articule autour de l'analyse des approches hédonique et eudémonique du bien-être et des dimensions de la santé psychologique. Ces deux perspectives apportent un éclairage complémentaire sur ce que signifie se sentir bien dans son emploi. Sont également explorés les effets des relations interpersonnelles dans le cadre professionnel. Les interactions entre collègues ainsi qu'avec les superviseurs ou les subordonnés jouent un rôle déterminant dans l'expérience de chaque employé. Des relations harmonieuses, fondées sur le respect, le soutien mutuel et la collaboration, contribuent à atténuer le stress et à accroître la satisfaction au travail. À l'inverse, les conflits ou tensions non résolus peuvent nuire au bien-être et créer un environnement de travail nocif. Enfin, diverses stratégies pour gérer ces pressions et conflits sont abordées, en tenant compte des modèles théoriques et des pratiques managériales visant à favoriser des environnements de travail plus sains. En traitant ces thèmes, cette recension des écrits offre un aperçu des défis que rencontrent les organisations dans la gestion du bien-être de leurs employés.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Le bien-être au travail est un enjeu crucial pour les individus et les organisations. Selon Statistique Canada (2024), le niveau moyen de satisfaction des travailleurs canadiens se situe à 7,7 sur une échelle de 10. Malgré cette satisfaction, la détresse psychologique demeure un problème majeur. Selon, les données de l'Enquête québécoise sur la santé de la population (EQSP) 2014-2015 (Tissot et al., 2022), plus d'un quart des travailleurs (28 %) ressentent un haut niveau de détresse psychologique, que ce soit lié ou non au travail. Selon ce même rapport, environ 650 000 travailleurs présentent un haut niveau de détresse psychologique liée au travail, soit 348 600 femmes et 325 400 hommes. Cette étude stipule que les effets sur les individus sont graves. La détresse psychologique peut entraîner des problèmes de santé mentale à long terme, nuire à la progression de carrière et augmenter la précarité financière. Les employés en détresse sont plus susceptibles de manquer des occasions de promotion et de voir leur performance diminuer. Pour les organisations, les coûts associés à la détresse psychologique sont considérables. La santé mentale coûte environ 51 milliards de dollars par an à l'économie canadienne, dont 20 milliards sont liés à des problèmes psychologiques au travail (Wang et Karpinski, 2016). Les entreprises perdent des millions de dollars chaque année en raison de l'absentéisme, de la perte de productivité et des coûts liés à la gestion des troubles psychologiques. Par exemple, Wang et Karpinski (2016) soulignent que la Commission de la santé mentale du Canada a constaté qu'environ 500 000 Canadiens s'absentent du travail chaque semaine pour des problèmes de santé psychologique.

Les relations interpersonnelles au travail jouent un rôle crucial dans la santé mentale (Michaux 2022). Un bon soutien social et des relations positives au sein de l'équipe réduisent le stress et améliorent le bien-être des employés. En revanche, les conflits, le harcèlement ou les comportements négatifs peuvent causer une détresse psychologique importante.

Ce mémoire explore comment les relations interpersonnelles influencent le bien-être au travail. Il examine comment des interactions positives peuvent réduire la détresse

psychologique et augmenter la satisfaction professionnelle, créant ainsi un environnement de travail plus productif et épanouissant.

1.2 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Le bien-être est une notion ancienne qui a été façonnée par diverses disciplines tout au long de l'histoire. Les philosophes de la Grèce antique sont les premiers à s'y être intéressés (Waterman, 1993 cités dans Creusier, 2013).

Le concept de bien-être a fait son apparition les années soixante dans le domaine scientifique, notamment grâce aux travaux pionniers de Bradburn (1969 cités dans Creusier, 2013). Néanmoins, les fondements théoriques de ce concept continuent d'évoluer, comme le montre la synthèse de la littérature réalisée par Danna et Griffin (1999). Malgré une intensification de la recherche scientifique au cours des dernières années, notamment dans le domaine de la gestion, la définition du bien-être demeure floue et ne fait pas encore l'objet d'un consensus. Le bien-être est étudié selon différentes perspectives qui s'articulent autour de deux approches théoriques : l'approche hédonique, axée sur le plaisir, le confort et le bonheur ressenti (Ryan et Deci, 2001), et l'approche eudémonique, centrée sur la réalisation du potentiel humain et des besoins psychologiques (Ryan et Deci, 2001). Il est essentiel de souligner que ces deux approches interagissent et se nourrissent mutuellement.

L'approche hédonique considère la maximisation du plaisir comme fondamentale. Le bien-être est alors évalué à court terme et suggère une structure bidimensionnelle impliquant la recherche de récompenses et l'évitement des sanctions négatives, conduisant à un bien-être subjectif lorsque le solde est positif (Diener, 2000). Cette approche repose sur deux aspects (Diener, 1984). D'abord, l'aspect cognitif réfère la satisfaction, soit sur une attitude qui découle de l'évaluation de différents aspects de la vie professionnelle (Weiss, 2002). Ensuite, l'aspect affectif est marqué par la présence d'émotions positives et l'absence d'émotions négatives (Diener, 1984). En outre, il est aussi important de souligner que les

émotions positives et négatives peuvent changer indépendamment, car elles sont peu liées et ne sont pas opposées sur un même axe (Diener et al., 1985 ; Watson et al., 1988). Ainsi, la présence d'émotions positives ne signifie pas automatiquement l'absence d'émotions négatives. C'est pourquoi seules les émotions positives sont utilisées pour définir le bien-être hédonique, afin de se concentrer sur le bien-être psychologique en tant que concept positif.

Dans sa conception eudémonique, le bien-être est envisagé à travers la réalisation du potentiel humain (Ryff, 1989). C'est un concept moins clairement défini que le bien-être hédonique, car il découle de diverses idées. Il se manifeste par la croissance, le sens trouvé dans la vie, l'effort, l'engagement dans les défis existentiels, la poursuite d'objectifs et l'accomplissement personnel (Ryff et Keyes, 1995). Ce bien-être repose sur des éléments tels que l'acceptation de soi, des relations positives avec les autres, l'autonomie, le contrôle de l'environnement, des buts existentiels et la croissance personnelle (Ryff, 1989). Au travail, les relations entre collègues, ainsi qu'entre employés et superviseurs, sont essentielles pour maintenir un bien-être eudémonique élevé.

Plus récemment, des approches intégratives du bien-être dans le contexte spécifique du travail ont émergé, cherchant à harmoniser les perspectives individualistes (hédoniques et eudémoniques), collectives et structurelles (facteurs d'hygiène). Ainsi, Bietry et Creusier (2013, p. 34) décrivent le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail ». Ce rapport positif aux autres, ou bien-être social (Bietry et Creusier, 2015), englobe trois dimensions : la qualité relationnelle, le sentiment d'intégration parmi des collègues et la solidarité des collègues envers soi (Bietry et Creusier, 2013). Bien que le bien-être au travail partage des similarités avec le bien-être général, il constitue un concept distinct avec une structure factorielle spécifique (Massé et al., 1998a). Sa mesure implique de questionner directement des employés.

Des outils ont été développés pour mesurer la santé psychologique au travail. Certains instruments, comme celui de Massé et al. (1998b), portent sur la santé psychologique, mais

abordent aussi spécifiquement le bien-être. Dans une étude ethnosémantique menée auprès de 195 francophones québécois, Massé et al. (1998b) ont identifié des aspects positifs et négatifs de la santé psychologique, qu'ils ont ensuite structurés en un modèle hiérarchique distinguant deux facteurs principaux : le bien-être psychologique composé de six facteurs (estime de soi, bonheur, contrôle de soi et des événements, équilibre, engagement social, et sociabilité, avec des coefficients de cohérence interne entre 0,71 et 0,85) et la détresse psychologique, composée de quatre facteurs (auto-dévalorisation, irritabilité/agressivité, anxiété/dépression, et désengagement social, avec des coefficients allant de 0,81 à 0,89). Cette échelle a d'ailleurs été validée par Gilbert et al. (2011) pour sa transposition au bien-être psychologique au travail.

Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont également développé une échelle pour mesurer le bien-être psychologique au travail. Afin de développer une échelle de bien-être solide sur le plan de la validité de contenu, une phase qualitative préliminaire a été réalisée par les auteurs. Vingt entrevues sur des incidents critiques ont été menées auprès de travailleurs français de divers secteurs. Les participants ont décrit des situations récentes où ils avaient ressenti un bien-être psychologique au travail. L'analyse de ces entretiens a permis d'identifier 80 manifestations de bien être psychologique au travail. Sur cette base, une étude quantitative a ensuite été conduite pour explorer la structure dimensionnelle du bien-être psychologique au travail et les propriétés psychométriques de l'instrument associé. Les résultats montrent que le bien-être psychologique au travail est une construction eudémonique, axée sur l'expérience positive des travailleurs à travers cinq dimensions : adéquation interpersonnelle, épanouissement, sentiment de compétence, reconnaissance perçue et désir d'implication. Bien plus, ces résultats remettent en question l'approche intégrative du bien-être psychologique (PWB) en une seule construction, en montrant que les dimensions eudémoniques sont plus importantes que les dimensions hédoniques. Regrouper ces deux perspectives pourrait donc être inapproprié du point de vue des travailleurs. L'étude souligne aussi les similitudes entre le bien-être général et le bien-être au travail, tout en mettant en avant les particularités du bien-être au travail, notamment dans les dimensions sociales et organisationnelles.

Ces outils sont jugés pratiques et en accord avec les connaissances actuelles sur la santé psychologique. Cependant, il est important de réfléchir aux implications et aux enjeux avant de les utiliser en milieu organisationnel.

1.2.1 Concepts associés au bien-être

Différents concepts sont associés au bien-être dans la littérature. Ils sont définis dans cette section.

1.2.1.1 La santé mentale et psychologique

La santé mentale est un concept complexe qui s'étend bien au-delà de la simple absence de troubles mentaux ou émotionnels. Historiquement, la santé, qu'elle soit physique ou psychologique, a été principalement définie comme l'absence de maladie, une perspective qui dominait jusqu'à ce qu'en 1946, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) établisse une nouvelle définition de la santé, la décrivant comme « un état complet de bien-être physique, mentale et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » (OMS, s.d., p. 100). Cette définition a marqué un tournant dans la manière de concevoir la santé sur un plan bidimensionnelle, en la considérant non seulement comme l'absence de pathologies, mais aussi comme l'intégration d'éléments positifs favorisant le bien-être.

Cette conception bidimensionnelle suggère que la santé mentale ne se limite pas uniquement à l'absence de troubles ou de détresse psychologique, mais nécessite également la présence de bien-être psychologique. Autrement dit, pour comprendre pleinement la santé mentale, il est essentiel de prendre en compte deux dimensions complémentaires : d'un côté, la réduction des manifestations négatives telles que la détresse, le stress ou l'anxiété, et de l'autre, l'augmentation des manifestations positives, comme le bien-être et la satisfaction de vivre (Gilbert et al., 2011). Ces deux dimensions, bien qu'elles soient distinctes, sont intimement liées et interdépendantes. Ensemble, elles permettent de représenter de manière

plus complète et nuancée l'état de santé psychologique d'un individu. Ainsi, une bonne santé mentale se manifeste par un équilibre dynamique entre ces deux aspects, où l'on observe à la fois une présence marquée de bien-être et une réduction des symptômes de détresse. Cette approche globale reconnaît que la santé mentale ne peut être pleinement appréhendée sans considérer simultanément ces deux pôles, qui, ensemble, contribuent à l'épanouissement et à la résilience de l'individu (Gilbert et al., 2011).

La santé psychologique correspond à un autre concept associé au bien-être, notamment en contexte de travail. À cet égard, Gilbert (2009, p. 27), définit la santé psychologique au travail comme étant « 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) propose deux composantes au concept de santé psychologique : le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Le bien-être psychologique représente les aspects positifs de la santé psychologique, tels que le bonheur, la satisfaction de vie, l'estime de soi et le sens de la vie. Les individus ayant un bien-être psychologique élevé sont généralement capables de fonctionner efficacement dans leur vie quotidienne, de maintenir des relations solides et de faire face aux difficultés avec résilience. Diener (1994) indique que le bien-être subjectif doit être évalué à travers plusieurs dimensions, incluant tant des aspects cognitifs, comme la satisfaction de vie, que des aspects affectifs, comme les émotions positives. Veit et Ware (1983) ajoutent que le bien-être général est un équilibre entre l'esprit, le corps et l'âme, soulignant ainsi son lien avec la qualité de vie globale.

En contraste, la deuxième dimension, celle de la détresse psychologique, englobe les expériences négatives telles que l'anxiété, la dépression, le stress et d'autres formes de malaise émotionnel (Gilbert, 2009). Ces états peuvent affecter la capacité d'une personne à fonctionner normalement et à mener une vie épanouissante. La détresse psychologique est donc un concept fondamental dans l'étude de la santé psychologique. Historiquement, la détresse psychologique a occupé une place centrale dans les recherches en psychologie, en grande partie à cause de l'orientation de la discipline vers la compréhension et le traitement

des troubles psychologiques. Seligman (2002) note qu'après la Deuxième Guerre mondiale, la psychologie a concentré ses efforts sur l'étude des pathologies, marquée par un vocabulaire médical qui mettait l'accent sur les notions d'anormalité et de dysfonctionnement, tels que la détresse psychologique, le stress et l'épuisement professionnel ou le burnout. Seligman (2002) souligne que cette orientation après-guerre a conduit à une focalisation prédominante sur les aspects négatifs de la santé psychologique, au détriment des aspects positifs comme le bien-être. La détresse psychologique est ainsi devenue un indicateur clé pour évaluer l'état de santé psychologique, souvent à travers des instruments de mesure qui mettent l'accent sur l'anxiété et la dépression, comme l'ont montré Veit et Ware (1983).

Sur le plan conceptuel, il semble y avoir un consensus selon lequel la détresse psychologique comprend au moins deux dimensions principales : l'anxiété et la dépression. Pour mesurer cet état, Massé et al. (1998b) proposent une échelle, adaptée pour le milieu de travail par Gilbert (2009). Cette échelle identifie clairement trois facteurs : les rapports à soi (anxiété, dépression, stress), les rapports aux autres (irritabilité, agressivité) et les rapports au travail (désengagement, isolement). Toutefois, la structure précise du concept de détresse psychologique fait encore l'objet de débats et des chercheurs, tels que Massé et al. (1998b) et Prévile et al. (1995), suggèrent qu'il pourrait inclure d'autres dimensions, bien que celles-ci n'aient pas encore été définies avec précision.

La contribution de Dejours (2000) est également importante, notamment par sa réflexion critique sur la souffrance au travail, qui met en lumière les nombreux facteurs qui contribuent à la détresse psychologique dans le contexte professionnel. Ainsi, bien que la détresse psychologique soit largement reconnue et utilisée pour évaluer la santé psychologique, elle ne représente qu'une partie d'un tableau plus vaste, qui inclut également la compréhension de la souffrance et de ses causes, en particulier dans le milieu de travail.

1.2.1.2 La souffrance au travail et les risques psychosociaux

La souffrance au travail, telle que décrite par Hirogoyen (2008), se manifeste à travers divers problèmes comme le stress, l'épuisement professionnel, le harcèlement moral, les conflits relationnels et la violence. Ces difficultés sont souvent liées aux conditions organisationnelles, mais elles peuvent aussi être amplifiées par des facteurs personnels ou des traits de caractère (Brun, 2003 ; Hartmann et Mathieu, 2017 ; Koenig, 2018). Ainsi, la souffrance au travail est un concept complexe qui demande une évaluation approfondie afin de pouvoir en identifier les causes et mettre en place des mesures correctives appropriées dans les entreprises.

La souffrance au travail ne peut donc être réduite à une simple relation de cause à effet entre un environnement de travail difficile et ses conséquences sur l'individu. Elle est un phénomène complexe influencé non seulement par les conditions de travail, mais aussi par des facteurs extra-professionnels tels que la personnalité du salarié, sa situation familiale, ses problèmes sociaux et les évolutions de la société, notamment l'individualisme et le narcissisme croissant (Hirigoyen, 2008). En milieu de travail, la souffrance est cependant associée à la présence de risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux (RPS) sont des phénomènes récents dans l'identification des risques professionnels, introduits par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) depuis 1998. Ils représentent une cristallisation des préoccupations précédentes telles que le stress, le harcèlement, et l'épuisement professionnel (burnout). Les risques psychosociaux désignent les menaces pour la santé mentale, physique et sociale qui résultent des conditions de travail, ainsi que des facteurs organisationnels et relationnels pouvant interagir avec le fonctionnement mental (Koenig, 2018). La reconnaissance et l'analyse des risques psychosociaux sont cruciales pour les gestionnaires qui cherchent à améliorer la santé physique, mentale et sociale des travailleurs. Des indicateurs tels qu'un taux élevé d'absentéisme ou de roulement du personnel, une démobilisation des équipes, une baisse de

productivité ou une détérioration des services peuvent signifier des problèmes de souffrance au travail (Gollac, 2012 ; Koenig, 2018).

Bien plus, Hirigoyen (2008) stipule que les risques psychosociaux partagent souvent les mêmes causes organisationnelles ou psychosociales. Cependant, parmi ces souffrances, seul le harcèlement moral est reconnu juridiquement, ce qui fait que les autres formes de mal-être au travail sont rarement prises en compte. En conséquence, les plaintes pour harcèlement moral sont souvent utilisées par les salariés pour exprimer leur souffrance au travail et dénoncer un environnement professionnel difficile.

L'épuisement professionnel est également perçu comme un problème social qui découle d'une réponse prolongée à un stress chronique, qu'il soit émotionnel ou interpersonnel, lié au contexte professionnel. Il se manifeste à travers trois aspects principaux : l'épuisement émotionnel, caractérisé par un sentiment de stress et l'incapacité à se détacher du travail ; la dépersonnalisation, qui se traduit par une prise de distance envers les autres, du cynisme et de l'indifférence ; et enfin, le sentiment d'accomplissement personnel réduit, où l'individu se sent surchargé et inefficace (Hartmann et Mathieu, 2017).

Hartmann et Mathieu (2017) stipulent que l'épuisement professionnel a des conséquences graves sur la santé mentale, entraînant une baisse de l'estime de soi, de la dépression, de l'irritabilité et de l'anxiété, affectant ainsi l'individu sur les plans émotionnel, cognitif et physique. Cette condition peut également réduire l'empathie et mener à une objectification des clients, ce qui altère la qualité du travail. L'ergomanie, ou surinvestissement au travail, est souvent liée à l'épuisement professionnel, augmentant la vulnérabilité des employés.

En identifiant les facteurs de souffrance au travail, les responsables des ressources humaines peuvent développer des pratiques de gestion adaptées visant à améliorer le bien-être des employés. Une compréhension approfondie de ces facteurs est essentielle pour élaborer des stratégies efficaces en matière de gestion des ressources humaines et promouvoir un environnement de travail sain.

