







# **BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LEADERSHIP EN CONTEXTE MIGRATOIRE**

**Une analyse autopraxéographique de l'intégration professionnelle**

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 (M. Sc.)

PAR

**© ACAH GILLES PARFAIT TRESOR MONNEY**

**Février 2026**



**Composition du jury :**

**Ghali Ali, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noelle Albert, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Ababacar Diaw, examinateur externe, McKinnon Québec**

Dépôt initial le 08 janvier 2026

Dépôt final le 06 février 2026



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

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



Je dédie ce mémoire à toutes celles et ceux qui, à travers leur parcours migratoire, ont dû reconstruire leur identité professionnelle dans l'incertitude, parfois dans le silence, mais toujours avec courage.

À celles et ceux qui continuent de chercher leur place, leur reconnaissance et un sens digne au travail.

Et je dédie également ce travail à la société québécoise, à celles et ceux qui nous soutiennent et nous accueillent, offrant un espace où se reconstruire et s'épanouir



## REMERCIEMENTS

Je rends avant tout grâce à Dieu pour la force, la patience et la persévérance qu'Il m'a accordées tout au long de ce parcours académique et migratoire. Sa présence et Sa guidance ont constitué un soutien essentiel dans les moments de doute comme dans les étapes de dépassement. Comme il est écrit : « L'Éternel est ma lumière et mon salut : de qui aurais-je peur ? » (Psaume 27 :1).

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma directrice de mémoire, Marie-Noelle Albert, dont la bienveillance, la disponibilité et son soutien ont constitué un véritable pilier tout au long de ce travail. Son accompagnement attentif et ses encouragements constants ont contribué de manière déterminante à la qualité scientifique et humaine de ce mémoire.

Je remercie également les membres du jury pour la lecture attentive de ce travail et pour leurs commentaires pertinents, qui ont permis d'enrichir l'analyse et d'améliorer la version finale du mémoire.

J'adresse des remerciements sincères à ma famille pour son soutien indéfectible, sa confiance et ses encouragements constants. Leur présence a été une source essentielle de motivation et de stabilité tout au long de ce parcours.

Je remercie aussi mes amis pour leur soutien, leur écoute et les moments de partage qui ont apporté équilibre et réconfort durant cette démarche exigeante.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire par un conseil, un encouragement ou un soutien discret mais précieux.



## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à la construction du bien-être au travail en contexte migratoire régional, en mettant en lumière la manière dont celui-ci se transforme tout au long du parcours d'intégration professionnelle d'un travailleur immigrant. L'objectif est de comprendre ce bien-être non comme un état figé, mais comme un processus dynamique influencé par des facteurs organisationnels, individuels et psychosociaux, notamment les pratiques de leadership.

L'étude porte sur les conditions d'intégration en région, le décalage entre les compétences acquises avant la migration et leur reconnaissance dans le nouveau milieu de travail, ainsi que sur le rôle joué par les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les styles de gestion et les formes de soutien managérial. Une attention particulière est accordée aux dimensions identitaires du parcours migratoire, telles que le sentiment de légitimité professionnelle, la reconstruction du rapport au travail et la quête de reconnaissance.

L'hypothèse centrale soutient que le bien-être des travailleurs immigrants ne dépend pas uniquement des conditions objectives d'emploi, mais se construit à travers la qualité des relations professionnelles, la reconnaissance perçue et la possibilité de maintenir une continuité identitaire entre l'avant et l'après migration. Afin d'explorer ces dynamiques, ce mémoire adopte une démarche autopraxéographique inscrite dans le paradigme constructiviste pragmatique, reposant sur l'analyse réflexive de l'expérience professionnelle vécue, mise en dialogue avec les cadres théoriques.

Les résultats montrent que l'intégration professionnelle est marquée par des tensions liées au déclassement, à l'insécurité psychologique et à la non-reconnaissance des compétences, mais que ces fragilités peuvent être atténuées par un leadership sensible, un climat de sécurité psychologique et des pratiques de reconnaissance. En conclusion, ce mémoire met en évidence le caractère profondément relationnel et identitaire du bien-être au travail en contexte migratoire régional.

Mots clés : bien-être au travail, immigration, intégration professionnelle, leadership, reconnaissance, identité professionnelle, sécurité psychologique, contexte régional, autopraxéographie.



## ABSTRACT

This master's thesis examines the construction of workplace well-being in a regional migration context by highlighting how it evolves throughout the professional integration process of an immigrant worker. The objective is to understand well-being not as a fixed state, but as a dynamic process shaped by organizational, individual, and psychosocial factors, particularly leadership practices.

The study focuses on regional integration conditions, the gap between skills acquired prior to migration and their recognition in the new work environment, as well as the role of interactions with supervisors, management styles, and forms of managerial support. Particular attention is given to identity-related dimensions of the migration experience, including professional legitimacy, the reconstruction of the relationship to work, and the search for recognition.

The central hypothesis is that immigrant workers' well-being does not rely solely on objective employment conditions, but is constructed through the quality of professional relationships, perceived recognition, and the ability to maintain identity continuity between the pre- and post-migration periods. To explore these dynamics, this thesis adopts an autopraxeographic approach grounded in the pragmatic constructivist paradigm, based on the reflexive analysis of lived professional experience and its dialogue with existing theoretical frameworks.

The results show that professional integration is marked by tensions related to deskilling, psychological insecurity, and the non-recognition of competencies, but that these vulnerabilities can be mitigated through sensitive leadership, a climate of psychological safety, and recognition practices. In conclusion, this thesis highlights the fundamentally relational and identity-based nature of workplace well-being in a regional migration context.

*Keywords:* workplace well-being; immigration; professional integration; leadership; recognition; professional identity; psychological safety; regional context; autopraxeography.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
TABLE DES MATIÈRES .....	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	19
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	21
1.1 LES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS EN REGION.....	21
1.1.1 Défis d’adaptation professionnelle et culturelle .....	21
1.1.2 Reconnaissance, intégration sociale et identité professionnelle.....	24
1.1.3 Conditions d’emploi en contexte régional.....	26
1.1.4 Rôle du travail dans la construction identitaire .....	28
1.2 LE BIEN-ETRE.....	30
1.2.1 Définition du bien être.....	30
1.2.2 Les types de bien être .....	34
1.2.3 Déterminants du bien-être au travail .....	42
1.2.4 L’impact du bien être sur le travail .....	47
1.3 LE LEADERSHIP ORGANISATIONNEL.....	49
1.3.1 Définition et fondement théorique .....	49
1.3.2 Styles de leadership .....	52
1.4 ARTICULATIONS ENTRE IMMIGRATION EN REGION, BIEN ETRE ET LEADERSHIP .....	62
1.4.1 Immigration en région et bien-être psychologique au travail.....	63
1.4.2 Immigration régionale et leadership organisationnel .....	64
1.4.3 Leadership et bien-être psychologique au travail.....	65
1.4.4 Articulation intégrée des trois concepts .....	66
1.4.5 Objectif de recherche.....	67

CHAPITRE 2 CADRE METHODOLOGIQUE .....	69
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIE.....	69
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE .....	70
2.2.1 Choix de la méthode .....	71
2.2.2 Processus de la méthode .....	72
2.2.3 Limites .....	73
2.3 ETHIQUE DE RECHERCHE.....	75
2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE .....	76
CHAPITRE 3 TEMOIGNAGE.....	77
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION .....	88
4.1 ANALYSE.....	88
4.1.1 Choc environnemental et culturel .....	88
4.1.2 Découverte du travail au Québec .....	91
4.1.3 Leadership contrôlant et exigences strictes.....	96
4.1.4 Fatigue physique et mentale.....	101
4.1.5 Soutien d'un collègue et solidarité au travail.....	106
4.2 DISCUSSION .....	111
4.2.1 Les facteurs organisationnels .....	111
4.2.2 Les facteurs individuels .....	114
4.2.3 Facteurs psychosociaux .....	117
4.2.4 Synthèse générale.....	122
4.2.5 Limites de l'étude et précautions intégratives .....	124
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	125
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	127

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La migration professionnelle constitue aujourd'hui un phénomène structurant du marché du travail canadien, particulièrement dans les régions où la rareté de main-d'œuvre favorise l'accueil de travailleurs issus de l'immigration (Statistique Canada, 2023). Si cette dynamique est souvent analysée sous l'angle de l'intégration économique, elle renvoie également à une expérience humaine beaucoup plus complexe, marquée par des ajustements identitaires, relationnels et culturels qui influencent profondément le rapport au travail et la qualité de l'intégration professionnelle (Berry, 2006). Derrière les indicateurs statistiques se déploient ainsi des réalités vécues qui demeurent encore peu visibles dans les approches traditionnelles.

Le bien-être au travail ne peut être réduit à un simple sentiment de satisfaction. Il s'agit d'un phénomène multidimensionnel qui articule des dimensions organisationnelles, individuelles et psychosociales. Ces dimensions interagissent au fil du parcours professionnel (Danna et Griffin, 1999). En contexte migratoire régional, la reconnaissance des compétences, la qualité du soutien social et les pratiques de leadership prennent une importance particulière, car elles contribuent à façonner le sentiment de légitimité, d'appartenance et la reconstruction de l'identité professionnelle (Bass et Riggio, 2006). Ces facteurs s'influencent mutuellement et participent à la manière dont le bien-être se construit, se fragilise ou se transforme au quotidien.

Malgré l'abondance des recherches sur le bien-être au travail, la majorité d'entre elles reposent sur des méthodes externes au vécu, qui peinent à saisir la profondeur des transformations subjectives induites par la migration professionnelle. Or, le parcours migratoire modifie non seulement les conditions d'emploi, mais également le rapport à soi, au sentiment de compétence et à la reconnaissance professionnelle, des dimensions qui

restent difficilement accessibles par des approches strictement quantitatives (Ellis et al., 2011).

Dans cette perspective, ce mémoire adopte une démarche autopraxéographique qui reconnaît l'expérience professionnelle du chercheur comme une source de connaissance scientifique. Cette posture permet de saisir les dynamiques fines du vécu migratoire et de mettre en lumière les interactions quotidiennes, les pratiques organisationnelles et les processus identitaires qui jalonnent le parcours d'intégration.

Ce mémoire vise ainsi à comprendre comment le bien-être au travail se construit, se fragilise et se transforme au fil d'un parcours migratoire professionnel en contexte régional, en mettant en dialogue l'expérience vécue avec les cadres théoriques existants afin de dégager des mécanismes interprétatifs transférables à d'autres situations similaires.

Pour atteindre cet objectif, le mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier présente le cadre théorique, le deuxième expose la méthodologie et la posture autopraxéographique, le troisième décrit l'expérience vécue à travers différentes scènes significatives, tandis que le quatrième regroupe l'analyse et la discussion des résultats, assurant une progression cohérente entre la théorie, la méthode, l'expérience et l'interprétation.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre présente le cadre conceptuel mobilisé dans ce mémoire. Il vise à clarifier les notions centrales nécessaires à l'analyse du bien-être au travail en contexte migratoire. Les concepts de bien-être psychologique, de leadership, de reconnaissance et d'intégration professionnelle y sont définis et discutés. Une attention particulière est accordée à leurs interactions dans les environnements organisationnels. Ces repères théoriques servent de base à l'analyse de l'expérience étudiée. Ils orientent également la lecture des chapitres empiriques et analytiques qui suivent.