1.2.2 Les facteurs qui influencent le bien-être au travail

En milieu de travail, certains risques affectent le bien-être. En d'autres termes, la santé mentale ne dépend pas que des vulnérabilités individuelles, elle est également associée à des facteurs organisationnels.

Parmi ces facteurs se trouve la charge de travail, qu'elle soit quantitative, qualitative ou émotionnelle. La charge quantitative désigne la quantité de travail à réaliser dans un temps limité (Vinet, 2004). Elle affecte la productivité et le rythme de travail. Si elle est trop élevée, elle réduit les moments de pause et provoque du stress (Poirel et al., 2017). La charge qualitative, quant à elle, se rapporte à la difficulté des tâches et à la concentration requise pour les effectuer (Vinet, 2004). Elle apparaît lorsque les employés n'ont pas les compétences requises ou peinent à maintenir leur attention. Une surcharge de travail quantitative, comme un rythme de travail intense, peut augmenter la fatigue et réduire la concentration, aggravant ainsi la charge qualitative. Finalement, quand il y a un décalage entre les émotions ressenties et celles affichées par les personnes, il est question de charge émotionnelle. Une telle charge ajoute du stress et affecte le bien-être des employés (Man et Cowbrun, 2005 dans Beaudry et Gagnon 2019).

D'autres facteurs sont également à considérer, dont l'autonomie et la latitude décisionnelle ainsi que le contrôle. À cet égard, le niveau d'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle sont cruciaux pour le bien-être des travailleurs. Un travail bien conçu, permettant une utilisation élevée des compétences et offrant une certaine autonomie décisionnelle, est associé à un meilleur état de santé mentale (Marchand et al., 2015).

Le style de gestion favorisant l'autonomie joue un rôle essentiel dans le bien-être psychologique des employés. Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), un individu atteint un état de bien-être psychologique lorsque ses besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits. En revanche, les pratiques de

gestion basées sur le contrôle psychologique, telles que les menaces ou l'application stricte de règles, ont un impact négatif sur ces besoins. Gillet et al. (2011) ont montré que le contrôle psychologique est associé à une baisse de la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance, menant ainsi à une détérioration du bien-être psychologique. En résumé, lorsqu'un superviseur adopte un style de gestion qui soutient l'autonomie, ses employés ont davantage de chances d'éprouver un bien-être eudémonique au travail, caractérisé par l'épanouissement personnel et un fonctionnement optimal (Samson et al., 2015)

En plus de la demande psychologique et de la latitude décisionnelle, les conditions de travail sont également à considérer. Ces conditions réfèrent aux aspects physiques et environnementaux du lieu de travail, tels que la sécurité, le confort et l'hygiène. Bien que des facteurs environnementaux comme le bruit ou les produits chimiques soient reconnus pour rendre le travail pénible, d'autres aspects, comme le conflit entre la vie professionnelle et familiale, ont longtemps été négligés (Beaudry et Gagnon, 2019). Ce conflit, qui se pose davantage pour les femmes qui assument plus souvent les tâches domestiques, peut être une source majeure de stress. Le bien-être est cependant généralement amélioré lorsqu'un employé vit avec un partenaire, a des enfants en bas âge et entretient des relations familiales peu conflictuelles (Marchand et al., 2015). Un revenu familial plus élevé et un moindre conflit entre travail et famille contribuent également à une meilleure santé mentale.

En somme, les exigences élevées, qu'elles soient physiques, psychologiques ou contractuelles, sont liées à une détérioration de la santé mentale. Les demandes physiques incluent les efforts individuels et les conditions environnementales, tandis que les demandes psychologiques concernent la vitesse de travail, la quantité de travail et les conflits (Marchand et al., 2015). Les exigences contractuelles comprennent les horaires de travail irréguliers et les longues heures de travail (Marchand et al., 2015).

Un autre facteur à prendre en compte est celui de la reconnaissance au travail. Il s'agit de la manière dont les employés perçoivent l'équilibre entre leurs efforts et les récompenses ou compensations qu'ils reçoivent (Brun et Dugas, 2006). La reconnaissance de l'individu,

de son travail, de ses efforts et de son investissement contribue au bien-être (Brun et Dugas, 2006). Pour être efficace, cette reconnaissance doit être sincère, réactive, personnalisée, légitime et cohérente. Sans reconnaissance, le travail perd de sa valeur et de son sens. Aussi, le comblement des attentes en matière de reconnaissance professionnelle et de perspectives de carrière est associé à un meilleur bien-être psychologique. À l'inverse, l'insécurité de l'emploi peut entraîner des conséquences négatives sur la santé mentale (Marchand et al., 2015).

Les relations interpersonnelles en milieu de travail constituent un autre facteur important. Elles font référence aux interactions entre les employés, ainsi qu'aux relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, y compris la dynamique de groupe (Beaudry et Gagnon, 2019). Le milieu de travail devient un véritable lieu de vie, où la qualité des relations interpersonnelles joue un rôle clé dans le bien-être ou la souffrance au travail. Un climat de tensions, de conflits ou de harcèlement accroît les risques pour la santé (Ciavaldini-Cartaut, 2017 dans Beaudry et Gagnon 2019). Dans le même ordre d'idées, une supervision abusive et des relations sociales conflictuelles ou violentes sont souvent liées à une détérioration de la santé mentale (Marchand et al., 2015).

En revanche, un soutien adéquat de la part des collègues et des superviseurs est associé à une meilleure santé mentale (Marchand et al., 2015). Silveri (2017) a étudié les risques psychosociaux au travail et les moyens pour y répondre. Parmi ces moyens, le soutien social par les collègues et les supérieurs a été identifié comme faisant partie des ressources les plus importantes pour atténuer les effets des exigences de travail sur le stress.

Piasecki (2017) présente la justice organisationnelle comme jouant un rôle essentiel dans le bien-être au travail. Elle influence la perception d'équité des employés, notamment en ce qui concerne la distribution des ressources, les procédures appliquées et les relations interpersonnelles. Lorsque les employés se sentent traités de manière équitable, le stress est réduit, la satisfaction est plus grande et l'estime de soi est renforcée. En revanche, un sentiment d'injustice peut entraîner des risques psychosociaux comme le burnout, la

dépression et une baisse de la performance. Elle est donc cruciale pour promouvoir un environnement de travail sain.

Selon Hartmann et Mathieu (2017), les facteurs contribuant à l'épuisement professionnel sont variés et incluent le soutien social, le sentiment d'autonomie, le stress, l'ambiguïté ou les conflits de rôles, le temps passé avec des employés ou des clients, ainsi que l'équilibre entre les exigences du poste et les ressources disponibles. Les employés ayant des attentes élevées envers l'organisation ou eux-mêmes sont particulièrement vulnérables à l'épuisement professionnel. Ce mal-être est souvent lié à la façon dont l'individu aborde ses tâches. La rationalisation théorique des tâches, qui néglige souvent les aspects humains et relationnels, force les employés à choisir entre maintenir la qualité humaine de leur travail et répondre aux exigences de performance définies dans les évaluations. Ce dilemme peut provoquer un conflit interne, obligeant l'employé à négliger certains aspects de son travail ou à agir en contradiction avec ses valeurs. Lorsqu'une tâche est perçue négativement, elle devient un obstacle au bon fonctionnement de l'individu, générant du stress qui nuit à la réalisation des tâches. L'épuisement professionnel peut ainsi être vu comme une réaction à l'inadéquation entre l'individu et son environnement de travail, influencée par les capacités de l'individu, l'équité des décisions, et l'équilibre entre l'effort fourni et les bénéfices obtenus ainsi que le soutien perçu.

Parmi les facteurs contribuant au bien-être au travail se trouvent donc les relations interpersonnelles. La prochaine section décrit plus en détails ce facteur significatif.

1.3 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL

Selon Stoetzer (2010), les relations interpersonnelles en milieu professionnel se définissent comme l'ensemble des interactions quotidiennes qui ont lieu entre collègues, ainsi qu'entre managers et employés. Ces interactions constituent un élément fondamental de l'environnement de travail, pouvant être sources d'harmonie et de stimulation, mais également de tensions et de frustrations. Par ailleurs, les relations professionnelles ne se

limitent pas aux échanges internes, elles incluent également les liens établis avec des acteurs externes tels que les clients, les patients, les partenaires professionnels ou d'autres collaborateurs. Dans cette perspective, Nwinyokpugi et Omunakwe (2019) précisent que les relations interpersonnelles en milieu de travail renvoient au lien social, à l'association ou à l'affiliation qui se tisse entre deux ou plusieurs individus au sein d'une organisation. En d'autres termes, il s'agit de la capacité des individus à créer des liens avec les autres, à entrer en relation et coopérer avec ceux-ci. Elles font référence aux rapports sociaux, aux relations internes (entre travailleurs et avec la hiérarchie) et aux relations externes ou avec un tiers (clients, patients, etc.).

Ces relations sont basées sur des règles et un code de conduite spécifique, la coordination et le contrôle des activités en équipe (Morin, 2009 cité dans Camhi, 2021). La dynamique d'échange interpersonnel contribue au sens que se donne l'individu dans son environnement de travail (Camhi, 2021).

À la lumière des études antérieures, la conception des relations interpersonnelles se définit comme étant une construction entre différents acteurs, bâtie dans différents buts et nécessitant un échange, une réciprocité. La perception du soutien social et organisationnel au travail peut influencer positivement ou négativement le bien-être des travailleurs. En effet, le manque de soutien social peut renforcer les effets négatifs des situations de travail perçues comme contraignantes (Fuhrer et al., 2011) et inversement. Les relations interpersonnelles au travail comprennent plusieurs réalités telles que les conflits interpersonnels, le harcèlement, l'incivilité, les pressions entre les pairs et les microagressions.

1.3.1 Les conflits interpersonnels

Le conflit, mot issu du latin « conflictus », signifie choquer. Ce choc est l'analyseur d'un système. Le conflit traduit ainsi un état figé dans une dynamique mouvante. De manière traditionnelle, le conflit est décrit comme émergeant d'une divergence objective entre les

but ou les intérêts de différentes parties (Ravn, 1998). Dans le cadre organisationnel, March et Simon (1958, p. 112) ont conceptualisé le conflit comme le résultat d'une défaillance des processus de prise de décision au sein d'un groupe. En psychologie organisationnelle, le conflit est généralement défini comme un processus initié par la perception de différences entre des individus ou groupes concernant des intérêts, croyances ou valeurs importantes (De Dreu et Beersma, 2005).

Les conflits dans les milieux de travail ont fait l'objet de nombreuses études en sciences humaines et sociales. Selon Hellriegel et Slocum (2006), les conflits organisationnels surviennent lorsque des individus ont des objectifs, des cognitions ou des émotions incompatibles, les poussant à s'opposer. Harvey et Drolet (1994 cités dans Paré et al., 2000) ont catégorisé les conflits organisationnels en cinq types. D'abord, les conflits de valeur, impliquent des luttes autour de croyances et principes, souvent liés à des expériences personnelles. Ils ne sont pas toujours résolus et nécessitent une acceptation des différences. Les conflits tangibles concernent plutôt des éléments mesurables comme l'argent, le temps ou le personnel. Bien que ces conflits soient souvent résolus plus rapidement, une mauvaise analyse par les gestionnaires peut compliquer la situation. Les conflits interpersonnels (problèmes de communication et divergences d'opinions), quant à eux, sont souvent causés par des problèmes de communication. Ces conflits peuvent donner l'impression d'une divergence d'opinions. Ils sont liés à des différences individuelles et peuvent découler d'un sentiment d'injustice. Ensuite, les conflits de limite se produisent lorsque les individus se sentent menacés dans leur territoire ou leur rôle. Finalement, les conflits perceptuels (malentendus nécessitant clarification) émergent d'une mauvaise compréhension mutuelle. Même s'ils semblent fréquents et faciles à résoudre, ils peuvent s'avérer plus complexes qu'il n'y paraît.

1.3.1.1 Les conflits et le bien-être au travail

Les conflits interpersonnels au travail affectent considérablement le bien-être des employés, en touchant directement leur santé mentale, leur engagement et leur satisfaction professionnelle (Michaux, 2022). Lorsqu'ils surviennent entre collègues, avec la hiérarchie ou les bénéficiaires, ces tensions créent un environnement de travail stressant et anxiogène, souvent à l'origine d'un épuisement émotionnel et physique. Les conflits peuvent aussi entraîner une perte de motivation, une baisse de la productivité et un sentiment d'isolement. Le manque de soutien social, qu'il soit interne ou externe à l'organisation, exacerbe ces effets négatifs (Fuhrer et al., 2011). En l'absence d'une aide adéquate pour gérer les tensions, les employés peuvent développer des troubles psychosomatiques comme l'anxiété, la dépression ou même le burnout.

Dans le même ordre d'idées, Girard (2009) indique que les conflits interpersonnels au travail, qu'ils soient relationnels ou liés aux valeurs, ont un impact significatif sur le bien-être des employés. Lorsque des tensions surviennent entre collègues ou avec la hiérarchie, elles engendrent souvent du stress, de la frustration et un sentiment d'insécurité. Ce stress chronique peut se traduire par des troubles psychosomatiques, une baisse de l'estime de soi, voire de l'épuisement professionnel. Les conflits de valeurs, en particulier, touchent profondément le sens du travail pour l'individu, créant une incohérence entre les valeurs personnelles et celles qui sont imposées par l'organisation. Ce décalage contribue à une perte de sens du travail, réduisant la satisfaction et augmentant le malaise psychologique. En l'absence d'un dialogue ouvert pour résoudre ces conflits, les employés peuvent ressentir un isolement émotionnel et souffrir en silence, ce qui compromet leur bien-être général et nuit à leur engagement et à leur performance.

Dachelet (2017) stipule aussi que les conflits, qu'ils soient relationnels ou liés aux tâches, peuvent avoir des effets négatifs sur la performance, la satisfaction et le bien-être des individus, ainsi que sur l'efficacité des équipes. Les conflits relationnels, basés sur des différends personnels ou des désaccords non liés aux tâches, affectent la performance en

augmentant le stress et l'anxiété, ce qui réduit la communication et favorise des comportements négatifs. Ils diminuent aussi la créativité et la qualité des décisions à cause d'une moindre interaction au sein de l'équipe, tout en affectant négativement le bien-être au travail en générant un stress chronique. En revanche, les conflits liés aux tâches peuvent être bénéfiques s'ils sont modérés, car ils encouragent l'échange d'idées et améliorent la prise de décision. Toutefois, s'ils sont trop fréquents ou intenses, ils peuvent créer des tensions similaires aux conflits relationnels. En général, les conflits non résolus posent un risque pour l'individu et l'organisation, pouvant entraîner stress, absentéisme, sabotage et une baisse de cohésion au sein des équipes.

1.3.1.2 La gestion des conflits en milieu de travail

Face à la prévalence des conflits, plusieurs approches de résolution ont émergé. Le modèle de Thomas et Kilmann (1974), actualisé par Thomas en 1992, analyse les stratégies de résolution de conflit selon deux dimensions. La première dimension est l'affirmation de soi, qui oscille entre une attitude active et passive et reflète la volonté de satisfaire ses propres intérêts. La deuxième dimension est la coopération, qui va de la souplesse à l'accommodement et exprime le désir de répondre aux besoins des autres et de satisfaire leurs attentes.

Thomas (1992) en croisant ces deux axes, identifie cinq stratégies de résolution de conflit. La première stratégie, l'évitement, résulte du désintérêt des parties pour le conflit, compromettant potentiellement la coopération. Il n'y a alors ni affirmation de soi, ni coopération. Ensuite, la confrontation implique une opposition ouverte, mettant en péril la coopération lorsque le conflit s'intensifie. L'accent est davantage mis sur l'affirmation de soi. La stratégie d'accommodement reflète un manque de confiance et d'assurance, même s'il peut conduire à une coopération accrue. Il s'agit alors de céder, sans s'affirmer, pour satisfaire les besoins de l'autre. Quant à la stratégie de la collaboration ou résolution de problème, elle favorise une solution gagnant-gagnant. L'objectif est alors de répondre aux

besoins des deux parties, combinant affirmation et collaboration, Enfin, le compromis, reconnaissant l'impossibilité de satisfaire tous les antagonismes, offre une solution intermédiaire, établissant un équilibre entre les pertes et les gains, avec un potentiel accru de coopération.

Le modèle d'Ury et al. (1988) propose trois approches pour la résolution des conflits : pouvoir, droits et intérêts. L'approche du pouvoir repose sur la capacité à imposer une solution par la partie la plus puissante, ce qui risque de créer des frustrations et des confrontations. L'approche des droits se fonde plutôt sur le respect des règlements et des lois, mais peut nécessiter l'intervention d'une tierce partie, ce qui la rend potentiellement coûteuse. L'approche des intérêts cherche à concilier les besoins, désirs et préoccupations des parties en conflit, favorisant des solutions créatives et intégratives, bien que les émotions puissent compliquer le processus.

Pour résoudre efficacement les conflits dans une organisation, un gestionnaire gagne à suivre trois étapes clés (Poitras et al., 2009 dans Hamel, 2011). D'abord, il agit rapidement pour résoudre le conflit. Ensuite, il s'assure que les personnes impliquées sont satisfaites de l'accord et restent motivées. Enfin, il veille à rétablir un bon climat de travail pour éviter que de nouveaux conflits n'émergent. Bien plus, l'approche collaborative, qui vise à satisfaire les deux parties, est souvent considérée comme la meilleure méthode de gestion des conflits.

En somme, il n'existe pas de méthode unique pour résoudre les conflits en milieu de travail. Il est important d'adapter l'approche à la situation pour obtenir les meilleurs résultats

1.3.2 Les incivilités

Les incivilités peuvent être initialement définies comme « des actes qui dérangent ou blessent moralement, mais ne sont pas réprimés par la loi » (Roché et Schlegel, 2009, p. 15). Elles relèvent des violences ordinaires, ce sont « les mille petites agressions quotidiennes qui nous gâchent la vie » (Roché, 1996, p. 254).

Les incivilités en milieu professionnel sont donc caractérisées comme des comportements déviants de faible gravité, contrevenant aux normes de respect mutuel propres au lieu de travail et impliquant une intention ambiguë de nuire à la personne ciblée (Andersson et Pearson, 1999, p. 457). Les incivilités sont davantage verbales que physiques, passives qu'actives et indirectes que directes (Pearson et Porath, 2005, p. 8).

1.3.2.1 Les incivilités et le bien-être au travail

Les chercheurs anglo-saxons se sont penchés sur les incivilités au travail dès la fin des années 1990. Les études (Porath et Pearson, 2013 ; Cortina et al., 2001 ; Andersson et Pearson, 1999 etc.) montrent que ces comportements déviants sont fréquents dans les organisations, coûteux et en augmentation. Ils ont des effets négatifs sur les individus et les entreprises, étant souvent liés à des manifestations d'agression ou de violence au travail.

Les incivilités au travail, bien que souvent sous-estimées, entraînent des répercussions profondes tant sur les individus que sur les groupes et les organisations. Ces comportements non respectueux peuvent affecter la satisfaction au travail, la santé physique et mentale des employés et conduire à des intentions de départ de l'entreprise. Lim et al. (2008) ont montré que les expériences personnelles d'incivilités diminuent le bien-être des employés en augmentant l'anxiété, la confusion et la dépression. Ces incivilités peuvent aussi entraîner des conséquences à long terme, avec une détresse psychologique croissante à mesure que les épisodes se multiplient (Cortina et al., 2001).

D'autres études, telles que celles publiées dans le *Journal of Nursing Administration*, révèlent également les liens entre incivilités, stress, burnout et intention de démission des infirmières, soulignant que ces comportements peuvent être à la fois causes et conséquences de troubles psychologiques liés au travail (Oyeleye et al., 2013). Les psychologues décrivent souvent les incivilités comme des « stresseurs chroniques » qui, bien que de faible intensité, créent des environnements sociaux toxiques et affectent la santé et le bien-être au travail.

Les effets organisationnels des incivilités sont tout aussi préoccupants. Dans une étude menée auprès de 800 managers et employés de 17 industries américaines, 48 % des personnes interrogées ayant subi une incivilité ont déclaré vouloir réduire leur engagement professionnel. Parmi elles, 80 % passent du temps à ruminer l'incident, 25 % admettent qu'il affecte leur relation avec les clients et 12 % envisagent de quitter leur emploi (Porath et Pearson, 2013).

En conclusion, les incivilités au travail sont de véritables freins au bien-être et à la performance organisationnelle.

1.3.2.2 La gestion des incivilités en milieu de travail

Selon Labelle-Deraspe et Kabat-Farr (2022), la gestion des incivilités en milieu de travail repose sur des actions concrètes pour prévenir et corriger les comportements irrespectueux. Les gestionnaires sont d'abord appelés à analyser le contexte, en tenant compte du statut des personnes concernées (internes ou externes à l'organisation), et à déterminer si l'incivilité est isolée ou récurrente. À cet effet, ces auteurs proposent différentes stratégies :

- Intervention rapide : il est essentiel de réagir immédiatement face à un comportement inapproprié. Par exemple, si un collègue est interrompu, il faut l'inviter à reprendre la parole ou rectifier une attribution erronée d'idées dans une réunion.
- Communication individuelle : un échange en tête-à-tête avec la personne concernée permet de lui expliquer les effets de ses actions sur l'équipe. Ce dialogue en privé réduit les risques de réactions défensives.
- Soutien aux victimes : apporter un soutien émotionnel aux employés touchés par des incivilités en leur offrant une écoute attentive et en les aidant à exprimer ce qu'ils ont vécu.

En appliquant ces mesures de manière cohérente, il devient possible de favoriser un climat de travail respectueux où chacun se sent libre de s'exprimer et d'être entendu.

Selon Labelle-Deraspe et Kabat-Farr (2022), pour encourager une culture du respect, les gestionnaires doivent s'attaquer directement aux incidents d'incivilité et établir des normes claires de comportement respectueux. Des actions simples comme écouter attentivement, inclure les autres, remercier ses collègues et reconnaître leurs contributions peuvent avoir des retombées positives et contrer les effets négatifs des comportements irrespectueux. Il est également essentiel que les gestionnaires fassent preuve d'autoréflexion en évaluant comment leur propre comportement influence l'environnement de travail. Lorsqu'ils commettent une erreur, ils doivent le reconnaître ouvertement et encourager les employés à en faire autant. De simples excuses peuvent suffire, comme reconnaître une interruption ou s'excuser d'un message mal formulé. Cette attitude aide à instaurer une culture de bienveillance et renforce les normes de respect au sein de l'organisation.

1.3.3 Le harcèlement

De manière générale, le harcèlement au travail désigne un processus d'agression survenant entre les personnes d'une même organisation. Ce processus se définit par trois principaux traits sur lesquels s'accordent la plupart des chercheurs : des actes hostiles posés de manière répétitive et pendant une certaine durée par un auteur à l'encontre d'une autre personne, ayant des conséquences néfastes pour cette personne (Quine, 1999), et une dissymétrie de position entre harceleur et harcelé (Faulx et Delvaux, 2005). Faulx et Devault (2005) stipulent que le harcèlement émerge souvent d'un conflit qui s'est détérioré, la principale différence résidant dans l'équilibre des forces ou les ressources des parties impliquées. Les questions soulevées par le harcèlement au travail évoluent au fil du temps et il appert qu'il est aujourd'hui beaucoup plus question du harcèlement dans le travail qu'autrefois.

Pour comprendre le harcèlement moral au travail, il est important de considérer non seulement les graves souffrances et plaintes officielles, mais aussi les incidents moins visibles comme les agressions verbales et les ressentis des employés (Hirigoyen, 2008). Le monde du travail moderne, avec ses exigences élevées, son manque de soutien et la précarité de l'emploi, expose les salariés à des comportements hostiles. Les plaintes courantes concernent un manque de dialogue, de reconnaissance et une perte de sens dans le travail, aggravés par une organisation centrée uniquement sur la production. La déshumanisation du management, la peur de perdre son emploi et la compétition entre collègues renforcent ce climat. Parallèlement, la montée des troubles narcissiques et des comportements pervers est liée à un environnement de travail devenu plus exigeant et individualiste, où les individus sont souvent isolés face à leurs difficultés (Hirigoyen, 2008). La société moderne, marquée par un individualisme croissant, érode les solidarités et modifie les attentes envers les individus, qui doivent se montrer constamment performants et heureux. Cette pression accroît la vulnérabilité, favorise l'apparence plutôt que la compétence réelle et exacerbe les inégalités et la solitude, aggravant ainsi la détresse psychologique des employés (Hirigoyen, 2008).

Au Québec, depuis 2002, la *Loi sur les normes du travail* garantit à tout salarié un milieu de travail sans harcèlement psychologique, défini comme des comportements, paroles ou gestes répétés, hostiles ou non désirés, portant atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne et créant un environnement de travail néfaste. En 2018, le législateur a précisé que cette définition inclut également les conduites à caractère sexuel. L'employeur est tenu de prévenir et de faire cesser toute forme de harcèlement et doit désormais mettre en place une politique de prévention du harcèlement psychologique, incluant un volet sur les comportements à caractère sexuel (Trudeau, 2019).

1.3.3.1 Le harcèlement et le bien-être au travail

Le harcèlement psychologique entraîne trois types de conséquences négatives pour les individus (Poilpot-Rocaboy, 2010). D'abord, il détériore leur santé physique et mentale, provoquant stress, anxiété, dépression, troubles du sommeil et, dans les cas graves, un trouble de stress post-traumatique (PTSD). Ensuite, il a des répercussions économiques, telles que des pertes de revenu liées à des maladies, une baisse de performance ou des absences prolongées, voire des difficultés à retrouver un emploi. Enfin, le harcèlement affecte la vie sociale et familiale de la victime, perturbant ses relations avec ses proches et sa vie personnelle (Poilpot-Rocaboy, 2010).

Dans le même ordre d'idées, Malola et al. (2016) affirment que le harcèlement moral au travail a des conséquences négatives tant sur les individus que sur les organisations. Les résultats de leurs recherches montrent que les victimes harcèlement moral au travail présentent souvent une détresse psychologique, incluant des symptômes dépressifs, anxieux, de désespoir, voire des pensées suicidaires et des symptômes de stress post-traumatique. Ces effets dégradent la santé mentale des travailleurs et la vie organisationnelle.

1.3.3.2 La gestion du harcèlement en milieu de travail

Le processus de prévention du harcèlement psychologique se déroule en quatre étapes principales (Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008) :

1. Écrire une politique « anti-harcèlement » : l'organisation doit rédiger une politique claire qui définit le harcèlement, fournit des exemples et souligne que de tels comportements ne sont pas tolérés.
2. Diffuser la politique : la politique doit être largement diffusée au sein de l'organisation par divers moyens (affiches, courriers, intranet) et les managers jouent un rôle clé en la rappelant par leur comportement exemplaire.

3. Définir une procédure en cas de plainte : une procédure formelle doit être mise en place pour permettre aux victimes de signaler le harcèlement en toute confiance, avec des personnes référentes dédiées pour traiter les plaintes.
4. Développer des outils de gestion des ressources humaines (GRH) : des outils comme la description des postes, les processus de recrutement et la formation permettent de prévenir le harcèlement en clarifiant les attentes et en sensibilisant les employés.

La gestion du harcèlement psychologique en milieu de travail, quant à elle, repose sur un processus structuré en quatre étapes clés (Poilpot-Rocaboy et Winter, 2008) :

1. Décider d'une sanction : en cas de plainte avérée, la sanction doit être proportionnée à la gravité des faits. Elle peut aller d'un simple avertissement jusqu'au licenciement. Il est essentiel que la sanction soit perçue comme équitable pour maintenir l'engagement des salariés et intégrer les souhaits de la victime dans la décision finale.
2. Suivre les comportements : une fois la sanction appliquée, le comportement de l'agresseur doit être surveillé pour s'assurer qu'il évolue positivement. De même, le suivi de la victime est crucial pour vérifier son bien-être, sa satisfaction vis-à-vis de la décision, et son adaptation à un éventuel nouveau poste.
3. Analyser et supprimer les déterminants : il est important d'identifier les causes du harcèlement, qu'elles soient liées à l'organisation (structure, culture, relations) ou aux caractéristiques individuelles (personnalité, rapports de pouvoir) des personnes concernées, pour ensuite les corriger.
4. Développer des actions de soutien : un soutien psychologique peut être mis en place pour les victimes (et parfois pour l'agresseur), afin d'aider à surmonter les effets du harcèlement, tels que l'anxiété, le stress post-traumatique ou la perte de confiance. Ce soutien peut passer par des services internes de l'entreprise ou par une assistance externe.

1.3.4 La pression des pairs

La pression des pairs est l'influence qu'un groupe ou un individu exerce sur quelqu'un pour le pousser à modifier ses attitudes, ses valeurs ou son comportement afin de s'aligner sur les normes du groupe (Treynor, 2009). Les groupes sociaux concernés incluent ceux où les individus sont officiellement membres, ainsi que ceux où l'appartenance est moins définie. Chez les adultes, bien que ce soit moins courant, la pression des pairs devient de plus en plus étudiée en raison de la compétition accrue pour les ressources et la réussite personnelle (Maina, 2015).

1.3.4.1 La pression des pairs et le bien-être en milieu de travail

La pression des pairs au travail exerce des effets contrastés sur le bien-être des individus. Elle peut constituer une source de motivation en poussant les employés à reconnaître leurs points faibles, à se comparer à leurs collègues et à se surpasser, aboutissant ainsi à des performances souvent meilleures qu'attendues (Zhu, 2011). Cette dynamique favorise une émulation collective bénéfique à la productivité. Cependant, lorsqu'elle devient excessive ou prolongée, elle risque de provoquer stress, épuisement et atteintes à la santé physique et mentale, surtout si les exigences perçues dépassent les capacités des personnes concernées. Il est donc essentiel de maintenir un juste équilibre pour éviter que cette pression ne devienne néfaste. A cet effet, Braithwaite (2007, dans Zhu, 2011) définit la pression des pairs comme un stimulus qui peut être à la fois positif et négatif, favorisant soit les efforts des employés et leurs récompenses, soit sapant leur moral et menaçant leur bien-être.

1.3.4.2 La gestion de la pression des pairs en milieu de travail

Selon Masclet (2002), la gestion de la pression des pairs repose sur plusieurs éléments clés. L'environnement de travail influence fortement l'exercice de la pression des pairs. Dans une équipe où la performance de chacun a des conséquences directes sur celle du groupe, cette pression tend à se renforcer. L'établissement de normes de groupe devient alors essentiel. Ces normes, qu'elles soient implicites ou explicites, dictent les comportements attendus au sein de l'équipe. Les employés cherchent généralement à s'y conformer pour éviter d'être mal perçus.

De plus, les membres d'une équipe s'observent et se régulent entre eux afin de garantir que chacun contribue équitablement (Masclet, 2002). Ce contrôle mutuel est particulièrement important dans les équipes où les résultats sont partagés, car la performance individuelle influence directement la rémunération collective.

Des sanctions établies par les pairs peuvent également s'appliquer (Masclet, 2002). Les sanctions, qu'elles soient monétaires ou sociales, sont efficaces pour décourager les comportements inappropriés. Elles sont d'autant plus efficaces lorsqu'elles sont perçues comme justes et proportionnées aux actions.

Pour que la pression des pairs soit réellement opérante, plusieurs conditions doivent être réunies (Masclet, 2002):

- les contributions de chaque membre sont visibles;
- les récompenses et les sanctions sont perçues comme justes;
- les membres sont engagés et investis dans les objectifs communs de l'équipe;
- le partage des bénéfices incite les membres à coopérer et réduit les comportements de « passager clandestin », où certains profitent des efforts des autres sans contribuer;
- une forte empathie et un sentiment d'appartenance à un groupe de référence favorisent la conformité aux normes du groupe (plus les membres se sentent

proches et solidaires, plus ils sont susceptibles de suivre les comportements attendus);

- dans les petits groupes, la pression des pairs est plus forte car la surveillance mutuelle est plus aisée; en revanche, dans les grands groupes, il devient plus difficile de maintenir une pression efficace.

Cette approche permet de mieux comprendre comment la pression des pairs peut être gérée dans un environnement de travail.

1.3.5 Les microagressions

Les microagressions peuvent être définies comme des affronts, rebuffades ou insultes verbales, non verbales et environnementales, quotidiens, intentionnels ou non intentionnels, qui communiquent des messages hostiles, dérogatoires ou négatifs ciblant des personnes précises, sur la seule base de leur appartenance à un groupe marginalisé (Sue et al., 2007). Elles sont définies comme le nouveau visage de la discrimination (Nadal, 2013).

Le terme de micro-agression est davantage utilisé dans la littérature anglophone. Il est souvent attribué à Pierce, psychiatre et professeur à Harvard dans les années 1970. Dans la littérature états-unienne, il désigne l'omniprésence des rapports racistes envers les Afro-Américains ainsi que les types d'agressions, non verbales, que vivent les personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queer (LGBTQ+) (Nadal, 2013). C'est par le biais des recherches en psychologie que le terme de microagression est conceptualisé en trois formes non hiérarchisées (Sue et al., 2007). La première forme, les *microassaults*, englobent des actions racistes délibérés. La deuxième forme, les *microinsultes* visent à dénigrer subtilement les individus et se manifestent à la fois de manière verbale et non verbales. Et enfin la troisième forme, les *microinvalidations*, représentant une forme d'exclusion en créant une distinction qui va à l'encontre de l'égalité d'appartenance à la société. Les expériences des microagressions peuvent être verbales, comportementales ou environnementales,

intentionnelles ou non, banales en apparence, mais constituent des marques d'hostilité, de désobligeance et de négativité envers les personnes (Sue et al. 2007).

1.3.5.1 Les microagressions et le bien-être en milieu de travail

Les microagressions, bien que subtiles et souvent inconscientes, ont des effets profonds sur le bien-être au travail, en particulier pour les groupes marginalisés tels que les personnes de couleur, les femmes, les personnes LGBTQ+ et les personnes en situation de handicap. Ces microagressions, qu'elles soient verbales ou comportementales, génèrent un stress chronique chez les victimes. Ce stress, lorsqu'il s'accumule, peut se traduire par des effets physiques et émotionnels, notamment des troubles de santé mentale, de la fatigue émotionnelle et un épuisement psychologique (Sue et al., 2010).

Selon Sue et al. (2010), les microagressions peuvent entraîner des effets biologiques, augmentant la vulnérabilité aux maladies. Il existe une corrélation entre ces expériences et une augmentation des maladies cardiaques ainsi qu'un niveau élevé de fibrinogène, un marqueur biologique du stress. Sur le plan émotionnel, les microagressions provoquent des sentiments d'aliénation, d'anxiété et de dévalorisation, ce qui affecte le bien-être subjectif et peut contribuer à l'épuisement au travail. Elles sont aussi associées à des troubles psychologiques, tels que la dépression, notamment chez les femmes qui subissent des microagressions liées à leur genre. Ces formes subtiles de sexisme renforcent ce sentiment de dévalorisation et nuisent au bien-être psychologique. Ainsi, les microagressions représentent un facteur non négligeable dans la détérioration du bien-être au travail, aussi bien sur le plan physique qu'émotionnel. Elles doivent donc être prises en compte dans les efforts visant à améliorer les conditions de travail et à promouvoir l'inclusion.

Sur le plan cognitif, elles déclenchent des processus mentaux complexes, notamment des tentatives de comprendre et d'interpréter des incidents souvent ambigus (Sue et al., 2010). Lorsqu'une microagression se produit, une énergie considérable est investie pour

analyser la situation, ce qui peut perturber la concentration et réduire la productivité ou la performance. La menace du stéréotype, souvent renforcée par ces microagressions, affecte également la capacité des individus à résoudre des problèmes, entraînant une baisse de performance.

Sur le plan comportemental, les microagressions créent un climat hostile qui affecte directement la sécurité émotionnelle des groupes marginalisés (Sue et al., 2010). Ce climat pousse souvent à une hypervigilance ou à un scepticisme constant à l'égard du groupe majoritaire, incite à une conformité forcée ou provoque un sentiment de colère et de désespoir. Ces réactions comportementales illustrent les conséquences destructrices des microagressions sur le bien-être et la santé psychologique, plaçant les individus dans une dynamique de survie plutôt que d'épanouissement.

En somme, les microagressions affectent à la fois les processus cognitifs des individus, en les obligeant à consacrer une attention excessive à des événements discriminatoires, et leur comportement, en générant des réponses émotionnelles négatives. Elles nuisent directement au bien-être au travail et doit être pris en compte dans les stratégies de gestion et de prévention en milieu professionnel.

Dans le même ordre d'idées, selon Williams (2020), les microagressions, ainsi que la discrimination raciale quotidienne, sont liées à de nombreuses conséquences négatives sur la santé mentale, notamment le stress, l'anxiété, la dépression, les symptômes du trouble de stress post-traumatique, une faible estime de soi, des troubles obsessionnels-compulsifs, la consommation de substances, l'abus d'alcool, une détresse psychologique grave, la diminution de l'auto-efficacité, et même le risque de suicide. Les microagressions provoquent un stress psychologique et physiologique, et sont perçues comme le signal d'un environnement dangereux. Elles engendrent également des stratégies d'adaptation dysfonctionnelles, comme le déni et la toxicomanie, et peuvent mener à des problèmes de santé physique tels que l'hypertension.