### **1.1 LES TRAVAILLEURS IMMIGRANTS EN REGION**

Comprendre l'expérience des travailleurs immigrants en contexte régional nécessite d'examiner plusieurs facteurs interdépendants, notamment culturels, identitaires, institutionnels et organisationnels. En région, ces dynamiques se complexifient en raison des distances géographiques, de la disponibilité limitée des ressources et des structures économiques spécifiques. Les sous-sections suivantes analysent successivement les principaux enjeux qui façonnent l'adaptation des travailleurs immigrants, en mettant en lumière leurs défis, leurs besoins et les mécanismes susceptibles d'affecter leur bien-être psychologique.

#### **1.1.1 Défis d'adaptation professionnelle et culturelle**

L'intégration des travailleurs immigrants en région constitue un processus complexe, dépassant largement les seuls ajustements linguistiques. Elle implique des dynamiques

interculturelles profondes pouvant affecter le bien-être psychologique et la capacité d'adaptation des individus (Dagenais-Desmarais, 2010). En région, ces défis sont souvent amplifiés par des attentes sociétales et organisationnelles parfois éloignées des cadres de référence culturels des nouveaux arrivants, ce qui peut influencer leur performance et leur satisfaction au travail (Den Hartog et De Hoogh, 2024). Cette mise à distance entre les normes d'origine et les attentes du milieu d'accueil constitue souvent une première source de tension adaptative.

Une dimension essentielle de cette adaptation réside dans la manière dont les travailleurs immigrants perçoivent les pratiques managériales et les styles de leadership. En effet, plusieurs études montrent que les conceptions culturelles du leadership, comme celles observées dans divers contextes asiatiques, soulignent l'importance du rôle contingent de la culture nationale dans l'efficacité des styles de leadership (Takeuchi et al., 2020). Ainsi, Lorsque les modèles de leadership rencontrés en région diffèrent fortement de ceux auxquels les immigrants sont habitués, des tensions adaptatives peuvent émerger. Ces écarts peuvent moduler leurs réponses comportementales et émotionnelles (Den Hartog et De Hoogh, 2024). Cette discordance culturelle peut donc entraîner des malentendus, une perception d'injustice et une perte de repères organisationnels.

Une mauvaise compréhension des valeurs culturelles peut alors conduire à une baisse d'engagement, à une augmentation du stress et à une dégradation du bien-être psychologique (Den Hartog et De Hoogh, 2024; Griffin et Curcuruto, 2016). À ces défis interculturels s'ajoutent souvent des facteurs économiques et professionnels. Les populations immigrantes sont en effet plus susceptibles de faire face à des pressions financières importantes, ce qui peut exacerber les difficultés psychosociales et accentuer les problèmes de santé mentale (Sinclair et al., 2024). Cette superposition des défis culturels et économiques renforce la vulnérabilité psychologique des nouveaux arrivants.

De plus, des phénomènes tels que la surqualification lorsque les compétences des immigrants ne sont pas pleinement reconnues contribuent à une insatisfaction professionnelle, à un sentiment de stagnation et à une diminution du bien-être (Caligiuri et

al., 2024; Erdogan et Bauer, 2021). Ces réalités sont encore plus prégnantes en région. L'accès aux réseaux de soutien, aux services spécialisés et aux opportunités d'avancement y est souvent plus limité, ce qui peut renforcer l'isolement (Ajibade et Mwalilanda, 2024). Ainsi, les défis structurels du marché du travail régional s'ajoutent aux obstacles interculturels.

Parallèlement, la diversité culturelle propre aux équipes de travail, bien qu'enrichissante, pose également des défis en matière de gestion de la sécurité. Les représentations sociales du risque et les pratiques sécuritaires peuvent varier d'une culture à l'autre, influençant la propension des employés à adopter des comportements prudents (Griffin et Curcuruto, 2016). Cela rend indispensable une approche de leadership sensible aux différences culturelles afin d'assurer un climat de sécurité cohérent et efficace. Dans cette perspective, il devient crucial d'examiner comment les cadres institutionnels, législatifs et culturels du pays d'accueil peuvent modérer la relation entre climat de sécurité et bien-être des immigrants (Griffin et Curcuruto, 2016). Il apparaît donc que les enjeux de sécurité au travail sont eux aussi influencés par des facteurs socioculturels.

Un autre facteur déterminant dans l'intégration est le processus d'acculturation, qui influence directement la satisfaction, l'adaptation professionnelle et le bien-être général des travailleurs immigrants (Valenzuela et al., 2021). Cette acculturation, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle, doit être envisagée comme un processus dynamique à double sens, où l'objectif est de valoriser les forces et les expériences des immigrants plutôt que d'adopter une approche centrée sur leurs « déficits » (Shea et Wong, 2022). Les recherches démontrent d'ailleurs que les individus ayant intégré plusieurs identités culturelles présentent souvent un niveau de bien-être supérieur ainsi qu'un développement professionnel plus enrichi (Fitzsimmons et al., 2017; Stahl et al., 2024). Toutefois, ce processus reste non linéaire et peut varier selon l'âge, le parcours migratoire ou les conditions socio-économiques (Furman et al., 2009). Cela montre que l'adaptation culturelle ne suit pas une trajectoire uniforme et dépend de multiples variables individuelles et contextuelles.

Ainsi, les défis d'adaptation professionnelle et culturelle révèlent la complexité du processus d'intégration en région. Ils montrent que la capacité des travailleurs immigrants à s'adapter dépend non seulement de leurs compétences, mais aussi de la sensibilité culturelle des milieux de travail et du soutien que les organisations sont capables de mettre en place pour réduire les tensions adaptatives.