1.3.5.2 La gestion des microagressions en milieu de travail

Les microagressions, bien que subtiles, entraînent des conséquences profondes sur les individus et les équipes au travail. Elles affectent non seulement la santé mentale des employés marginalisés, mais aussi la dynamique de groupe et la performance. Il est donc essentiel pour les gestionnaires de reconnaître ces comportements, d'intervenir rapidement et de créer un environnement inclusif où chacun se sent valorisé et respecté (Tremblay, 2023).

Étant donné l'impact significatif des microagressions sur le bien-être et la cohésion des équipes, les gestionnaires doivent être prêts à intervenir de manière adéquate. Washington (2022), propose trois pistes de réflexion pour aider les gestionnaires à aborder les microagressions.

Il s'agit dans un premier temps d'analyser le moment et le contexte (Washington, 2022). Il est important de tenir compte du cadre dans lequel la microagression a eu lieu. S'agit-il d'un malentendu bénin ou d'une remarque plus grave et potentiellement blessante ? En fonction du cas, un simple rappel collectif ou une conversation confidentielle peut être nécessaire. Ensuite, il importe d'évaluer sa relation avec l'auteur de la microagression (Washington, 2022). Si une relation de confiance existe déjà, il peut être approprié de signaler directement le comportement inapproprié. Si la relation est moins développée, il peut être utile de s'appuyer sur un collègue qui entretient une relation plus proche avec l'individu concerné pour faciliter la discussion.

Enfin, il est nécessaire que comprendre le contexte sous-jacent (Washington, 2022). Bien qu'une microagression puisse ne pas être intentionnelle, l'impact qu'elle a sur la personne touchée est bien réel. Ainsi, même sans être un expert en matière de discrimination, les gestionnaires peuvent encourager leurs équipes à distinguer l'intention de l'impact, en soulignant que, malgré les bonnes intentions, un commentaire ou une action peut causer du tort.

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, cette recension des écrits a permis de mettre en lumière l'influence des relations interpersonnelles dans la construction du bien-être au travail. Les études et modèles analysés soulignent que ces facteurs jouent un rôle déterminant dans la satisfaction professionnelle et la santé mentale des employés. Il apparaît que des pratiques de gestion favorisant un soutien social adéquat, une reconnaissance des compétences et un encadrement du travail adapté contribuent de manière significative à la réduction de la détresse psychologique et à l'amélioration du bien-être des individus dans les organisations.

La présente recherche s'intéresse donc à l'influence des relations interpersonnelles sur le bien être des employés. Le chapitre suivant présente la démarche méthodologique empruntée.

CHAPITRE 2

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre théorique et méthodologique de l'étude sur l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail. Il décrit la question centrale de la recherche et ses objectifs principaux. Les concepts clés sont définis, en se basant sur la littérature existante. L'importance de la recherche est soulignée et enfin, la méthodologie utilisée pour la collecte des données est exposée, donnant ainsi une vision claire du processus de recherche.

2.1 LA QUESTION ET LES OBJECTIFS DE RECHERCHE

La question de recherche de cette étude est la suivante : comment les relations interpersonnelles en milieu de travail influencent-elles le bien-être des employés ? L'objectif principal de cette recherche est de décrire la manière dont les relations interpersonnelles influencent le bien-être des employés. Pour ce faire, différents objectifs spécifiques sont formulés définis :

- Décrire les relations interpersonnelles au travail, telles qu'elles sont perçues par les employés.
- Décrire la manière dont les employés perçoivent leur propre bien-être au travail.
- Décrire la manière dont les relations interpersonnelles négatives influencent le bien-être des employés.
- Décrire la manière dont les relations interpersonnelles positives influencent le bien-être au travail des employés.

- Dégager les pratiques organisationnelles qui influencent les relations interpersonnelles.

2.2 LES CONCEPTS A L'ETUDE

Dans le cadre de ce mémoire, deux concepts clés sont explorés : le bien-être au travail et les relations interpersonnelles. Ces notions sont au cœur de l'analyse visant à décrire l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être dans le milieu professionnel.

Bietry et Creusier (2013, p. 34) décrivent le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail ». Selon eux le bien-être au travail peut être analysé à travers deux visions distinctes qui s'articulent autour de quatre rapports fondamentaux : les rapports aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail. Les rapports aux autres et à soi s'inscrivent dans une vision eudémonique, centrée sur l'épanouissement personnel et les aspirations individuelles. Ces dimensions mettent en avant l'importance des relations sociales dans l'entreprise tout en tenant compte des besoins personnels liés au développement et à la projection dans l'avenir. Le bien-être est ici perçu comme une combinaison d'éléments affectifs et d'une perspective tournée vers le futur, permettant aux employés de se sentir intégrés tout en poursuivant leurs propres objectifs de réalisation.

Les rapports au temps et à l'environnement physique de travail relèvent d'une vision hédonique, davantage orientée vers le plaisir et la satisfaction immédiate dans l'exécution des tâches. Ces dimensions dépendent de la possibilité pour l'individu d'accomplir son travail dans de bonnes conditions, avec un environnement adapté et un sentiment de compétence, favorisant ainsi une expérience de travail plus agréable et moins stressante. En combinant les visions eudémonique et hédonique, Bietry et Creusier (2013) offrent une compréhension plus nuancée du bien-être au travail, où l'épanouissement personnel et la

performance professionnelle s'entrelacent pour favoriser une expérience de travail équilibrée et enrichissante.

Les relations interpersonnelles, quant à elles, renvoient au lien social, à l'association ou à l'affiliation qui se tissent entre deux ou plusieurs individus au sein d'une organisation (Nwinyokpugi et Omunakwe, 2019). En d'autres termes, il s'agit de la capacité des individus à créer des liens avec les autres, à entrer en relation et à coopérer avec ceux-ci. Ils comprennent plusieurs phénomènes comme les conflits interpersonnels, le harcèlement, l'incivilité, les pressions entre les pairs et les microagressions.

2.3 LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE DE L'ETUDE

Selon Bourgeois (2016), la pertinence sociale d'une recherche se définit par sa capacité à répondre à des problèmes ou préoccupations importants pour la société. Elle repose sur l'identification de l'ampleur et de la gravité du problème, démontrées à l'aide de recherches antérieures ou de données fiables, et sur l'apport de solutions concrètes. Dans cet ordre d'idées, Barthelemy (2012) indique que la pertinence sociale dans la recherche en gestion désigne l'utilité des résultats pour les managers et se décline sous trois formes principales. La pertinence instrumentale repose sur la capacité de la recherche à fournir des outils, méthodes ou techniques directement exploitables pour résoudre des problèmes concrets, améliorer les décisions ou identifier des leviers d'action précis. La pertinence conceptuelle, quant à elle, aide les managers à mieux comprendre leur environnement en leur offrant des grilles d'analyse et des perspectives pour appréhender des situations complexes, sans nécessairement proposer des solutions immédiates. Enfin, la pertinence symbolique légitime ou critique les pratiques managériales en validant ou invalidant certaines méthodes, contribuant ainsi à diffuser les bonnes pratiques et à remettre en question celles qui pourraient être contre-productives. Ces trois types de pertinence illustrent que les retombées d'une recherche ne se limitent pas à son application directe, mais incluent également une dimension réflexive et critique.

L'étude portant sur l'influence des relations interpersonnelles en milieu de travail sur le bien-être des employés présente une pertinence sociale de type conceptuel. Dans un contexte où les organisations et les décideurs politiques cherchent activement à améliorer la qualité de vie au travail et à créer des environnements professionnels plus inclusifs, cette recherche apporte des contributions importantes. Pour les décideurs politiques, cette étude peut orienter l'élaboration de politiques publiques visant à favoriser le bien-être au travail, notamment en matière de prévention des comportements nuisibles tels que le harcèlement ou les incivilités. Elle pourrait également alimenter des campagnes de sensibilisation sur le rôle des relations interpersonnelles au regard de la santé mentale des employés. Ensuite, en identifiant les effets des interactions entre collègues et supérieurs hiérarchiques, cette recherche contribue à nourrir la réflexion des gestionnaires quant à la conception de stratégies pour renforcer le climat organisationnel et prévenir les conflits. Ces stratégies pourraient inclure des formations en communication, des dispositifs de médiation pour résoudre les différends, ou encore des initiatives favorisant le soutien mutuel entre collègues. Finalement, l'étude souligne également les avantages des relations interpersonnelles positives sur le bien-être au travail des employés. Elle pourra encourager ces derniers à adopter des comportements favorisant des relations harmonieuses et à mieux gérer les tensions ou les pressions rencontrées dans leur quotidien professionnel. Ainsi, cette recherche offre des perspectives utiles pour différents acteurs du monde du travail, en contribuant à des environnements plus équilibrés et épanouissants.

Une recherche est jugée pertinente lorsqu'elle contribue à l'avancement des connaissances scientifiques, informe les pratiques professionnelles, guide les décisions organisationnelles et répond aux valeurs ou aux besoins sociaux (Bourgeois, 2016). Sur le plan scientifique, cette recherche comble une lacune importante dans les travaux sur les relations interpersonnelles et le bien-être au travail. Bien que ces deux notions aient été largement étudiées séparément, il existe peu de recherches qui les abordent de manière conjointe en analysant leurs interactions, notamment en tenant compte des différentes facettes des relations interpersonnelles (positives et négatives). L'une des lacunes dans l'étude du bien-être au travail est la rareté de modèles théoriques prenant en compte des

dimensions relationnelles complexes comme le harcèlement, la pression des pairs ou encore les microagressions. Cette recherche vise à répondre à ce manque en décrivant les mécanismes par lesquels les relations interpersonnelles influencent le bien-être des employés. Cette étude enrichit les connaissances existantes sur la gestion des relations en milieu de travail. Elle ouvre également des pistes de réflexion pour améliorer les pratiques organisationnelles et optimiser le climat social, contribuant ainsi au développement d'environnements de travail favorables au bien-être des employés.

2.4 LE RAISONNEMENT DE LA RECHERCHE

La présente étude adopte un raisonnement inductif. Avenier et Gravard-Perret (2012) indiquent que le raisonnement inductif consiste à partir d'observations spécifiques pour en tirer des conclusions générales ou des règles universelles. Autrement dit, il s'agit d'établir des généralisations à partir de cas particuliers observés dans le monde réel.

Le raisonnement inductif met en avant l'importance des expériences concrètes et observables, considérées comme fondamentales pour construire des connaissances fiables (Avenier et Gravard-Perret, 2012). En s'appuyant sur des faits observables, il permet de généraliser à partir de cas particuliers en identifiant des régularités, facilitant ainsi l'élaboration de lois générales applicables à des situations similaires. Cette méthode, flexible et adaptable, est particulièrement utile pour explorer des phénomènes nouveaux ou peu connus, en laissant place à des conclusions évolutives au gré des observations.

Ce raisonnement s'applique particulièrement bien aux sciences humaines et sociales, où les phénomènes étudiés sont souvent subjectifs, complexes et contextuels. L'induction permet de construire des connaissances en se basant sur les expériences réelles des individus, tout en respectant la singularité des situations. En laissant émerger des éléments inattendus ou spécifiques aux contextes étudiés, elle offre une souplesse que ne permet pas toujours une démarche déductive fondée sur un cadre théorique préétabli. Ainsi, comme le soulignent Petit

et Durieux (2014), il y a induction lorsque, après avoir vérifié une relation sur plusieurs exemples concrets, sans pour autant la démontrer formellement, le chercheur pose cette relation comme valide pour toutes les observations futures.

Cependant, comme l'a souligné Popper (1959, dans Avenier et Gravard-Perret, 2012), ce type de raisonnement comporte des limites, car une conclusion inductive ne peut jamais être absolument certaine : il suffit qu'un seul contre-exemple soit découvert pour réfuter la généralisation. Bien qu'il soit couramment utilisé dans les sciences sociales et humaines pour identifier des tendances ou des régularités, le raisonnement inductif reste vulnérable aux biais, aux exceptions et à la variabilité des contextes.

Le raisonnement inductif est pertinent pour étudier l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail, car il permet de partir des observations spécifiques et des expériences vécues par les employés pour dégager des conclusions générales sur cette thématique. En analysant les témoignages des participants et les situations qu'ils rapportent, il est possible d'identifier des tendances, des schémas récurrents et des facteurs spécifiques qui influencent leur bien-être.

Grâce à ce type de raisonnement, il devient possible de comprendre en profondeur la manière dont les employés vivent et perçoivent leurs relations au sein de leur milieu de travail. Les conclusions qui en découlent ne se limitent pas à une simple généralisation, mais permettent une description nuancée, ancrée dans la réalité des individus. En respectant la diversité des situations et des perceptions, le raisonnement inductif permet ainsi de produire des connaissances utiles pour éclairer les pratiques organisationnelles et les interventions visant à améliorer le bien-être au travail.

2.5 LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Cette recherche adopte une démarche de recherche qualitative afin d'explorer en profondeur la manière dont les relations interpersonnelles influencent le bien-être des employés.

Doucet (2002) stipule que la recherche qualitative peut être envisagée comme un ensemble de méthodes visant à répondre à des questions complexes que les approches quantitatives ne peuvent pas aborder. Ce type de recherche s'adapte au fur et à mesure de son déroulement, y compris dans la définition de l'objet d'étude, et s'intéresse à des phénomènes sociaux complexes, parfois cachés ou difficiles à observer directement. La recherche qualitative permet d'explorer en profondeur des aspects liés à la culture et aux expériences vécues, en mettant l'accent sur la compréhension des points de vue des participants. Elle combine différentes techniques de collecte de données, intègre des informations variées et favorise un raisonnement inductif, ouvert à l'exploration et à la découverte de faits inattendus. Par ailleurs, cette démarche valorise la créativité et permet de résoudre des problèmes théoriques liés à l'analyse des données recueillies.

En résumé, la recherche qualitative est une démarche souple et adaptée à l'étude des phénomènes sociaux, permettant une meilleure compréhension des réalités humaines dans toute leur complexité (Doucet, 2002).

2.5.1 L'approche de recherche

La présente recherche s'appuie sur une approche qualitative descriptive. Selon, Fortin et Gagnon (2022), la recherche qualitative descriptive se distingue par son caractère exploratoire et descriptif. Son principal objectif est de décrire un phénomène ou un événement de manière simple et détaillée, sans recourir à des analyses ou interprétations complexes. Une telle approche permet aux chercheurs de se concentrer sur l'observation directe des faits, sans nécessairement chercher à les expliquer en profondeur à travers des

théories élaborées. Le caractère descriptif de cette méthode se manifeste par sa capacité à fournir des comptes rendus précis et détaillés d'un phénomène. L'objectif n'est pas de rechercher des liens de causalité ou de formuler des théories, mais plutôt de recueillir des descriptions fidèles des événements ou des expériences étudiés (Fortin et Gagnon, 2022). Les chercheurs collectent et organisent les données qualitatives de manière à permettre une compréhension claire et complète du phénomène, tout en restant attentifs à la diversité des expériences vécues.

L'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail est une thématique complexe qui nécessite une approche exploratoire pour identifier les facteurs qui peuvent avoir des conséquences sur les employés. La recherche qualitative descriptive permet d'explorer les différentes dimensions de ces relations en recueillant des témoignages et les perceptions des employés. Elle se distingue par sa capacité à décrire de manière précise et fidèle les expériences des travailleurs, sans se concentrer sur des résultats quantitatifs ou chercher à expliquer en profondeur les raisons sous-jacentes (Fortin et Gagnon, 2022). Cette approche fournit une base solide pour décrire la complexité de l'interaction humaine dans les milieux professionnels, avant de peut-être explorer plus en profondeur les liens de causalité et les mécanismes psychologiques ou organisationnels impliqués, dans le cadre d'études subséquentes.

2.5.2 La méthode de collecte des données

La collecte des données repose sur la tenue d'entretiens semi-dirigés dans le cadre de la présente étude. L'entretien semi dirigé consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur (Savoie-Zajc, 2009). Celui-ci se laisse guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche.

Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude est construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2009, p. 340).

L'entretien semi-dirigé est une donc méthode qualitative qui consiste à poser une série de questions ouvertes aux participants, tout en laissant une certaine liberté d'expression pour explorer plus en profondeur leurs perceptions, leurs expériences et leurs opinions (Laforest et al., 2011). Cette approche est particulièrement utile pour explorer des phénomènes complexes ou des situations particulières. Elle est souvent employée pour recueillir des informations auprès d'un petit échantillon de personnes, ce qui permet de mieux comprendre les nuances de leurs expériences.

L'entretien semi-dirigé est devenu un instrument central dans la production des connaissances en sciences humaines et sociales en raison de sa capacité à recueillir des données liées aux expériences personnelles des interviewés, ce qui constitue l'une de ses forces majeures (Vilatte, 2007). Sa flexibilité, tout en maintenant une rigueur méthodologique, permet au chercheur de s'adapter aux fluctuations et imprévus, facilitant ainsi une interaction plus fluide avec l'interviewé. Ce type d'entretien offre un espace propice pour que les participants puissent partager ouvertement leur vécu. En conséquence, l'interviewé est souvent plus disposé à collaborer et à enrichir la recherche, en questionnant ou même en critiquant l'objet de la recherche. Cette méthode permet donc de recueillir des informations profondes et nuancées qui ne pourraient être obtenues à travers une structure plus rigide, renforçant ainsi la qualité et la pertinence des données collectées.

Les entretiens semi-dirigés, bien qu'utiles pour explorer des phénomènes complexes, présentent plusieurs limites. Leur fiabilité et leur validité scientifique sont souvent remises en question, car les données recueillies reposent sur des interactions subjectives, susceptibles de biais (Vilatte, 2007). De plus, la qualité des données dépend fortement de la relation de confiance entre le chercheur et l'interviewé, ainsi que des compétences du chercheur, notamment son empathie, son aptitude à poser des questions pertinentes et son écoute active (Savoie-Zajc, 2009). Les réponses des participants peuvent être influencées par des biais

sociaux ou la présence du chercheur, compromettant ainsi l'authenticité des données (Blanchet, 1991). En résumé, les entretiens semi-dirigés sont utiles pour explorer des phénomènes complexes, mais ils nécessitent une rigueur méthodologique et une vigilance constante face aux biais, tout en reconnaissant leurs limites en termes de validité et de généralisation.

Cette étude s'intéresse à l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être des employés au travail. Elle repose sur l'analyse d'entrevues virtuelles semi-dirigées réalisées avec un échantillon d'employés. Le choix de recourir à des entrevues virtuelles permet de maintenir une flexibilité et une distance tout en favorisant une communication ouverte et sincère. Cette méthode s'avère particulièrement appropriée pour explorer les perceptions individuelles des participants sur des thèmes aussi personnels que les relations interpersonnelles et le bien-être au travail.