### **1.1.2 Reconnaissance, intégration sociale et identité professionnelle**

La reconnaissance des compétences et des qualifications représente un élément central de l'intégration sociale et professionnelle des travailleurs immigrants, particulièrement en région où les ressources sont parfois limitées. Lorsqu'elle est absente, elle peut engendrer des conditions de travail précaires, une perte de sens, une diminution de la satisfaction professionnelle et, à plus long terme, une détérioration du bien-être psychologique (Kaya et Yardim, 2025; Moyce et Schenker, 2018)

L'expérience de surqualification lorsque les compétences d'un immigrant excèdent les exigences de son emploi constitue également un facteur majeur de dévalorisation professionnelle, souvent associé à une faible satisfaction et à un sentiment d'injustice (Erdogan et Bauer, 2021). Cette réalité est souvent liée à la difficulté d'accéder à des emplois correspondant réellement aux qualifications initiales, en raison de divers obstacles rencontrés dans le parcours d'intégration.

A cela s'ajoutent des défis d'accès à l'information et parfois des obstacles communicationnels pouvant générer tensions et incertitudes dans les interactions professionnelles (Dasgupta et al., 2025). De plus, les conditions de vie parfois précaires et l'accès restreint aux soins de santé en région peuvent intensifier les difficultés d'adaptation et accentuer les problèmes de santé physique ou psychologique (Rast et al., 2024). Ces cumuls de facteurs fragilisent la résilience individuelle et accroissent le stress économique, ce qui influence directement le bien-être global (Sinclair et al., 2024).

Dans ce contexte, un soutien organisationnel adapté incluant mentorat, formation et accompagnement devient essentiel pour faciliter l'intégration. Une reconnaissance authentique des compétences et une adéquation perçue entre compétences et exigences du poste contribuent directement au bien-être professionnel (Kaya et Yardim, 2025).

Par ailleurs, l'intégration sociale dépend fortement de la capacité des organisations à instaurer un environnement inclusif où la diversité est valorisée. Ces pratiques réduisent les risques psychosociaux liés à l'isolement et renforcent le sentiment d'appartenance, ce qui améliore la santé mentale (Avogaro, 2022; Furman et al., 2009). Une combinaison de reconnaissance, d'un emploi correspondant réellement aux compétences et d'un climat organisationnel inclusif apparaît ainsi essentielle pour soutenir le bien-être psychologique (Erdogan et Bauer, 2021).

Cependant, la précarité de l'emploi demeure fréquente dans les parcours migratoires et est fortement associée à l'anxiété, au stress chronique et à divers troubles psychologiques (Benach et al., 2014). Cette insécurité financière peut déborder sur la vie personnelle et aggraver la vulnérabilité socio-économique (Mani et al., 2013). D'où l'importance de politiques organisationnelles et publiques visant à réduire l'insécurité professionnelle et à protéger les travailleurs migrants (Benach et al., 2014; Hargreaves et al., 2019).

Enfin, les travailleurs immigrants sont souvent exposés à des risques disproportionnés de blessures et de problèmes de santé liés au travail, soulignant la nécessité de renforcer les normes de protection et de sécurité (Hargreaves et al., 2019; Kawachi, 2024). Les expériences de discrimination peuvent par ailleurs accroître le stress et l'intention de quitter l'emploi, ce qui renforce l'importance de promouvoir un environnement de travail équitable. Un leadership favorisant la cohésion et les liens sociaux peut également contribuer de manière significative à l'amélioration du bien-être mental (Holt-Lunstad, 2024; Regmi et al., 2009).

Ainsi, la reconnaissance des compétences et les conditions individuelles d'intégration ne peuvent être dissociées du contexte régional dans lequel évoluent les travailleurs

immigrants. Il convient maintenant d'examiner comment les caractéristiques propres aux milieux d'emploi régionaux influencent leur expérience professionnelle et leur bien-être.

### **1.1.3 Conditions d'emploi en contexte régional**

La précarité de l'emploi, marquée par l'instabilité des revenus, l'absence d'avantages sociaux et l'insécurité professionnelle, constitue un déterminant majeur du bien-être psychologique des travailleurs immigrants, particulièrement dans les régions où l'économie repose largement sur des activités saisonnières (Benach et al., 2014). Cette insécurité structurelle fragilise profondément la relation au travail et augmente la probabilité de développer des troubles anxieux et dépressifs. Cette vulnérabilité est accentuée lorsque le travail s'effectue à distance ou dans des environnements numériques, qui favorisent l'isolement social et la surcharge mentale. Tarafdar et al. (2019, p. 10) expliquent que le technostress se manifeste par « une surcharge mentale, un sentiment d'envahissement et une difficulté à se déconnecter » ce qui affecte directement la santé psychologique.

La montée du travail via plateformes contribue également à l'intensification des formes d'emploi atypiques et précaires. Ces formes d'emploi reposent souvent sur une faible responsabilité de l'employeur envers le travailleur et sur un contrôle accru de la disponibilité. Kalleberg (2009, p. 2) définit ainsi l'emploi précaire comme « un travail marqué par l'instabilité, l'incertitude et risqué du point de vue du travailleur »<sup>1</sup>, soulignant aussi que ces caractéristiques créent une vulnérabilité structurelle. Ces conditions touchent particulièrement les travailleurs immigrants, qui occupent proportionnellement davantage d'emplois à faible statut.

---

<sup>1</sup> “precarious work is employment that is uncertain, unpredictable, and risky from the point of view of the worker”

L'instabilité professionnelle a également un impact significatif sur la santé mentale. Dans leur méta-analyse, Paul et Moser (2009, p. 265) montrent que le chômage et le sous-emploi entraînent une détérioration notable du bien-être psychologique, affirmant que « le chômage et le sous-emploi réduisent systématiquement la santé mentale ». Ces effets sont accentués lorsque les travailleurs occupent des emplois en-deçà de leurs compétences, une situation fréquente chez les personnes immigrantes en région.

La précarité est également reconnue comme un déterminant majeur de la santé, notamment lorsqu'elle combine plusieurs dimensions : instabilité, absence de droits, faibles salaires, faible autonomie ou encore risques physiques. Hajat et al. (2024, p. 8) notent que « la précarité multidimensionnelle accroît les inégalités de santé » en exposant les travailleurs à des risques physiques et psychosociaux cumulés. De telles conditions génèrent un stress financier chronique qui dépasse le cadre professionnel et affecte fortement les capacités d'adaptation.

Enfin, plusieurs conditions psychosociales exigences élevées, faible autonomie, insécurité de l'emploi sont fortement associées au développement de troubles mentaux. (Rugulies et al., 2023) rappellent que les environnements de travail caractérisés par un faible contrôle et des demandes importantes exposent les travailleurs à un risque accru de dépression. Ces effets sont exacerbés chez les travailleurs immigrants, qui cumulent souvent obstacles linguistiques, discrimination et exposition disproportionnée aux emplois précaires.

Ces différentes vulnérabilités démontrent que la précarité de l'emploi affecte simultanément les conditions matérielles, psychologiques et sociales des travailleurs immigrants, contribuant à accroître leur détresse psychologique et leur sentiment d'instabilité.

Ainsi, la précarité professionnelle ne se limite pas à influencer la santé mentale des travailleurs immigrants ; elle façonne également leur manière de se percevoir au travail et de s'intégrer dans un nouvel environnement socioprofessionnel. Pour comprendre pleinement

cette dynamique, il importe maintenant d'examiner le rôle central que joue le travail dans la construction identitaire, ce qui constitue l'objet de la section suivante.

#### **1.1.4 Rôle du travail dans la construction identitaire**

Le travail représente bien plus qu'un simple moyen de subsistance. Il constitue un espace central de construction identitaire, influençant l'estime de soi, le sentiment d'appartenance et la perception de sa valeur personnelle. Selon Haslam (2004, p. 23), la manière dont les individus s'identifient à leur groupe de travail détermine largement leur bien-être, car « L'identification sociale est une ressource psychologique qui favorise la résilience et donne du sens à la vie<sup>2</sup> ». Cette dimension est particulièrement déterminante pour les travailleurs immigrants, pour qui l'emploi devient un vecteur essentiel d'intégration socio-économique et de stabilisation identitaire dans un nouvel environnement culturel.

De bonnes expériences professionnelles renforcent ainsi leur sentiment de compétence et de reconnaissance, tandis que des conditions de travail précaires ou discriminatoires fragilisent leur identité et favorisent les sentiments d'exclusion. Rugulies et al. (2023, p. 4) soulignent que « les exigences professionnelles élevées associées à un faible contrôle augmentent le risque de symptômes dépressifs »<sup>3</sup>, ce qui touche de manière disproportionnée les travailleurs en situation d'immigration, souvent cantonnés à des postes moins valorisés.

Cette interaction entre travail et identité est au cœur des défis psychologiques rencontrés par les travailleurs immigrants, souvent pris entre les normes culturelles de leur pays d'origine et celles du pays d'accueil. Tajfel et Turner (2004) expliquent que l'identité sociale se construit en fonction de l'appartenance aux groupes, affirmant qu'une partie de

---

<sup>2</sup> social identification is a psychological resource that supports resilience and meaning

<sup>3</sup> high job demands combined with low control increase the risk of depressive symptoms

l'identité d'un individu découle de son appartenance à des groupes sociaux. Ainsi, un leadership inclusif doit non seulement améliorer les conditions matérielles de travail, mais aussi favoriser des environnements où la diversité culturelle est reconnue, normalisée et valorisée.

Ashforth et Schinoff (2016, p. 115) rappellent que le travail est l'un des lieux principaux où s'opèrent les processus de travail identitaire, définis comme « l'ensemble des processus mentaux et comportementaux mis en œuvre par les individus pour construire un sentiment cohérent de soi »<sup>4</sup>. Pour les travailleurs immigrants, cette quête de cohérence est amplifiée par la nécessité d'adapter leur identité professionnelle à un nouveau cadre culturel et organisationnel. Ainsi, des pratiques managériales favorisant inclusion, reconnaissance et autonomie deviennent essentielles pour soutenir cet équilibre.

À l'inverse, la perte d'emploi ou le chômage prolongé entraînent une dégradation profonde de l'estime de soi et du sentiment de contrôle. Paul et Moser (2009, p. 264), dans leur méta-analyse, concluent que le chômage nuit considérablement et de façon constante à la santé mentale. Le sous-emploi et l'insécurité financière aggravent ces effets, réduisant les ressources cognitives nécessaires pour faire face au stress (Mani et al., 2013).

Les interventions organisationnelles doivent donc adopter une approche multifactorielle, combinant prévention des risques, promotion du bien-être et soutien ciblé aux populations les plus vulnérables (Rugulies et al., 2023). L'absence de soutien social ou des conditions de travail défavorables augmentent significativement la probabilité d'épuisement émotionnel, d'anxiété et de troubles dépressifs.

Enfin, les emplois précaires caractéristiques de l'économie à la demande (gig Economy) constituent un déterminant majeur de la dégradation du bien-être mental. Benach et al. (2014, p. 230) rappellent que « L'emploi précaire est un déterminant social de la santé

---

<sup>4</sup> the set of mental and behavioral processes carried out by individuals to construct a coherent sense of self

», exposant les travailleurs à une instabilité chronique, absence d'avantages sociaux, revenus imprévisibles et incertitude constante entraînant stress, troubles du sommeil et anxiété.

Ces constats démontrent clairement que le travail constitue bien plus qu'un lieu de production : il s'agit d'un espace d'affirmation identitaire, central pour les travailleurs immigrants qui doivent naviguer entre plusieurs repères culturels. Un leadership inclusif, sensible aux dynamiques identitaires et attentif aux besoins psychologiques des travailleurs, est dès lors essentiel pour soutenir leur bien-être et leur épanouissement.