Les entrevues sont réalisées à l'aide d'un guide structuré d'entretien (voir l'annexe I). Ce guide a été élaboré à partir de la littérature existante et des objectifs spécifiques de la recherche, en vue d'obtenir des données détaillées et pertinentes. Il couvre plusieurs axes importants, notamment la manière dont les employés perçoivent leurs relations interpersonnelles au travail, qu'elles soient avec leurs collègues ou leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, il explore les conséquences de ces relations sur leur bien-être, en distinguant les effets des relations positives de ceux des relations négatives. Le guide aborde également la question des pratiques organisationnelles, en cherchant à identifier celles qui favorisent ou entravent les bonnes relations entre les employés. À travers des questions spécifiques, il invite les participants à partager des expériences personnelles, tant positives que négatives, afin de mieux comprendre comment ces interactions influencent leur expérience professionnelle et leur bien-être. Cette approche permet non seulement de recueillir des informations qualitatives riches, mais aussi de saisir les dynamiques subtiles qui régissent les relations de travail et leur effet sur le bien-être des employés.

2.5.3 La population et l'échantillonnage

La population étudiée dans cette recherche est constituée d'employés travaillant dans des organisations variées au Québec. Ces participants ont été sélectionnés pour leur expérience en milieu de travail et leur capacité à fournir des informations pertinentes sur la manière dont les relations interpersonnelles influencent leur bien-être au travail. L'échantillon inclut des individus de différents secteurs d'activité, ayant des rôles et des responsabilités variés, et représentant ainsi une diversité de profils professionnels.

Le mode d'échantillonnage non probabiliste volontaire et par réseau a été privilégié dans cette recherche. Il consiste à recruter des participants au sein du réseau du chercheur sur la base de leur volonté de participer à l'étude, sans que leur sélection soit aléatoire (Beaud, 2009). Cette méthode d'échantillonnage présente l'avantage d'être relativement simple, rapide et peu coûteuse à mettre en œuvre. Cependant, elle présente également des inconvénients. Les participants volontaires peuvent avoir des caractéristiques psychologiques spécifiques, telles qu'un désir de plaire, un besoin d'aide ou une volonté de résoudre des problèmes personnels (Beaud, 2009). Ces caractéristiques peuvent créer un biais dans l'échantillon, rendant les résultats moins représentatifs de la population générale. Par conséquent, toute tentative de généralisation à une population plus large doit être faite avec prudence. En dépit de ces limites, l'échantillonnage volontaire peut fournir des résultats utiles dans des études exploratoires ou lorsque les contraintes de temps et de budget sont importantes.

Le recrutement des participants pour cette étude a été réalisé par courriel auprès du réseau personnel et professionnel de la chercheuse. Les critères d'inclusion sont les suivants : être employé dans une organisation au Québec depuis au moins six mois et avoir au moins 18 ans. Les participants sont assurés que leur participation est entièrement volontaire et confidentielle et qu'ils peuvent se retirer à tout moment sans conséquence.

Dans le cadre de cette recherche, dix entrevues ont été réalisées sur une période allant du 7 février au 7 mars 2025. Leur durée variait en moyenne entre 45 et 60 minutes. Ces entrevues se sont déroulées de manière virtuelle, à partir de la plateforme Zoom.

2.5.4 L'analyse des données

Les entrevues réalisées à l'aide de la plateforme Zoom ont été enregistrées avec le consentement des participants, puis retranscrites en verbatim afin de conserver fidèlement leurs propos. Pour préserver l'anonymat des répondants, chaque verbatim a été codifié à l'aide d'un identifiant.

L'analyse des données s'est appuyée sur l'approche d'analyse thématique décrite par Paillé et Mucchielli (2012). Cette méthode consiste à extraire des catégories directement à partir des propos des participants, puis à les regrouper autour de thèmes en lien avec les objectifs de recherche. Dans un premier temps, l'analyse s'est articulée autour de thèmes prédéfinis issus de la littérature, notamment ceux relatifs aux relations interpersonnelles en milieu de travail et au bien-être au travail. Par la suite, cette structure initiale a été enrichie par l'émergence de nouveaux éléments issus du terrain. À la suite de cette classification, l'analyse a permis d'établir des liens entre les relations interpersonnelles et le bien-être au travail.

2.6 LES CONSIDERATIONS ETHIQUES

L'éthique en recherche scientifique se définit comme l'ensemble des valeurs et des objectifs qui sous-tendent et légitiment la profession de chercheur (Martineau, 2007). L'éthique dans la recherche qualitative fait référence à un ensemble de principes et de valeurs qui guident la conduite de la recherche impliquant des sujets humains. Elle se distingue par sa réflexion constante sur la relation intersubjective entre le chercheur et les participants, en

particulier en raison de la proximité physique et émotionnelle qui caractérise souvent les méthodologies qualitatives.

Dans le cadre de cette recherche, la participation des individus est éclairée et volontaire, sans aucune forme de pression ou d'obligation. Avant de participer, chaque participant a reçu une information claire et détaillée concernant les objectifs et les modalités de la collecte des données. Le courriel d'invitation à la participation contenait ces informations et stipulait qu'il n'y avait aucune obligation à prendre part à l'étude. Une fois l'invitation acceptée par les participants, un formulaire d'information et de consentement leur a été fourni par courriel. Ce formulaire précisait les risques, les bénéfices et la possibilité de se retirer de l'étude à tout moment. Il indiquait également que la confidentialité des données est garantie par l'anonymisation des informations sensibles, telles que les noms ou adresses, et par l'utilisation d'identifiants codés pour l'analyse des données. Par ailleurs, les résultats sont présentés de manière décontextualisée, pour éviter l'identification des participants par recoupement d'information. Ces mesures assurent la protection des droits des participants tout en respectant les principes éthiques fondamentaux de la recherche qualitative.

La présente recherche a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'UQAR (no de certificat : 2025-704).

CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, ce chapitre a permis de poser les bases méthodologiques de cette étude sur l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail. Il a défini les concepts clés et clarifié les objectifs de la recherche, tout en soulignant l'importance de ces dynamiques pour la compréhension des enjeux professionnels. La méthodologie employée pour collecter et analyser les données a également été présentée, avec un aperçu des outils et de la population cible. Ce cadre posé ouvre la voie à une exploration de l'influence des relations interpersonnelles sur le bien-être des employés et sur les pratiques

organisationnelles susceptibles de favoriser un environnement de travail sain. Ce chapitre prépare ainsi le terrain pour l'analyse des résultats, présentés au prochain chapitre.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS

Les relations interpersonnelles occupent une place centrale dans la vie professionnelle. Qu'elles soient harmonieuses ou conflictuelles, elles peuvent influencer le climat de travail, la motivation des employés ainsi que leur bien-être. Ce chapitre explore les perceptions des employés concernant leurs relations interpersonnelles en milieu de travail et les conséquences que ces relations peuvent avoir sur leur bien-être. Il met également en évidence l'importance des pratiques organisationnelles dans le renforcement ou l'affaiblissement de ces liens. L'analyse porte ainsi sur la diversité des expériences relationnelles vécues, sur le rôle du cadre organisationnel et sur les effets positifs ou négatifs que ces interactions peuvent engendrer sur le bien-être des travailleurs.

3.1 LA PRESENTATION DES PARTICIPANTS

Dans cette recherche, dix (10) entrevues ont été réalisées auprès de personnes occupant un emploi dans une organisation au Québec. Le tableau 2 présente le profil des participants en indiquant leur nombre, leur genre et le type d'emploi qu'ils occupent, ce qui permet d'avoir un aperçu de leurs profils et de leur contexte professionnel. L'échantillon est composé d'une grande majorité de femmes (9 participantes sur 10). Les participants sont répartis dans cinq (5) secteurs d'activités des vingt (20) qui répertoriés par le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord¹.

¹ https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825

Tableau 1
Profil des participants

Participants ²	Genre	Secteur d'activité	Emploi occupé
Sujet 1	Féminin	Commerce de détail	Vendeuse
Sujet 2	Féminin	Soins de santé et assistance sociale	Aide de service
Sujet 3	Féminin	Soins de santé et assistance sociale	Infirmière
Sujet 4	Féminin	Commerce de détail Service d'enseignement	Vendeuse Éducatrice en service de garde scolaire
Sujet 5	Féminin	Soins de santé et assistance sociale	Préposée au bénéficiaire
Sujet 6	Féminin	Commerce de détail	Vendeuse
Sujet 7	Masculin	Soins de santé et assistance sociale	Coordonnateur au volet sensibilisation et implication communautaire
Sujet 8	Féminin	Soins de santé et assistance sociale	Préposée au bénéficiaire
Sujet 9	Féminin	Services d'enseignement	Professeure d'université
Sujet 10	Féminin	Commerce de détails	Vendeuse

² Pour préserver l'anonymat, des codes ont été attribués aux participants.

3.2 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL

L'un des objectifs de cette recherche est de décrire les relations interpersonnelles au travail, telles qu'elles sont perçues par les participants rencontrés. Les témoignages recueillis révèlent une diversité dans ces perceptions, notamment au regard de la dynamique d'équipe. Ces relations peuvent être perçues de manière positive ou négative en fonction de plusieurs facteurs organisationnels et individuels.

Les résultats montrent que plusieurs participants perçoivent leurs relations professionnelles de manière positive. Ils soulignent la force des liens interpersonnels au sein de leurs équipes, mettant en avant une capacité à coopérer de manière harmonieuse. Certaines équipes sont décrites comme soudées, marquées par une forte solidarité et une bienveillance mutuelle. Ces témoignages illustrent un climat de confiance, un esprit de solidarité et un sentiment de « famille » au travail. Les relations interpersonnelles positives, caractérisées par une coopération efficace et des interactions harmonieuses, sont un point central dans de nombreux témoignages. Ces liens sont souvent favorisés par une communication claire, un soutien mutuel et un esprit d'équipe solide. Ainsi, dans les équipes où la communication est fluide et où les membres se soutiennent activement, un fort sentiment d'appartenance et de bien-être émerge, facilitant la coopération et renforçant l'atmosphère de travail.

Sujet 1 : « On a une équipe de travail vraiment facile à vivre. Franchement, mes collègues sont vraiment au top. J'ai une directrice qui est vraiment compréhensive ».

Sujet 6 : « Mon équipe, je dirais qu'elle est plutôt soudée. L'ambiance générale est plutôt bonne. Je la noterais à 8/10. Les relations avec mes supérieurs sont positives, surtout quand je suis arrivée, j'ai été bien accueillie et formée. Mes supérieurs sont ouverts et disponibles, et ils communiquent de manière calme et respectueuse, même lorsqu'ils doivent rectifier quelque chose ».

Sujet 7 : « Dans l'équipe générale, on se dit souvent entre nous qu'on est un peu comme une petite famille. Il va y avoir des éléments qui nous rapprochent, qui nous font sentir bien. Et parfois, il va avoir des petites frictions, comme n'importe quelle famille aussi, mais qu'on arrive toujours à démêler avec du dialogue avec la communication ».

Sujet 3 : « Mon équipe est plutôt dynamique et elle fonctionne bien grâce à une réelle collaboration et un fort soutien mutuel ».

Sujet 4 : « Je dirais que mes équipes de travail sont assez différentes selon l'endroit. Au magasin de vêtements, je remarque qu'on collabore bien pour atteindre les objectifs de l'organisation ».

Cependant, il existe également des perceptions négatives des relations interpersonnelles au travail. Bien que peu nombreux, certains témoignages révèlent des dynamiques conflictuelles, où des tensions, des malentendus et un manque de soutien mutuel peuvent nuire à l'atmosphère de travail. Ces relations sont souvent caractérisées par des comportements négatifs tels que les conflits interpersonnels, le harcèlement, les incivilités, et les microagressions.

Sujet 2 : « Pour ma part, je dirais que mon ressenti en ce qui concerne les relations interpersonnelles est plutôt négatif, car je ne ressens pas vraiment une bonne communication, ni avec mes collègues directement, ni au sein de mon équipe de manière générale. J'ai souvent l'impression qu'il n'y a pas de véritable collaboration entre nous ».

Bien que le terme « harcèlement » ne soit pas explicitement évoqué dans les témoignages, certains comportements peuvent y ressembler bien qu'indirects et être perçus comme une forme de harcèlement moral, où les victimes sont exclues du processus de coopération et de soutien collectif.

Sujet 4 : « L'ambiance avec les collègues au service de garde est aussi moins fluide. Il y a parfois un manque d'honnêteté et des tensions, certaines personnes critiquent d'autres dans leur dos, ce qui crée un climat moins sain ».

Les microagressions et l'incivilité, bien que subtiles, se manifestent dans quelques témoignages.

Sujet 4 : « Ce qui me dérange aussi à la garderie, c'est que certains collègues se permettent d'intervenir dans mon travail, alors que chaque éducatrice est censée gérer son propre groupe d'enfants ».

Sujet 1 : « Cependant, il y a quelques personnes avec qui les interactions sont plus limitées. Au début, j'ai été surpris de constater que certaines personnes ne répondaient pas à mes salutations. J'ai d'abord trouvé cela choquant, d'autant plus que je ne suis pas la seule à avoir remarqué ce comportement. Quand je dis bonjour plusieurs fois sans obtenir de réponse, je finis par ne plus insister et par ne plus chercher l'interaction ».

Sujet 2 : « Par exemple, lorsqu'il m'arrive de commettre une erreur dans mon travail. Au lieu que la personne concernée vienne m'en parler directement pour m'expliquer calmement ce qui n'a pas été et comment je pourrais m'améliorer, elle préfère en discuter avec d'autres collègues dans mon dos. Je ne suis pas mise au courant sur le moment. Ce n'est que plus tard, par des bruits de couloir ou par d'autres collègues, que j'apprends que j'avais mal fait telle ou telle chose. À ce moment-là, je me rends compte que tout le monde est au courant, sauf moi. Ça me met vraiment mal à l'aise, parce que je me dis que si on m'avait simplement dit les choses en face dès le départ, j'aurais pu corriger mon erreur immédiatement et progresser ».

De plus, certains témoignages révèlent que les employés perçoivent leur équipe comme étant davantage fonctionnelle que relationnelle, mettant en avant une approche professionnelle plus distante.

Sujet 5 : « Mes interactions quotidiennes avec mes collègues sont principalement professionnelles. Même si mes collègues ne sont pas nécessairement des amis, nous entretenons une relation de travail respectueuse et de bonne entente, car nous collaborons ».

Sujet 2 : « Je n'ai pas de lien particulier avec le personnel. En général, j'arrive, je dis bonjour, puis je me concentre sur mes tâches. Si j'ai des questions, je les pose lorsque c'est nécessaire, mais sans chercher à échanger davantage. Je m'adresse aux autres uniquement quand j'ai besoin d'informations précises. Sinon, je reste dans mon espace, j'effectue mon travail et, une fois terminé, je rentre chez moi ».

En conclusion, la perception des relations interpersonnelles au travail diffère d'un employé à l'autre en fonction de leur environnement professionnel. Plusieurs des témoignages mettent en avant des relations positives, caractérisées par la coopération, la communication et un esprit d'équipe favorisant le bien-être. Toutefois, certaines expériences révèlent des tensions, un manque de soutien et des comportements pouvant nuire au bien-être des employés.

3.2.1 L'influence des pratiques organisationnelles sur les relations interpersonnelles

L'environnement de travail et les pratiques mises en place par une organisation jouent un rôle déterminant dans la qualité des relations interpersonnelles entre les employés. Certaines organisations adoptent des approches favorisant activement la communication et la cohésion au sein des équipes, tandis que d'autres se montrent plus passives, laissant ces dynamiques se développer de manière spontanée, voire en les négligeant. Les témoignages recueillis mettent en évidence cette diversité de situations et d'expériences

Des participants à l'étude indiquent que leur organisation adopte des mesures concrètes pour encourager des interactions positives entre collègues et favoriser un environnement de travail harmonieux. Parmi ces initiatives, l'accent est mis sur l'importance de la communication et du suivi des relations professionnelles, ainsi que sur la mise en place de ressources internes spécialement dédiées au bien-être des employés. Ces actions permettent de renforcer la compréhension mutuelle entre les membres du personnel et de créer un climat fondé sur le respect et la collaboration.

Sujet 3 : « Lorsqu'il y a des tensions ou qu'une ambiance toxique commence à se faire ressentir, l'organisation n'hésite pas à intervenir. L'organisation prend le temps d'organiser des rencontres avec les employés concernés pour comprendre ce qui ne va pas et essayer de trouver des solutions. Ils prennent le temps d'écouter et de gérer les conflits avant que ça n'impacte trop l'équipe. Je trouve donc qu'ils mettent en place des actions pour encourager une bonne cohésion sociale au sein du lieu de travail ».

Sujet 6 : « L'organisation organise des événements pour renforcer les liens entre collègues. L'année dernière, un souper de Noël a rassemblé tout le personnel, avec des échanges de cadeaux et des jeux. Il y a également des activités liées à la diversité, comme la semaine de la diversité où nous partageons nos cultures à travers la cuisine et la langue ».

Sujet 4 : « L'organisation encourage les relations interpersonnelles positives en mettant à disposition des plateformes d'échange et en proposant des formations sur la communication entre collègues ».

Sujet 8 : « Nous sommes bien entourés avec des techniciens en éducation spécialisée et des travailleurs sociaux. En cas de conflits ou de mal-être, il y a toujours quelqu'un vers qui se tourner. Cela renforce la confiance et l'entraide entre collègues ».

D'autres personnes ont également mis en avant l'importance du rôle des gestionnaires dans le maintien d'un climat de travail positif. Certains responsables s'impliquent activement en prenant le temps d'échanger avec leur équipe sur leur ressenti et leurs préoccupations. Cette proximité avec les employés est perçue comme un élément essentiel pour instaurer un environnement de travail bienveillant, où le respect et l'écoute occupent une place centrale.

Sujet 5 : « Les responsables prennent le temps de venir discuter avec nous, de poser des questions comme « comment ça se passe aujourd'hui ? » afin de s'assurer que tout va bien. Ce type d'attention renforce le sentiment de soutien et d'appartenance ».

Cependant, d'autres participants ont une perception différente et estiment que leur organisation ne s'investit pas suffisamment dans le développement des relations interpersonnelles. Certains s'interrogent sur l'engagement réel de leur employeur à instaurer un climat de travail favorable, constatant l'absence de mesures concrètes visant à renforcer la communication et la collaboration entre collègues.

Sujet 2 : « Honnêtement, je ne saurais dire si l'organisation dans laquelle je travaille soutient réellement l'établissement de relations interpersonnelles positives. Personnellement, je n'ai pas constaté d'actions concrètes allant dans ce sens. Lorsqu'un collègue rédige un rapport ou signale un problème à la hiérarchie, la direction ne cherche pas forcément à entendre la version de la personne concernée. Souvent, on enregistre les plaintes sans organiser de discussion ouverte pour comprendre la situation. Cela crée un climat de méfiance plutôt qu'un environnement propice aux échanges constructifs ».

Sujet 9 : « Mon organisation ne nuit pas aux relations interpersonnelles, mais elle ne fait pas non plus d'efforts actifs pour les favoriser. Il arrive que des conflits soient signalés, et dans ces cas, des rencontres sont organisées pour résoudre le problème. Toutefois, il n'y a pas de politique claire ou de programme visant à améliorer les relations de manière proactive ».