Ces éléments montrent que le travail agit comme un espace central de construction identitaire et de régulation psychologique, particulièrement en contexte migratoire. Afin de mieux comprendre comment ces dynamiques se traduisent en termes de vécu professionnel, il devient nécessaire de préciser ce que recouvre la notion de bien-être au travail et d'en clarifier les principales composantes théoriques.

## **1.2 LE BIEN-ETRE**

### **1.2.1 Définition du bien être**

Cette section vise à présenter les principaux concepts mobilisés pour analyser le bien-être au travail dans le cadre de cette recherche. Elle permet de clarifier les notions théoriques essentielles à la compréhension de l'expérience étudiée, tout en mettant en évidence leurs liens avec le contexte organisationnel et migratoire. Ces concepts constituent la base analytique sur laquelle reposent l'interprétation des situations vécues et l'analyse du leadership développée dans les chapitres subséquents.

### 1.2.1.1 Distinction entre bien-être et santé

Le bien-être, dans un contexte de la recherche organisationnelle est un construit large et englobant qui prend en considération la personne entière. Il se distingue du terme plus spécifique de santé qui fait référence aux symptômes physiologiques ou psychologiques spécifiques ou au diagnostic de maladie. Le bien-être représente une évaluation globale et subjective de la qualité de vie d'un individu, englobant à la fois son état général et ses expériences dans la sphère du travail et hors travail (Danna et Griffin, 1999).

La santé quant à elle, bien que souvent perçu comme plus concret, présente également une complexité qui justifie une délimitation précise pour les besoins de cette étude. Traditionnellement, la santé est souvent définie par l'Organisation Mondiale de la Santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et non pas seulement comme l'absence de maladie ou d'infirmité » (citée dans Chambel et al., 2020, p. 4). Cette définition holistique dépasse la simple absence de pathologie, intégrant des dimensions psychologiques et sociales qui interagissent avec l'état physiologique de l'individu. Cette perspective met en lumière une interdépendance entre les composantes physiques, mentales et sociales, soulignant que l'atteinte d'un état de santé optimal est un processus dynamique influencé par de multiples facteurs (Boulier, 2020). De plus, certains modèles considèrent la santé et le bien-être comme des composantes de la « wellness <sup>5</sup>», cette dernière étant une approche holistique englobant à la fois la santé et le bien-être (Samwinga et al., 2023).

Toutefois, il convient de souligner que, bien que la santé puisse être un précurseur ou une conséquence du bien-être, elle ne se réduit pas à ce dernier, le bien-être englobant une dimension plus large de satisfaction et d'épanouissement personnel qui va au-delà de l'absence de maladie (Djediati, 2018). Par conséquent, une distinction claire doit être établie entre ces deux concepts, le bien-être se référant à un état plus englobant et subjectif qui prend

---

<sup>5</sup> Bien-être.

en considération l'individu dans sa globalité (Djediat, 2018). La psychologie de la santé a permis de reconnaître la santé psychologique comme un concept multidimensionnel incluant à la fois l'absence de manifestations négatives et la présence de manifestations positives (Creusier, 2013).

Cette distinction bidimensionnelle est essentielle pour éviter de réduire la santé psychologique à la seule absence de troubles mentaux, englobant ainsi des aspects tels que l'épanouissement personnel et la capacité à fonctionner de manière productive et résiliente face aux défis de la vie (Tremblay et al., 2021). De ce fait, la santé ne se limite pas à une absence de maladie, mais englobe un état complet de bien-être physique, mental et social (Chainane et Boudi, 2024). Cette perspective étendue, adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé depuis 1946, insiste sur l'importance de considérer la santé non seulement par l'absence d'états pathologiques, mais également par la présence d'états positifs (Gilbert et al., 2011).

Cette vision globale implique que la santé est influencée par des facteurs biopsychosociaux et environnementaux, nécessitant une approche interdisciplinaire pour son maintien et son amélioration (Cho et al., 2020). Ainsi, l'approche de la psychologie positive élargit cette compréhension en intégrant explicitement le bien-être psychologique et le bonheur comme éléments centraux d'une santé optimale, dépassant la seule absence de maladie (Dagenais-Desmarais, 2010).

Cependant, malgré cette reconnaissance théorique, il existe encore une divergence dans la manière dont la santé et le bien-être sont opérationnalisés et mesurés, en particulier dans le contexte professionnel (Chainane et Boudi, 2024; Creusier, 2013). Il est crucial de reconnaître que le bien-être psychologique et la détresse psychologique ne sont pas des pôles opposés d'un même continuum, mais plutôt des construits orthogonaux, chacun nécessitant une mesure distincte (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Par conséquent, la réduction des symptômes de détresse psychologique ne se traduit pas automatiquement par une augmentation du bien-être, ces deux concepts ayant des

corrélats biologiques distincts (Trudel-Fitzgerald et al., 2019). Cette distinction est fondamentale pour la promotion de la santé positive, un domaine émergent qui met l'accent sur l'étude scientifique des facteurs contribuant à une vie saine et épanouie, allant au-delà de la simple prévention ou du traitement des maladies (Park et al., 2014; Seligman, 2008).

#### 1.2.1.2 Bien-être au travail et approche intégrative

Le bien-être au travail peut être défini comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail » (F. Biétry et J. Creusier, 2013, p. 263). Ce concept suscite d'ailleurs un intérêt croissant tant dans les milieux académiques que professionnels, plusieurs auteurs ayant démontré que le bien-être individuel influence directement sur celui des organisations (Reydet et Carsana, 2020). Cependant, malgré cet engouement, la richesse des connaissances sur le sujet est encore loin de former un cadre conceptuel unifié. En effet, la littérature révèle une diversité de définitions et de mesures, ce qui rend très difficile la comparaison des résultats de recherche (Creusier, 2013; Nande et Commeiras, 2022).

Cette diversité nécessite un éclaircissement conceptuelle approfondie, tout en distinguant les approches hédoniques qui sont axées sur le plaisir et l'évitement du déplaisir et des approches eudémoniques, qui privilégient plutôt l'épanouissement et l'accomplissement de soi dans le contexte professionnel (Nande et Commeiras, 2022). Une telle distinction est d'ailleurs importante pour mettre en place une vérification efficace, d'autant plus que le bien-être se révèle être un antécédent significatif de la performance individuelle et organisationnelle (Bensemmane et al., 2019; Nande et Commeiras, 2022). Il est cependant important de noter que le lien entre le bien-être au travail et la performance apparaît souvent modérée, ce qui suggère l'existence de variables médiatrices complexes à considérer pour mieux comprendre cette relation (Nande et Commeiras, 2022).

Cette conception est également à la base de l'échelle de mesure « EP-BET <sup>6</sup>», qui décompose le bien-être professionnel en quatre dimensions clés (Szymkowiak et al., 2023). Ces dimensions incluent le bien-être psychologique, physique, social et organisationnel, qui, lorsqu'elles sont agrégées, permettent une compréhension plus riche et globale de l'expérience des travailleurs (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Par ailleurs, il convient de souligner que « un construit subjectif et multidimensionnel qui renvoie à l'évaluation cognitive et affective que l'individu fait de sa situation professionnelle » (Nande et Commeiras, 2022, p. 2). Plus précisément, il est défini comme un état subjectif de plénitude résultant de jugements, d'émotions et d'aspirations relatifs à la perception d'une situation actuelle, comparée à une situation individuelle passée ou future, ou à celle de l'entourage (Ayadi et al., 2019 cité dans (Biétry et al., 2023)).

Cette complexité inhérente au bien-être au travail nécessite une clarification conceptuelle approfondie pour une compréhension nuancée de ses multiples facettes. Plusieurs auteurs s'accordent néanmoins sur le fait que le bien-être au travail peut être approché de manière intégrative en combinant ces perspectives hédonique et eudémonique, tout en y ajoutant des dimensions sociales et objectives telles que le lien et le confort (De Chatillon et Richard, 2015). Cette approche holistique est essentielle pour comprendre la dynamique complexe du bien-être, qui intègre des expériences subjectives positives ainsi que des éléments de la vie professionnelle et personnelle (GROSJEAN, 2005; Nande et Commeiras, 2022).

### **1.2.2 Les types de bien être**

Le concept de bien-être, et plus spécifiquement le bien-être au travail, repose sur une dualité fondamentale intégrant les approches hédoniques et eudémoniques. Cette distinction

---

<sup>6</sup> Échelle de mesure positive du bien-être au travail.

est essentielle pour élaborer un cadre d'analyse complet, car elle permet de différencier le bonheur subjectif, transitoire, de l'épanouissement existentiel et durable.

#### 1.2.2.1 L'approche hédonique

Le bien-être hédonique, souvent conceptualisé comme le plaisir et l'absence de douleur, se manifeste au travail par des indicateurs tels que la satisfaction professionnelle et l'équilibre entre les affects positifs et négatifs (Ménard et Brunet, 2011). Cette dimension du bien-être intègre des aspects positifs comme la joie et l'intérêt pour les tâches, ainsi que des aspects négatifs tels que le stress ou l'anxiété, souvent abordés en termes de détresse psychologique (F. Biétry et J. Creusier, 2013). En effet, de nombreuses études sur le bien-être des employés se sont traditionnellement concentrées sur ces concepts hédoniques, évaluant par exemple la satisfaction professionnelle et l'absence d'expériences affectives négatives comme l'épuisement professionnel (Hill et al., 2022).

Cette approche, bien que pertinente pour évaluer le confort immédiat et la perception du travail, se distingue de la conception eudémonique qui privilégie la réalisation personnelle et l'accomplissement. Cependant, une analyse critique révèle que si le plaisir hédonique est important, il ne garantit pas à lui seul un bien-être profond ou un sens d'accomplissement durable. Cela conduit à une limite intrinsèque de l'approche hédonique, car les indicateurs négatifs, bien que couramment associés à un déclin du bien-être, sont souvent rejetés par la psychologie positive en faveur d'une focalisation exclusive sur les affects positifs (F. Biétry et J. Creusier, 2013).

Malgré cette critique, la perspective hédonique demeure essentielle pour comprendre la satisfaction immédiate et les réactions affectives des employés face à leur environnement de travail (Creusier, 2013). Elle englobe la satisfaction générée par des éléments tangibles tels qu'une augmentation salariale ou la stabilité de l'emploi (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Cette satisfaction hédonique, bien que contribuant au bien-être général, ne reflète pas

nécessairement l'engagement personnel ni l'autodétermination, qui sont des composantes clés de l'eudémonisme (F. Biétry et J. Creusier, 2013).

Ainsi, le bien-être subjectif, en tant qu'évaluation globale de la vie, inclut la satisfaction et l'équilibre des affects, constituant une dimension cruciale de l'approche hédonique (Ménard et Brunet, 2011). La manifestation du bien-être hédonique est souvent mesurée par l'inventaire des émotions, de leur intensité et de leur stabilité temporelle, car l'individu cherche à maximiser le plaisir et à éviter la souffrance (Chainane et Boudi, 2024).

Une mesure complète du bien-être hédonique devrait ainsi incorporer trois dimensions fondamentales (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Ces dimensions incluent la présence d'affects positifs, l'absence d'affects négatifs, et une satisfaction globale de la vie ou du travail (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Creusier, 2013). Ces trois composantes sont souvent agrégées pour fournir une évaluation holistique du bien-être hédonique, reflétant la somme des expériences agréables et désagréables d'un individu dans son contexte professionnel (F. Biétry et J. Creusier, 2013).