Enfin, un témoignage met en avant l'absence de toute initiative visant à améliorer les relations interpersonnelles, soulignant un manque total de soutien de la part de l'organisation.

Sujet 10 : « Non, mon organisation ne soutient pas du tout les relations interpersonnelles. On avait demandé d'avoir des rencontres pour discuter et régler certaines choses, mais cela n'a jamais été mis en place. En fait, je n'ai même jamais rencontré mon patron. On nous avait promis un souper d'équipe après Noël pour renforcer la cohésion, mais cela n'a jamais eu lieu. À part quelques cahiers où nous pouvons laisser des commentaires, il n'y a rien de concret pour favoriser de bonnes relations de travail ».

L'influence des pratiques organisationnelles sur les relations entre collègues varie d'une organisation à l'autre. Certaines mettent en place des actions concrètes pour favoriser un climat de travail agréable, en encourageant la communication et la cohésion d'équipe. Elles organisent des événements, proposent des espaces d'échange et offrent des formations pour améliorer les interactions entre employés. Ces initiatives contribuent à renforcer l'entraide et à instaurer un environnement de travail plus harmonieux.

Cependant, tous les participants ne partagent pas cette expérience. Certains estiment que leur organisation ne fait pas assez d'efforts pour améliorer les relations interpersonnelles, faute de mesures adaptées. Dans certains cas, les conflits sont pris en charge trop tard, ce qui limite leur résolution efficace. D'autres témoignages mettent en avant un manque total d'initiatives, où les promesses d'actions ne sont pas suivies de faits, laissant place à un climat de travail marqué par la distance et l'isolement.

3.3 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Le bien-être au travail peut être appréhendé autour de quatre rapports fondamentaux : le rapport aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail (Bietry et

Creusier, 2013). L'analyse des témoignages recueillis met en évidence des expériences variées, allant d'un bien-être affirmé à des ressentis plus nuancés, voire négatifs.

Les relations interpersonnelles jouent un rôle clé dans la perception du bien-être au travail. Certains participants expriment un climat de travail positif, marqué par des interactions harmonieuses qui favorisent leur intégration et leur motivation.

Sujet 4 : *« Je décrirais mon bien-être au travail comme étant en grande partie influencé par l'environnement et les relations avec mes collègues. Lorsque je suis à la boutique de vêtement, où l'atmosphère est positive, où la communication est ouverte et respectueuse comme au magasin de vêtements, cela a un impact très favorable sur mon bien-être. Je me sens plus motivée et sereine, et je suis plus productive, car je n'ai pas à m'inquiéter des tensions inutiles ».*

Sujet 3 : *« Je dirais que mon bien-être au travail est assez variable. Ce n'est ni totalement mauvais, ni parfait. Il y a des jours où je me sens vraiment bien, motivée et de bonne humeur, mais il y en a d'autres où je ressens de la fatigue, voire de l'épuisement. Comme je l'ai mentionné précédemment, cela dépend beaucoup des collègues avec qui je suis amenée à travailler et de l'ambiance générale au sein de l'équipe. Dans l'ensemble, je considère tout de même que mon bien-être au travail est plutôt satisfaisant. Si je devais le situer sur une échelle de 1 à 10, je me donnerais une note de 7 ».*

Cependant, certains témoignages font état d'une ambiance pesante où la communication est difficile, créant un sentiment d'exclusion et une pression constante pouvant être source de mal être.

Sujet 2 : *« Honnêtement, ce n'est pas évident de parler de mon bien-être de manière entièrement positive. Quand j'ai commencé dans cette organisation, c'était une période particulièrement difficile pour moi. Le travail me causait beaucoup de stress et je ne me sentais pas vraiment à ma place. Dès le départ, j'ai été confrontée à un climat de travail où la communication avec mes collègues*

était compliquée. J'avais souvent l'impression que ma présence dérangeait, que je n'étais pas vraiment la bienvenue. À plusieurs reprises, j'ai ressenti des regards lourds, des attitudes froides ou des comportements qui me donnaient le sentiment d'être de trop. En plus de cela, il y avait une sorte de surveillance constante. J'avais l'impression d'être observée en permanence, comme si on attendait que je commette une erreur. Je passais mon temps à me demander si ce que je faisais était correct, si je n'allais pas encore être critiquée dans mon dos, ou si on ne préparait pas un rapport contre moi sans que je le sache. Tout cela créait chez moi une tension permanente. Chaque jour, je partais au travail avec une boule au ventre, me demandant ce qui allait encore être dit sur moi. Je n'étais pas du tout épanouie, je n'éprouvais aucun plaisir dans ce que je faisais. Ce stress constant me pesait énormément, à tel point que cela influençait même mon humeur en-dehors du travail. Heureusement, avec le temps, les choses se sont un peu améliorées, mais pas parce que le climat de travail a changé. En réalité, c'est moi qui ai fini par m'habituer. J'ai compris que c'était comme ça ici, que je n'allais pas forcément pouvoir changer la mentalité ou les comportements de mes collègues. Alors, j'ai pris sur moi et j'ai décidé de faire avec. Aujourd'hui, je dirais que je ressens moins ce stress qu'au début, mais ce n'est pas parce que je me sens pleinement épanouie. C'est plutôt que j'ai appris à m'adapter et à relativiser. Je fais mon travail, j'évite les conflits, et j'essaie de ne pas trop me laisser atteindre par ce qui se dit ou se fait autour de moi. Donc, pour résumer, je dirais que mon bien-être au travail reste fragile ».

Pour certains, le travail représente une source de satisfaction et d'épanouissement personnel. Ils trouvent du sens dans leurs missions et apprécient leur rôle, malgré des défis et des contraintes inhérents à leur domaine.

Sujet 9 « En général, je me sens bien, je me sens reconnue et je sais que j'ai les compétences nécessaires pour accomplir mon travail. Je ne me sens pas démunie, ni laissée à moi-même. »

Sujet 7 : « *Moi je dirais que mon bien-être au travail est positif. J'apprécie beaucoup ce que je fais. Je trouve que mon mandat est très gratifiant, puis j'y ai trouvé beaucoup de sens* ».

Le bien-être au travail est aussi influencé par la gestion du temps et de la charge de travail selon certains témoignages.

Sujet 3 : « *Il y a des jours où je me sens vraiment bien, motivée et de bonne humeur, mais il y en a d'autres où je ressens de la fatigue, voire de l'épuisement* »

Sujet 9 : « *Ce qui affecte le plus mon bien-être, ce ne sont pas tant les relations interpersonnelles, mais plutôt la surcharge de travail* ».

L'environnement physique du lieu de travail est un autre facteur influençant la perception du bien-être.

Sujet 8 : « *C'est sûr que c'est fatiguant, surtout au 4e étage [étage de psychogériatrie ou les résidents sont atteints de troubles mentaux ou de démence. Les patients peuvent être violents et faire des tentatives d'évasion], mais dans l'ensemble, ça va, je me sens bien.* »

L'analyse des témoignages recueillis met en évidence la diversité des perceptions du bien-être au travail, influencées par plusieurs dimensions fondamentales : les relations interpersonnelles, l'adaptation individuelle, la gestion du temps et de la charge de travail, ainsi que l'environnement physique. Certains employés décrivent un bien-être marqué par des échanges harmonieux, un cadre de travail agréable et la valorisation de leurs compétences. Pour eux, leur activité professionnelle constitue une source d'épanouissement et de satisfaction. D'autres, en revanche, font état d'une expérience plus contrastée, alternant entre des moments de motivation et des périodes de fatigue, souvent liées aux interactions sociales et aux conditions de travail. Enfin, certains témoignages révèlent un mal-être profond, nourri par un climat pesant, des difficultés de communication et une pression constante qui limitent leur bien-être.

Ces différentes perceptions montrent que le bien-être au travail repose sur un équilibre fragile, influencé à la fois par l'organisation du travail et par les ressources personnelles de chaque individu.

3.3.1 L'influence positive des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail

Les relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail favorable au bien-être. Elles influencent directement la motivation, la satisfaction professionnelle et, plus largement, le bien-être des employés. Lorsque ces relations sont bienveillantes et encourageantes, elles renforcent l'engagement, réduisent le stress et instaurent un climat de confiance et de collaboration. Cette influence positive peut être observée à travers plusieurs aspects, notamment la reconnaissance des efforts, la communication, le soutien émotionnel et l'esprit d'équipe.

L'une des principales manifestations des relations interpersonnelles positives est la reconnaissance du travail accompli et la valorisation des efforts de la part des collègues ou des supérieurs. Se sentir apprécié pour ses efforts renforce la motivation et l'investissement selon certains témoignages. Ce type de remarque valorise la personne et facilite son intégration dans l'équipe.

Sujet 1 : « Une expérience positive qui m'a particulièrement marquée remonte à mes débuts dans mon organisation. C'était mon premier emploi et j'étais encore en train de m'adapter. Un jour, la coordonnatrice m'a demandé de placer les produits par couleur, du plus clair au plus foncé. Ne voulant pas faire d'erreur, je lui ai d'abord demandé des précisions, puis je me suis appliqué à bien réaliser la tâche. Cela m'a pris du temps, mais j'ai mis tout mon sérieux et mon engagement dans le travail. Une fois terminé, elle est venue voir le résultat et m'a dit : « merci beaucoup ! Tu as fait un excellent travail, on dirait que tu travailles ici depuis longtemps ». Cette reconnaissance m'a profondément touchée. Je me suis sentie valorisée, comme si on appréciait vraiment mes efforts

à leur juste valeur. Ce genre de compliment renforce la motivation et crée un environnement de travail agréable ».

Sujet 2 : « Oui, il y a eu une interaction positive qui m'a particulièrement marquée et qui a eu un impact sur mon bien-être au travail. Cela s'est passé lorsque j'ai commencé nouvellement dans l'entreprise. Pendant mes premiers jours, la personne qui m'avait été désignée pour m'orienter sur le poste m'accompagnait dans mes tâches. Je me souviens qu'elle disait souvent à ses collègues en parlant de moi : « Oui, c'est moi qui l'ai formée. Elle travaille bien ». Ces paroles m'ont fait du bien, parce qu'à travers elles, je sentais une reconnaissance. Peu de temps après, d'autres collègues venaient aussi me voir et me disaient des choses encourageantes comme : « Ah, j'ai appris que tu travaillais bien. Félicitations, beaucoup de courage ! ». Ces encouragements et ces félicitations m'ont vraiment donné de la force. Cela m'a motivée à bien effectuer mon travail et m'a permis de me sentir plus à l'aise dans ce nouvel environnement. J'avais le sentiment d'être sur la bonne voie et d'être appréciée pour mes efforts.

Sujet 7 : « Lors de mes rencontres d'équipe, j'ai tendance à valoriser le travail de chacun en exprimant régulièrement ma reconnaissance envers mes collègues. Je prends le temps de souligner leurs efforts et de m'assurer qu'ils se sentent appréciés dans leur travail. Je considère que cela fait partie de mon rôle en tant que coordonnateur. Cependant, il m'arrive parfois de minimiser ma propre contribution. Dans ces moments-là, ce sont souvent les membres de mon équipe qui me rappellent l'importance de mon travail. Par exemple, il arrive qu'un collègue me dise : « c'est incroyable ce que tu fais en ce moment ». Ce type de reconnaissance, lorsqu'il vient de l'équipe elle-même, a une valeur particulière. Il ne s'agit pas seulement d'un retour venant d'un supérieur hiérarchique, mais d'une véritable validation du rôle que je joue au sein du groupe. Cela me fait réaliser que mon travail a du sens et qu'il contribue réellement au bien-être

collectif. Par ailleurs, ma direction prend aussi le temps, chaque semaine, d'échanger avec moi sur mes réalisations. Ces moments sont toujours positifs et constructifs. Il s'agit d'une relation de gestion visant à assurer que le travail avance dans la bonne direction, mais aussi d'un échange où mes efforts sont reconnus et valorisés. Ainsi, qu'il s'agisse des retours de mon équipe ou de ceux de ma direction, ces interactions renforcent ma motivation et ma satisfaction professionnelle ».

Une communication claire et sincère est essentielle pour établir des relations de travail harmonieuses. Lorsqu'un individu sait qu'il peut échanger librement avec ses collègues et se sentir écouté, il se sent plus en confiance et à l'aise dans son milieu professionnel. De plus, une communication ouverte permet de prévenir les malentendus et d'éviter les frustrations qui peuvent résulter de l'isolement ou du manque de clarté. Dans un environnement où la communication est encouragée, les employés se sentent plus en confiance pour poser des questions, donner leur avis et faire part de leurs préoccupations sans crainte de jugement.

Sujet 4 : « Chaque début d'année, la gérante du magasin organise des réunions individuelles avec chaque employé. Ce qui m'a particulièrement touchée, c'est qu'elle ne se concentre pas uniquement sur les performances liées au travail, mais elle prend aussi en compte notre évolution personnelle au sein de l'entreprise. Lors de notre échange, elle m'a encouragée en soulignant mes progrès et mes efforts. Elle m'a dit qu'elle voyait en moi une personne déterminée à apprendre et à donner le meilleur d'elle-même. Elle m'a également partagé les retours positifs de certains clients à mon sujet, ce qui m'a énormément motivée. Cette réunion a renforcé ma confiance en moi et m'a donné envie de continuer à progresser ».

De plus, l'on note le fait que dans un environnement de travail bienveillant, les collègues se soutiennent mutuellement, ce qui contribue à réduire le stress et renforce la cohésion d'équipe.

Sujet 3 : *« Une expérience positive qui a eu un impact sur mon bien-être au travail, c'est une situation où j'ai dû gérer un cas d'agressivité avec un résident. Après avoir réussi à calmer la situation et à assurer la sécurité de tout le monde, une collègue est venue me voir pour me dire : « Je me suis sentie protégée grâce à toi, tu as bien géré. Avec toi, je me sens en confiance et en sécurité. » Ce retour m'a vraiment touchée et m'a fait du bien. Ça m'a donné le sentiment que mon travail était reconnu et apprécié. Ça m'a aussi rassurée sur mes compétences et sur le fait que ce que je fais avait un impact positif sur mes collègues. Je me suis sentie valorisée, car ce n'est pas juste que j'effectue mon travail, mais je contribue aussi au bien-être et à la sécurité des autres ».*

Sujet 8 : *« Souvent, les infirmiers et infirmières me donnent de bons conseils. Par exemple, après un conflit, ils m'ont conseillé de ne pas trop m'en faire et de prendre du recul. C'étaient des conseils précieux, applicables non seulement au travail, mais aussi à la vie en général. Je trouve ça intéressant et utile ».*

Sujet 9 : *« Cette année, j'ai été évaluée en tant que professeure. Tous les cinq ans environ, nous passons une évaluation, et cette fois-ci, c'était mon tour. Un comité composé de quatre personnes – des collègues professeurs et un membre de la direction – était chargé de me juger. J'ai dû faire une présentation suivie d'un entretien. Comme mon travail est assez solitaire, mes collègues ne savent pas toujours précisément ce que je fais. Pouvoir leur présenter mon travail a donc été une belle opportunité, d'autant plus que ces personnes ont été extrêmement bienveillantes. Dès le début, elles m'ont rassurée en me disant : « On sait que tu travailles bien. Nous ne sommes pas là pour te juger, mais plutôt pour mieux comprendre ton travail et échanger avec toi ». J'ai trouvé leur approche vraiment agréable, car il peut être stressant d'être évalué sur cinq années de travail. Dans certains départements, ce type d'évaluation peut donner l'impression de passer devant un jury très formel. Mais ici, j'ai eu l'impression d'être face à des personnes réellement intéressées par mon travail. Nous avons*

discuté pendant environ une heure après ma courte présentation et jamais je ne me suis sentie jugée ou mise sur la sellette. Au contraire, ils ont réagi avec enthousiasme : « Oh, tu as fait ça ? Super ! Tu pourrais le partager avec tes collègues, ça pourrait leur être utile ! » Ce moment, qui aurait pu être source de stress, s'est transformé en une expérience rassurante et valorisante. Je suis rentrée chez moi soulagée, avec le sentiment qu'un poids avait été levé de mes épaules. Je me suis sentie appréciée et en sécurité, dans un environnement où mes collègues ne sont pas là pour me critiquer, mais pour collaborer avec moi. Je me suis rendu compte de la chance que j'ai d'évoluer dans un milieu bienveillant ».

Les relations interpersonnelles jouent un rôle essentiel dans le bien-être au travail. Elles influencent directement la motivation, la satisfaction et l'engagement des employés en favorisant un climat de confiance et de collaboration. Les témoignages recueillis montrent que la reconnaissance du travail, une communication de qualité et le soutien entre collègues et de la part des supérieurs contribuent à l'épanouissement des travailleurs. Être apprécié pour ses efforts, que ce soit par un collègue, un gestionnaire ou un client, renforce le sentiment d'appartenance et encourage l'investissement personnel. De plus, un environnement où la communication est ouverte permet aux employés d'échanger librement, de poser des questions et d'exprimer leurs préoccupations, évitant ainsi tensions et malentendus. L'entraide et la solidarité entre collègues aident aussi à réduire le stress et à renforcer la cohésion d'équipe. Se sentir soutenu dans les défis professionnels donne confiance et permet de mieux s'adapter aux exigences du travail. Encourager des relations bienveillantes et valoriser la communication et la reconnaissance des efforts profite à chacun. Un milieu de travail fondé sur des interactions positives favorise non seulement le bien-être des employés, mais aussi le bon fonctionnement de l'organisation.

3.3.2 L'influence négative des relations interpersonnelles sur le bien-être au travail

Les relations interpersonnelles au travail jouent un rôle déterminant dans le bien-être des employés. Lorsque ces relations sont négatives ou conflictuelles, elles peuvent avoir des effets néfastes sur la santé des individus et être à la source d'une certaine détresse. Les témoignages recueillis lors des entretiens révèlent divers aspects de ces conséquences. Ces conflits nuisent à la capacité des employés à se concentrer et à travailler de manière efficace. Le stress engendré par ces relations tendues perturbe leur bien-être.

Le manque de communication claire et le manque de soutien entre collègues sont des facteurs déterminants dans les relations interpersonnelles négatives. Dans plusieurs cas, les participants ont expliqué qu'ils se sentaient frustrés en raison d'une communication inefficace ou de l'absence d'information. Ce type de situation crée une incertitude dans le travail quotidien, ce qui peut générer du stress et un sentiment de confusion. De plus, l'absence de soutien de la part de leurs collègues ou de la hiérarchie dans des moments difficiles crée un sentiment de solitude et de manque d'appartenance. En conséquence, les employés se sentent souvent dépassés et moins enclins à prendre des initiatives, car ils ont l'impression que leurs efforts ne sont pas reconnus ni soutenus.

Sujet 2 : « Oui, j'ai vécu une interaction négative au travail qui m'a vraiment marquée et qui a eu un impact sur mon bien-être. Il s'agissait d'une situation où certains collègues avaient remarqué quelque chose que je n'avais pas fait, mais que je ne savais même pas que cela faisait partie de mes tâches. Je n'avais pas été informée que c'était ma responsabilité, car la personne chargée de mon orientation ne m'en avait jamais parlé. Au lieu que ces collègues viennent m'expliquer directement et m'indiquer que cela relevait de mon travail, ils ont préféré en discuter entre eux, dans mon dos. Ils parlaient de moi, critiquaient mon travail sans m'en avertir. J'ai même eu l'impression qu'ils envisageaient de faire un rapport contre moi à la hiérarchie. J'ai fini par entendre certains de leurs propos. Cela m'a vraiment mise mal à l'aise. Je me suis approchée d'eux

pour essayer de clarifier la situation. Je leur ai demandé calmement si cette tâche m'incombait réellement, car je n'avais pas été informée. À ce moment-là, ils n'ont pas été clairs, ils ont éludé la question. Ils m'ont répondu de façon vague, en disant que cela datait de la veille, que tout le monde était censé être au courant, mais ils n'ont jamais reconnu qu'il y avait eu un manque d'information de mon côté. Voyant que la situation était tendue, j'ai voulu faire mon propre rapport pour expliquer ce malentendu et me protéger. Mais quand je me suis rendue auprès d'un responsable pour demander les fiches nécessaires à ce rapport, on m'a fait comprendre que je n'avais pas le droit d'en faire un. Cela m'a profondément dérangée. Je l'ai ressenti comme une forme de discrimination, comme si moi, je n'avais pas les mêmes droits que les autres. Tout cet épisode m'a énormément affectée. Je me sentais stressée et mal à l'aise sur mon lieu de travail. Cela avait créé une sorte de tension entre mes collègues et moi. Je n'étais plus à l'aise pour les saluer ou interagir avec eux. Chaque fois que je les croisais, je craignais d'être mal accueillie, ou que cela tourne à nouveau en conflit. Cela m'a pesé psychologiquement. Le simple fait de me rendre au travail était devenu une source d'angoisse. À la maison, je pensais déjà au lendemain avec appréhension. Cette situation me stressait tellement que cela perturbait même mon sommeil. Je cogitais sans cesse sur ce qui s'était passé et sur ce qui pourrait encore arriver. À un moment donné, cette accumulation de tensions et d'inconfort m'a même poussée à songer à démissionner. Je me disais que je ne pouvais pas continuer à travailler dans un environnement où je me sentais constamment stressée, mal jugée et exclue. Je n'étais plus épanouie, ni psychologiquement, ni professionnellement ».

Sujet 3 : « Une interaction négative qui a eu un impact sur mon bien-être au travail, c'est une situation où il y a eu un manque de communication important au sein de l'équipe. Il y avait un résident qui ne se sentait pas bien, mais je n'avais pas été informée de son état. Pourtant, mes collègues étaient au courant et avaient même déjà signalé la situation à un supérieur, sans me tenir informée.

Moi, j'étais sur le terrain, en première ligne avec les résidents, mais je n'avais pas l'information. Ne pas m'avoir informée, c'était non seulement me mettre en difficulté, mais aussi mettre en danger la santé de la personne dont je m'occupais. Cette situation m'a vraiment déstabilisée et m'a donné l'impression qu'on ne me faisait pas confiance. Bien plus, je perçois négativement le fait d'être constamment surveillée et contrôlée, comme si on cherchait à tout prix à me prendre en faute. Par exemple, il m'est arrivé d'appeler le médecin pour une prescription, de bien noter toutes les consignes et d'appliquer les directives comme il faut. Pourtant, plus tard, une collègue est venue m'accuser de ne pas avoir suivi les indications du médecin. J'ai essayé d'expliquer que j'avais fait ce qu'il fallait, mais elle ne m'écoutait pas. Elle avait déjà vérifié mon travail, mais avec l'intention de trouver une erreur, pas avec l'objectif de s'assurer que tout était correct. Finalement, elle a reconnu que j'avais bien effectué mon travail, mais sur le moment, j'ai trouvé ça très injuste. Ce genre de situation crée un climat de méfiance. À force, tu te sens toujours sur tes gardes, stressé à l'idée de commettre la moindre erreur, même quand tu es sûr d'avoir bien effectué ton travail. Ça pèse sur le moral, parce que tu n'as plus l'impression d'évoluer dans un environnement de confiance. Tu travailles sous pression, dans la crainte constante d'être jugé ou accusé, et ça finit par affecter ton bien-être au travail ».

Une autre manifestation des conséquences négatives des relations interpersonnelles est l'exclusion sociale. Les participants ont exprimé le fait qu'ils se sentaient mis à l'écart dans certaines situations, notamment lors de réunions de groupe ou de décisions importantes. L'exclusion, qu'elle soit physique ou émotionnelle, engendre un sentiment d'isolement et de dévalorisation. Les employés qui subissent ce type de rejet peuvent ressentir qu'ils ne sont pas appréciés ni respectés, ce qui érode leur estime de soi et leur motivation. Cette exclusion sociale conduit à des symptômes de stress et, à long terme, peut provoquer une baisse de l'engagement et une diminution de la satisfaction au travail.

Sujet 6 : « Une expérience négative que j'ai vécue remonte à mes débuts, quand j'étais encore en train d'apprendre comment les choses fonctionnaient. À un moment donné, un de mes collègues m'a demandé de replacer les articles qu'elle venait de déplacer dans le cadre des démarques (ou vérifications de prix). Étant toujours prête à aider, je l'ai fait. Cependant, des collègues ont remarqué ce que je faisais et m'ont dit que ce n'était pas à moi de le faire. La manière dont ils m'ont dit ça m'a un peu choquée, comme si j'avais fait quelque chose de mal. Ce n'était pas une situation où je me sentais agressée, mais je me suis demandé pourquoi je ne pouvais pas le faire, car ce n'était pas une tâche difficile. Sur le moment, ça m'a fait sentir comme si je n'avais pas ma place et que ce que j'avais fait était une grosse erreur, alors que ce n'était pas le cas. Cela m'a un peu affectée et m'a fait penser à ça toute la journée. Même si on m'a rassurée en disant que ce n'était pas ma faute, j'ai quand même été perturbée et un peu triste. Je me suis senti pas ma place ».

Les témoignages des participants illustrent que les relations interpersonnelles négatives au travail peuvent avoir des conséquences sur le bien-être des employés. Les conflits, la mauvaise communication, l'absence de soutien et l'exclusion sociale sont des facteurs qui génèrent du stress et de l'anxiété. Ces tensions peuvent perturber non seulement la santé mentale des employés, mais aussi leur santé physique.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'analyse des témoignages met en évidence le rôle essentiel que jouent les relations interpersonnelles dans l'expérience professionnelle et dans le bien-être au travail. Lorsqu'elles reposent sur la bienveillance, le respect mutuel et une communication ouverte, ces relations favorisent l'engagement, renforcent la solidarité entre collègues et instaurent un climat de confiance propice à l'épanouissement. À l'inverse, les tensions, l'absence de soutien ou les attitudes d'exclusion peuvent nuire à la motivation, engendrer du stress et

détériorer le sentiment de bien-être. Ce chapitre souligne également l'importance des pratiques mises en place au sein des organisations et du rôle joué par les gestionnaires pour entretenir des relations de qualité. Encourager la collaboration, valoriser les efforts et maintenir un dialogue constant sont des leviers concrets pour prévenir les conflits et améliorer la vie au travail. La qualité des relations humaines ne dépend donc pas uniquement des individus, mais aussi des conditions que l'organisation choisit d'instaurer pour soutenir un climat relationnel positif.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Ce chapitre est consacré à la discussion des résultats, en mettant en relation les données recueillies lors des entrevues semi-dirigées avec les éléments présentés dans la revue de littérature.

Les rencontres avec les participants dans le cadre de cette étude ont permis de dégager différents constats liés aux relations interpersonnelles au travail. Il s'agit ici de discuter des résultats obtenus en les situant dans leur contexte social et organisationnel, tout en les confrontant aux connaissances théoriques abordées au chapitre 1. L'objectif est de présenter les types de relations interpersonnelles décrites par les répondants, de comprendre leur influence sur le bien-être au travail et d'analyser le rôle que jouent les pratiques organisationnelles dans cette dynamique.

4.1 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL

Les relations interpersonnelles font référence au lien social, à l'association ou à l'affiliation qui se tisse entre deux ou plusieurs individus au sein d'une organisation (Nwinyokpugi et Omunakwe, 2019). Elles englobent les relations internes (entre travailleurs et avec la hiérarchie) et les relations externes ou avec un tiers (clients, patients, etc.). À cet égard, les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude illustrent concrètement cette aptitude à entrer en relation avec les autres, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. La diversité et la richesse des expériences rapportées révèlent que ces relations peuvent être positives, mais qu'elles comportent également des aspects plus difficiles.

En effet, les résultats de entrevues réalisées montrent que la majorité des participants ont une perception positive de leurs relations interpersonnelles au travail. Plusieurs parlent de bons liens avec leurs collègues et d'une bonne capacité à travailler ensemble. Certaines

équipes sont décrites comme unies, solidaires et bienveillantes. Ces témoignages reflètent un climat de confiance, de soutien et un esprit de groupe fort, parfois même comparé à celui d'une famille. Ces expériences correspondent à la notion de soutien social au travail, qui, selon certaines études (Fuhrer et al., 2011), joue un rôle crucial dans le bien-être des employés. Le soutien social et organisationnel peut en effet moduler les effets négatifs des situations stressantes et renforcer la résilience des employés face aux défis professionnels.

Toutefois, certains témoignages évoquent aussi des expériences plus difficiles. Dans quelques milieux, des tensions, un manque de soutien ou des malentendus perturbent l'ambiance. Ces relations plus compliquées prennent la forme de conflits, de harcèlement, d'incivilités ou de gestes blessants, ce qui nuit au bien-être au travail.

En lien avec les cinq types de conflits en milieu de travail identifiés par Harvey et Drolet (1994, cités dans Paré et al., 2000), les témoignages révèlent principalement la présence de conflits interpersonnels, souvent liés à des problèmes de communication, à des divergences d'opinions ou à des différences de traitement perçues comme injustes. Ils mettent également en évidence des conflits perceptuels, issus de malentendus ou d'une mauvaise interprétation des intentions des autres.

Les incivilités et les microagressions, bien que souvent discrètes et subtiles (Roché, 1996; Sue et al., 2007), apparaissent dans quelques témoignages de cette étude. Les incivilités peuvent être comprises comme des comportements inappropriés, pas très graves, mais qui vont à l'encontre des règles de respect attendues entre collègues. Ces gestes peuvent sembler anodins, mais ils peuvent blesser la personne visée, même si l'intention de nuire n'est pas toujours claire (Andersson et Pearson, 1999). Quant aux microagressions, elles désignent des remarques, comportements ou gestes, qu'ils soient verbaux, non verbaux ou liés à l'environnement, qui se produisent quotidiennement, parfois de manière intentionnelle, parfois non. Elles transmettent des messages hostiles ou négatifs envers des individus simplement en raison de leur appartenance à un groupe marginalisé (Sue et al., 2007)

Les récits recueillis donnent un aperçu concret de ces formes de violences subtiles en milieu de travail. Certaines situations illustrent des comportements où les limites de responsabilité ne sont pas respectées, créant ainsi un climat de tension ou de défiance. D'autres témoignages font état d'attitudes marquées par l'indifférence ou le rejet, nuisant aux liens sociaux et à la cohésion au sein des équipes. Par ailleurs, des situations de critiques indirectes ou de rumeurs circulant en dehors des canaux de communication formels engendrent un sentiment d'exclusion et d'humiliation, éloignant ainsi les individus des discussions importantes qui les concernent. Ces comportements, bien que non agressifs en apparence, peuvent avoir des effets psychologiques importants. Ils confirment que les microagressions et les incivilités, même sans violence ouverte, ont un effet négatif sur le bien-être des employés et altèrent la qualité des relations interpersonnelles au travail. Bien plus, dans les témoignages, bien que le mot « harcèlement » ne soit pas directement utilisé, certains comportements rappellent ce phénomène, comme les critiques à l'insu des victimes ou l'exclusion. Ces attitudes créent une ambiance négative et détériorent le bien-être des employés, ce qui peut être perçu comme du harcèlement moral. Le harcèlement se distingue par des actes hostiles répétés qui portent atteinte à la dignité des individus, souvent dans un contexte où il y a un déséquilibre de pouvoir (Faulx et Delvaux, 2005 ; Quine, 1999).

En somme, les témoignages recueillis illustrent clairement l'importance des relations interpersonnelles dans le bien-être au travail. Qu'elles soient positives ou marquées par des tensions, ces relations influencent fortement l'ambiance et la qualité de vie des employés.

4.2 LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

L'analyse des données recueillies lors des entretiens montre que le bien-être au travail est une réalité complexe, influencée par plusieurs facteurs. Les perceptions des participants sont variées : certains expriment un réel épanouissement professionnel, d'autres évoquent un mal-être important, tandis que d'autres encore rapportent des expériences partagées, à la fois

positives et négatives. Cette diversité rejoint les approches présentées dans la littérature, qui indiquent que le bien-être constitue l'un des pôles de la santé psychologique (Gilbert et al., 2011) et qu'il peut varier en fonction de facteurs personnels et liés à l'organisation du travail (Bietry et Creusier, 2013; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Plusieurs éléments favorisant le bien-être au travail ressortent des témoignages recueillis. Parmi les éléments récurrents dans les discours des participants se trouvent un climat relationnel positif, une communication ouverte, la reconnaissance professionnelle et un sentiment d'utilité. Ces éléments contribuent à un environnement propice à la motivation et à la satisfaction professionnelle, ce qui rejoint les travaux de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) qui montrent que le bien-être psychologique au travail est une construction eudémonique, axée sur l'expérience positive des travailleurs à travers cinq dimensions : adéquation interpersonnelle, épanouissement, sentiment de compétence, reconnaissance perçue et désir d'implication. La recherche de sens dans le travail est également apparue comme un facteur essentiel. Plusieurs participants ont souligné l'importance de sentir que leurs tâches ont une valeur et une utilité. Cette perspective renvoie à l'approche eudémonique du bien-être, développée par Ryan et Deci (2001), qui met l'accent sur la réalisation de soi, l'engagement et la contribution au collectif. De même, le sentiment de compétence et l'équilibre entre les exigences du poste et les capacités personnelles apparaissent comme des sources de satisfaction. Par ailleurs, le sentiment d'autonomie et de soutien semble jouer un rôle protecteur. Lorsque les employés se sentent écoutés, valorisés et libres dans leurs actions, ils développent un attachement au travail et une plus grande résilience face aux défis. Cette dynamique s'inscrit dans les modèles de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) qui associe bien-être et satisfaction.

À l'opposé, plusieurs éléments émergent comme indicateurs de détresse psychologique : un stress persistant, une fatigue émotionnelle accrue, un désintérêt croissant pour les tâches professionnelles, ainsi qu'un sentiment de mise à l'écart. Ces manifestations sont souvent le résultat d'un climat relationnel problématique ou d'un contexte organisationnel perçu comme oppressant. En ce sens, les résultats rejoignent les travaux de Beaudry et Gagnon (2019) qui

soulignent que des dynamiques interpersonnelles marquées par la tension, le manque de communication ou l'indifférence peuvent créer un climat toxique, préjudiciable à la santé psychologique.

Par ailleurs, les données laissent entrevoir que les difficultés relationnelles ne sont pas les seuls vecteurs de détresse. La surcharge de travail, le sentiment d'injustice, la gestion du temps ou encore l'absence d'équilibre entre les exigences et les ressources disponibles apparaissent comme des facteurs aggravants (Beaudry et Gagnon, 2019).

Il convient également de noter que le bien-être au travail ne se présente pas toujours de manière linéaire ou homogène. Certains résultats montrent une expérience plus nuancée, marquée par des variations liées au contexte immédiat, à l'équipe ou encore à la nature des tâches. Les résultats indiquent donc que le bien-être au travail n'est pas une expérience stable, mais évolutive.

4.2.1 Les relations interpersonnelles et le bien-être

Les résultats de cette étude indiquent donc que les relations interpersonnelles jouent un rôle en matière de bien-être des travailleurs. Ils révèlent que les relations interpersonnelles exercent une influence déterminante sur le bien-être des travailleurs, ce qui rejoint les propos de Beaudry et Gagnon (2019). Selon elles, les interactions entre collègues et supérieurs, ainsi que la dynamique de groupe, sont des éléments essentiels. Le milieu de travail devient un véritable espace de vie, où la qualité des relations peut favoriser le bien-être ou, au contraire, contribuer à la souffrance. Un environnement marqué par les tensions, les conflits ou le harcèlement augmente les risques pour la santé (Ciavaldini-Cartaut, 2017, cité dans Beaudry et Gagnon, 2019). À l'inverse, un soutien adéquat des collègues et des superviseurs est lié à une meilleure santé mentale (Marchand et al., 2015). Dans la même perspective, Silveri (2017) ont montré que le soutien social offert par l'entourage professionnel constitue l'une

des ressources les plus efficaces pour réduire les effets négatifs du stress lié aux exigences du travail.

Les témoignages recueillis révèlent que la reconnaissance des efforts joue un rôle fondamental dans la création d'un environnement de travail positif. Plusieurs participants ont indiqué que les encouragements et la valorisation de leur travail par leurs supérieurs et leurs collègues ont renforcé leur sentiment de confiance et de sécurité, ce qui a stimulé leur motivation à persévérer et à investir pleinement dans leurs tâches. Ces constats font écho aux travaux de Brun et Dugas (2006), pour qui la reconnaissance au travail, qu'elle porte sur la personne, les efforts fournis ou les résultats obtenus, constitue un facteur clé de bien-être. Pour être bénéfique, elle doit être authentique, opportune, adaptée, légitime et cohérente. Par ailleurs, lorsque les attentes des employés en matière de reconnaissance et de possibilités de progression sont comblées, leur bien-être psychologique s'en trouve renforcé (Marchand et al., 2015). À l'inverse, un manque de reconnaissance ou une insécurité d'emploi peut avoir des répercussions négatives sur la santé mentale.

La présente étude révèle également l'influence négative des relations interpersonnelles conflictuelles. Les résultats montrent que les conflits, qu'ils soient liés à des divergences de valeurs, à des problèmes de communication ou à des tensions interpersonnelles, affectent négativement le bien-être des employés. Ce constat fait écho aux travaux de Dachelet (2017) qui soulignent que les conflits relationnels génèrent un stress chronique et peuvent conduire à une diminution de la performance, à l'épuisement professionnel et à des troubles psychosomatiques.

Les participants ont rapporté plusieurs situations de conflits au sein de leur équipe de travail, qu'il s'agisse de tensions entre collègues ou de malentendus non résolus. Ces conflits ont eu des effets négatifs sur la communication, engendrant des frustrations et un sentiment d'isolement. L'absence de soutien émotionnel et le manque de communication ont exacerbé ces tensions, créant un climat de méfiance et de détresse, comme l'ont exprimé plusieurs participants dans leurs témoignages. Un tel environnement peut nuire à la cohésion d'équipe, à la productivité et, à long terme, à la santé mentale des employés.

4.3 LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES ET THEORIQUES

Les résultats de cette étude contribuent à enrichir la littérature existante sur les relations interpersonnelles et le bien-être au travail. Ils relèvent d'abord plusieurs constats déjà établis dans les recherches antérieures, ce qui permet de consolider les connaissances. Cette recherche met en lumière non seulement l'influence des relations positives (soutien, reconnaissance, collaboration), mais aussi celle des relations difficiles (conflits, incivilités, microagressions) qui peuvent entraîner une détérioration significative du climat de travail.

De plus, les résultats illustrent de façon concrète la façon dont les différentes formes de tensions relationnelles se manifestent au quotidien dans les milieux professionnels, en résonance avec les typologies de conflits proposées par Harvey et Drolet (1994). Ils permettent également d'illustrer la pertinence de concepts comme le soutien social, la reconnaissance et la recherche de sens, souvent abordés dans une perspective eudémonique du bien-être (Ryan et Deci, 2001). Cette étude vient donc renforcer les connaissances sur ces concepts en leur donnant une assise empirique issue de témoignages authentiques.

Enfin, la recherche contribue à une meilleure compréhension de la manière dont les dynamiques interpersonnelles, parfois perçues comme secondaires dans les organisations, peuvent en réalité devenir centrales dans l'expérience professionnelle des employés. Elle propose ainsi une lecture intégrée des facteurs relationnels et organisationnels du bien-être, reliant la théorie à la réalité du terrain.

Sur le plan pratique, les résultats obtenus permettent de comprendre les différents vécus des employés et d'identifier des pistes d'action à destination des gestionnaires en milieu de travail. D'abord, ils rappellent l'importance de favoriser un climat relationnel sain, basé sur l'écoute, le respect mutuel et la reconnaissance. Il est donc essentiel de mettre en place des espaces de dialogue, de rétroaction constructive et de soutien émotionnel pour prévenir l'émergence de tensions et renforcer la cohésion des équipes.

Les données suggèrent également l'utilité de former les gestionnaires et les employés à la gestion des conflits interpersonnels, à la communication bienveillante et à la prévention des comportements incivils ou d'exclusion. La sensibilisation aux microagressions et à leurs effets sur la santé mentale, par exemple, pourrait faire partie d'un programme de prévention plus large visant à améliorer le bien-être collectif.

En somme, les résultats obtenus mettent en évidence des leviers d'action concrets pour améliorer le bien-être au travail à travers la qualité des relations interpersonnelles. Ces pistes d'intervention, ancrées dans les témoignages recueillis, attestent de l'importance d'un engagement organisationnel soutenu en faveur de relations humaines saines, condition essentielle à la satisfaction, à la motivation et au bien-être des employés.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Ce chapitre met en évidence l'importance des relations interpersonnelles dans la construction du bien-être au travail. Les témoignages recueillis illustrent que des interactions empreintes de respect, de soutien et de reconnaissance favorisent un climat organisationnel positif et motivant. À l'inverse, les tensions relationnelles, les incivilités et le manque de communication affectent négativement l'état psychologique des employés, compromettant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail. Ces résultats, mis en parallèle avec les apports de la littérature, indiquent que la qualité des relations sociales constitue un levier stratégique pour la santé organisationnelle. Ils invitent les gestionnaires à mettre en place des pratiques favorisant la cohésion, la reconnaissance et la régulation des conflits afin de promouvoir un environnement de travail sain et durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a permis de mettre en évidence le rôle essentiel des relations interpersonnelles dans l'établissement du bien-être au travail. Les résultats obtenus montrent que des relations empreintes de respect, de soutien et de reconnaissance contribuent à créer un environnement professionnel épanouissant. À l'inverse, la présence de tensions, d'incivilités, de harcèlement, de pressions exercées par les pairs ou encore de microagressions entraîne une détérioration de la santé psychologique des employés.

La portée de cette recherche tient à son apport à la compréhension fine des dynamiques relationnelles vécues en milieu organisationnel. En mettant en évidence l'influence des interactions sur le bien-être des travailleurs, ce travail souligne l'importance d'accorder une attention particulière aux relations interpersonnelles dans les pratiques de gestion. En abordant le lien entre la qualité des relations interpersonnelles et le bien-être au travail, ce mémoire invite les gestionnaires et les décideurs à intégrer ces dimensions humaines au cœur de leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Toutefois, cette recherche comporte certaines limites. L'approche qualitative choisie, bien qu'elle permette une analyse approfondie des expériences vécues, restreint la portée généralisable des résultats à l'ensemble des contextes organisationnels. Par ailleurs, les perceptions exprimées par les participants sont teintées de subjectivité, ce qui peut influencer l'interprétation des données recueillies.

Pour de futures recherches, il serait judicieux d'enrichir ces résultats par des études quantitatives menées auprès d'échantillons plus larges afin de valider les observations dégagées. En effet, une étude quantitative aurait permis de sonder un plus grand nombre de participants, et donc, d'obtenir un plus vaste nombre de réponses dans des secteurs d'activités variés, ce qui pourrait conduire à une la généralisation des résultats.

Cette étude ouvre la porte à de nombreuses pistes de réflexion qui pourraient être approfondies dans de futures recherches portant sur l'influence des relation interpersonnelles

sur le bien-être au travail. Par exemple, il serait intéressant d'étudier les stratégies de résilience déployées par les employés face à des relations de travail difficiles, ou d'analyser l'effet des formations en intelligence émotionnelle sur l'amélioration du climat au sein des équipes.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

1. Objectifs de l'étude

Objectif principal de l'étude : décrire la manière dont les relations interpersonnelles influencent le bien-être des employés.

Objectifs secondaires de l'étude :

- Décrire les relations interpersonnelles au travail, telles qu'elles sont perçues par les employés.
 - Décrire la manière dont les employés perçoivent leur propre bien-être au travail.
 - Décrire la manière dont les relations interpersonnelles négatives influencent le bien-être des employés.
 - Décrire la manière dont les relations interpersonnelles positives influencent le bien-être au travail des employés.
 - Dégager les pratiques organisationnelles qui influencent les relations interpersonnelles.
-

2. Retour sur le formulaire d'information et de consentement

3. Questions

- a) Décrivez l'organisation qui vous emploie (secteur d'activités, mission).
- b) Décrivez votre travail (rôles et responsabilités, principales tâches).
- c) Comment décririez-vous votre équipe de travail?
- d) Décrivez vos interactions quotidiennes
 - a. Avec vos collègues de travail;
 - b. Avec votre supérieur immédiat.
- e) Diriez-vous que les relations au travail sont plutôt positives ou négatives ? Pourquoi ?
- f) Comment les relations avec vos collègues ou avec votre supérieur affectent-elles votre bien-être au travail ?
- g) Pouvez-vous partager une expérience où une interaction positive (comme un soutien, une reconnaissance) a eu un impact sur votre bien-être ?
- h) Pouvez-vous également décrire une situation où une interaction négative (conflit, tension) a influencé votre bien-être ?
- i) Quels sont, selon vous, les facteurs qui favorisent de bonnes relations interpersonnelles au travail ?
- j) Au contraire, quels facteurs rendent ces relations difficiles ou conflictuelles ?
- k) Pensez-vous que l'organisation dans laquelle vous travaillez soutient les relations interpersonnelles positives ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- l) Comment décririez-vous votre propre bien-être au travail ?
- m) Quels sont, selon vous, les principaux facteurs qui influencent votre bien-être dans votre environnement professionnel ?

4. Remerciements

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.L. Gotteland, D. . Haon, C. et Jolibert, A. (dir.). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion* (pp. 11-62). Pearson Education.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue française de gestion*, (9), 269-283.
- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 169-198), Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C. & Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad machina*, (3), 151–164.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 1, 23-41.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : Les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(1), 11-35.
- Blanchet, A. (1991). *Dire et faire dire: l'entretien*. Armand Colin.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine

- Brun, J-P. (2003). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions*, fascicule 2, IRSST, 23 pages. En ligne : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf?v=2023-11-13>
- Brun, J.-P. et N. Dugas 2006. *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. La mobilisation des personnes au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.
- Boudreau, J. (2008). *La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME*. Thèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- Camhi, K. (2021). Les coachs comme tuteurs de résilience face à la perte de sens. *Revue Européenne de Coaching*, (11). <https://revue-europeenne-coaching.com/category/numeros/n11-novembre-2021/>
- Cortina L. M., Magley V. J., Williams J. H., Langhout R. D., 2001. Incivility in the workplace: incidence and impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, n° 1, p. 64-80.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
- Dachelet, C. (2017). Dans quelle mesure les conflits interpersonnels se produisant au sein d'une équipe de travail, peuvent-ils constituer une cause de l'épuisement professionnel ? Mémoire présenté au Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:11047>
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). Le « quoi » et le « pourquoi » de la poursuite d'un objectif : les besoins humains et l'autodétermination du comportement. *Enquête psychologique*, 11(4), 227-268.
- De Dreu, C. K., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European journal of work and organizational psychology*, 14(2), 105-117.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail* (4e éd.), Bayard.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Larsen, R. J., Levine, S., & Emmons, R. A. (1985). Intensity and frequency: Dimensions underlying positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1253-1265.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Doucet, H. (2002). *L'éthique de la recherche: guide pour le chercheur en sciences de la santé*. Presses de l'Université de Montréal.
- Elize, M. (2023). *Identité professionnelle et conflit organisationnel en milieu de travail*. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski.
- Faulx, D., & Delvaux, S. (2005). Le harcèlement moral au travail : Phénomène objectivable ou « concept horizon » ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 7-3.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

- Fuhrer, C., Moisson, V. & Cucchi, A. (2011). Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout. *Revue management et avenir, 1*, 194-215.
- Gauthier, B., & Bourgeois, I. (2016). Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données (6e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*, Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- 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.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2011). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology, 27*, 437-450.
- Girard, D. (2009). Conflits de valeurs et souffrance au travail. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, 11*(2), 129-138.
- Gollac, M. (2012). Les risques psychosociaux au travail: d'une «question de société» à des questions scientifiques. Introduction. *Travail et emploi, (129)*, 5-10.
- Hamel, V. (2011). *Les compétences des gestionnaires en médiation: construction et première validation d'une échelle de mesure*. Thèse de doctorat présentée à HEC Montréal.
- Hartmann, E. et C. Mathieu (2017). Liens entre ergomanie, épuisement professionnel et traits de personnalité associés : une synthèse des écrits. *Santé mentale au Québec, 42*(2), 197-218.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- Hirigoyen, M.F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique, 84*(9), 821-826.

- Kelloway, E. K., et Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223.
- Keyes, C. L. M. (2006). Mental health in adolescence: is America's youth flourishing? *The American journal of orthopsychiatry*, 76(3), 395-402.
- Koenig, M.-H. (2018). Comprendre les risques psychosociaux pour agir. *Documentation et bibliothèques*, 64(1), 35-39.
- Labelle-Deraspe, R., & Kabat-Farr, D. (2022). Contrer l'incivilité au travail : un défi quotidien. *Gestion*, 47(1), 26-31.
- Laborde, A. (2020). Incivilités numériques au travail, banalisation de la violence et déficit d'identification et d'accompagnement ? *Sciences de la société*, (106).
- Laforest, J., Bouchard, L. M., & Maurice, P. (2011). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés: trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales*. INSPQ.
- Lemaire, J. (2010). *Vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels*. Thèse de doctorat présentée à l'Université du Québec à Montréal).
- Lim S., Cortina L. & Magley V. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- Maina, E. W. (2015). *The effects of peer pressure: a case study of the public service: Nairobi County* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Malola, P., Desrumaux, P., Jeoffrion, C., & Leroy-Frémont, N. (2016). Harcèlement moral au travail et justice organisationnelle : quels effets sur l'engagement au travail, l'intention de quitter et la détresse psychologique?. *Facteurs de la santé au travail: du mal-être au bien-être*.

- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marchand, A., Durand, P., Haines, V. & Harvey, S. (2015). The Multilevel Determinants of Worker's Mental Health: Results from the SALVEO Study, *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 50, 445-459.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives – Hors Série*(5), 70–81.
- Masclet, D. (2003). *L'analyse de l'influence de la pression des pairs dans les équipes de travail*, CIRANO. <https://cirano.qc.ca/files/publications/2003s-35.pdf>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social indicators research*, 45, 475-504.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89, 352-357.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998b). 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, 183–187.
- Michaux, S. (2022). *Les relations interpersonnelles au travail : Entre bien-être et épuisement professionnel. Le cas des jeunes professionnels de soins de santé*. Faculté de santé publique, Université catholique de Louvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:34167>
- Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.
- Nadal, K. L. (2013). *That's so gay! Microaggressions and the lesbian, gay, bisexual, and transgender community*. American Psychological Association.

- Nwinyokpugi, P. N., & Omunakwe, P. O. (2019). Interpersonal relationship at work; enhancing organizational productivity of deposit money banks in Port Harcourt. *Journal of Research in Business and Management*, 7(1), 22-33.
- Organisation mondiale de la santé. (s.d.). Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19–22 juin 1946. www.who.int/about/definition/fr/.
- Oyeleye O., Hanson P., O'Connor N. & Dunn D. (2013). Relationship of Workplace Incivility, Stress, and Burnout on Nurses' Turnover Intentions and Psychological Empowerment, *JONA : The Journal of Nursing Administration*, 43(10), 536-542.
- Paré, C., Parent, G., & Ouellet, P. A. (2000). Le conflit dans les équipes autogérées: sa naissance et sa gestion. Dans Boivert, D (dir). *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire. Modèles et pratiques* (pp.249-284), Presses de l'Université du Québec.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- Pearson, C., Andersson L. & Porath C. (2000). Assessing and attacking workplace incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Piasecki, C. (2017). *L'utilisation de la justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux* (Doctoral dissertation, COMUE Université Côte d'Azur).
- Poilpot-Rocaboy, D. G., & Winter, D. R. (2008). Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention. *Gérer et comprendre*, (4), 38-49.
- Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et entreprise*, (1), 9-24.

- Poirel, E., Yvon, F., Lapointe, P. & Denecker, C. (2017). La fonction de direction scolaire adjointe: une comparaison des sources de stress entre adjoints et directions, *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2), 231–260.
- Porath C. & Pearson C. (2013). The price of incivility, *Harvard business review*, 91(1-2), 114–121.
- Préville, M., Potvin, L., & Boyer, R. (1995). The structure of psychological distress. *Psychological Reports*, 77, 275-293.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *Bmj*, 318(7178), 228-232.
- Ravn, I. (1998). Understanding conflict as a (missed) opportunity for social development. *Proceedings of the International Association for Conflict Management Annual Conference*, 7-10.
- Roché, S. (1996). *La société incivile : Qu'est-ce que l'insécurité ?* Éditions du Seuil.
- Roché, S., & Schlegel, J.-L. (2009). *La société d'hospitalité*. Média Diffusion.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J. S., { Gilbert, M. H. (2010). Surechère de la non-santé psychologique au travail. *Le journal des psychologues*, 10, 31-34.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 5, 337-360.

- Seligman, P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. Dans C. R. Snyder, & S. I. Lopez. *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). Oxford university press.
- Salzer, M. S. (2002). Consumer-delivered services as a best practice in mental health care delivery and the development of practice guidelines: Mental Health Association of Southeastern Pennsylvania Best Practices Team Philadelphia. *Psychiatric Rehabilitation Skills*, 6(3), 355-382.
- Salzer, M. S., & Shear, S. L. (2002). Identifying consumer-provider benefits in evaluations of consumer-delivered services. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25(3), 281–288
- Samson, I., Paiement, A. M., Hatier, D. E., Bourgeois, C., Riopel, S., & Desmarais, V. D. (2015). Pratiques de gestion des superviseurs et bien-être eudémonique de leurs subordonnés: une distinction de profils. *Humain et Organisation*, 1(1), 12-16.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives, Hors Série*(5), 99–111.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L’entrevue semi-dirigée. Dans Gauthier, B. (dir.). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données* (pp. 337-360), Presses de l’Université du Québec.
- Silveri, F. (2017). Peut-on compenser des conditions de travail nocives? L’apport du modèle Exigences-Ressources. @ *GRH*, 24(3), 29-53.
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American psychologist*, 62(4), 271.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions and marginality: Manifestation, dynamics, and impact*. John Wiley & Sons.
- Statistique Canada (2024). Les Canadiens sont-ils satisfaits de leur emploi? StatsCAN +. <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/5332-les-canadiens-sont-ils-satisfaits-de-leur-emploi>.

- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal Relationships at Work: Organization, Working Conditions and Health* (Order No. 28426720). Thèse de doctorat, Karolinska Institutet.
- Thomas, K.W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update, *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265- 274
- Tissot, F., Jauvin, N. & Vézina, M. (2022). Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015, INSPQ. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3246>
- Tremblay, S. (2023). Microagressions : comprendre, reconnaître et agir comme gestionnaire. *Revue gestion*. <https://www.revuegestion.ca/microagressions-comprendre-reconnaitre-et-agir-comme-gestionnaire>.
- Treynor, W. (2009), *Towards a general theory of social psychology: Understanding Human cruelty, human misery and perhaps a remedy. (A theory of the socialization Process)*. Redondo Beach: Euphoria Press.
- Trudeau, G. (2019). Les modifications apportées à la Loi sur les normes du travail du Québec. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (1), 184-187.
- Ury, W.L, Brett, J.M. & Goldberg, S.B. (1988). *Getting disputes resolved : designing systems to cut the costs of conflict*, 1ste éd., Jossey-Bass, coll. The Jossey-Bass management series.
- Veit, C. T., & Ware, Jr, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 730-742.
- Vilatte, J. C. (2007). *L'entretien comme outil d'évaluation*. Laboratoire Culture et communication, Université d'Avignon, 41-42.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé: le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Les Presses de l'Université Laval.

- Wang, S. Z. & Karpinski, E. A. (2016). *Santé psychologique en milieu de travail*. Employment and Social Development Canada. https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/services/health-safety/reports/Psychological_Health_in_the_Workplace.fre.pdf
- Washington, E. F. (2022). Recognizing and responding to microaggressions at work. *Harvard Business Review*. <https://www.worc-alc.org/web/sites/default/files/2023-10/recognize.pdf>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Williams, M. (2020). Microaggressions: Clarification, Evidence, and Impact. *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 3-26.
- Zhu, Wenjing. (2011). *Le contrôle et l'autonomie dans un contexte de gestion de projet en Chine: la performance dans les équipes de projet en lien avec la pression des pairs* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).