Cependant, cette approche se heurte à des limites conceptuelles, notamment la difficulté à distinguer clairement les émotions positives et négatives et leur impact sur la satisfaction globale (F. Biétry et J. Creusier, 2013). En outre, cette perspective hédonique peut omettre des aspects cruciaux du bien-être liés à la croissance personnelle et à la réalisation de soi (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Elle est également critiquée pour son incapacité à capter le sens de la vie et l'atteinte des objectifs, qui sont des composantes essentielles d'une existence épanouie (Creusier, 2013).

Cette limitation a conduit à l'émergence de l'approche eudémonique, qui se focalise sur l'accomplissement de soi et l'atteinte d'objectifs significatifs (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Creusier, 2013).

### 1.2.2.2 L'approche eudémonique

L'approche eudémonique, en revanche, se concentre sur l'épanouissement personnel, la recherche de sens et la réalisation de son potentiel (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Elle englobe des notions telles que l'autonomie, la compétence, les relations sociales significatives, et la poursuite d'objectifs personnels alignés avec les valeurs individuelles, souvent perçue comme une forme de bien-être plus profonde et durable que son homologue hédonique (Gillet et al., 2015). Ceci implique un investissement personnel et un engagement actif dans l'effort et le développement des compétences, contrairement à la satisfaction passive souvent associée au plaisir hédonique. Ainsi, l'eudémonisme met l'accent sur les aspects qualitatifs de l'expérience de vie professionnelle, tels que l'épanouissement et la congruence avec les valeurs personnelles, qui sont distincts des affects positifs et de la satisfaction immédiate (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Cette perspective suggère que le bien-être ne se limite pas à l'absence de souffrance ou à la maximisation du plaisir, mais s'inscrit dans une quête de sens et d'actualisation de soi à travers l'activité professionnelle (Creusier, 2013). Elle repose sur l'idée que les individus atteignent l'eudémonie en vivant en accord avec leur "vrai soi" ou "démon", ce qui implique la réalisation de soi ou un fonctionnement psychologique optimal. Cette conception de l'eudémonie est directement liée à la poursuite d'activités qui favorisent la croissance personnelle et impliquent un dépassement de soi, distinguant ainsi ce bien-être durable du bonheur éphémère qui ne requiert pas nécessairement de tels efforts. Ryff et Singer (1998) soutiennent également une définition du bien-être qui transcende les concepts de bonheur et d'hédonisme, englobant des dimensions psychologiques plus profondes et multidimensionnelles. C'est dans cette optique que des chercheurs comme Waterman décrivent l'eudémonie comme l'atteinte d'une réalisation de soi où l'individu saisit les opportunités de développement personnel et les perçoit comme des défis à relever (Laguardia et al., 2000).

Dans cette perspective, le bien-être eudémonique au travail est intrinsèquement lié à l'actualisation du plein potentiel de l'individu, un processus qui se manifeste lorsque les

activités professionnelles sont en harmonie avec les valeurs personnelles et les aspirations profondes (Chainane et Boudi, 2024; Ménard et Brunet, 2011).

Cette congruence avec soi-même et l'opportunité de relever des défis essentiels sont des conditions irréductibles de l'eudémonie (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Laguardia et al., 2000). De ce fait, l'épanouissement personnel, la qualité des relations interpersonnelles, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement sont des dimensions cruciales du bien-être eudémonique au travail (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Ces aspects distincts de l'approche hédonique, qui se concentre davantage sur la maximisation du plaisir et la minimisation de la douleur, sans nécessairement impliquer une profondeur de sens ou un engagement personnel comparable (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Ceci contraste fortement avec l'hédonisme, où le bien-être est principalement défini par la capacité à atteindre le plaisir et la satisfaction subjective (Chainane et Boudi, 2024).

En effet, l'eudémonisme met l'accent sur une conception du bien-être axée sur la croissance, l'auto-réalisation, le sens et l'authenticité, souvent conceptualisée à travers les travaux de Ryff et ses dimensions du bien-être psychologique (Huta et Waterman, 2014; Ruini et Cesetti, 2019). Cette distinction fondamentale entre bien-être hédonique et eudémonique a des implications significatives pour la recherche et la pratique en milieu professionnel, soulignant la nécessité d'une approche intégrée pour comprendre pleinement l'expérience des travailleurs (Djediati, 2018; Laguardia et al., 2000). Plus précisément, l'approche eudémonique a été moins explorée dans les sciences du comportement organisationnel, bien qu'elle gagne en reconnaissance pour sa capacité à expliquer des aspects du bien-être au travail au-delà de la simple satisfaction (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Néanmoins, des recherches récentes ont commencé à combler cette lacune, démontrant que des dimensions principalement eudémoniques telles que l'adéquation interpersonnelle et l'épanouissement sont essentielles à la représentation que les travailleurs se font de leur bien-être (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). De plus, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement sont des composantes clés

de ce bien-être eudémonique, révélant une compréhension plus nuancée et plus riche du bien-être au travail que la simple satisfaction (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). De plus, elle intègre des concepts tels que l'estime de soi, l'autonomie et les relations sociales, éléments cruciaux pour une conception holistique du bien-être en milieu professionnel (Chainane et Boudi, 2024).

Ces deux approches, hédonique et eudémonique, bien que distinctes, ne sont pas mutuellement exclusives, et des travaux récents les appréhendent plutôt comme complémentaires que concurrentes, suggérant des compensations possibles entre leurs dimensions pour une compréhension globale du bien-être au travail (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Djediat, 2018).

### 1.2.2.3 Distinction et complémentarité des deux approches

#### **a) *DISTINCTIONS ET COMPLEMENTARITES DES APPROCHES HEDONIQUE ET EUDEMONIQUE***

En effet, l'intégration des perspectives hédonique et eudémonique offre une compréhension plus riche et plus complète du bien-être au travail, transcendant une simple opposition binaire (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Cette approche multidimensionnelle permet de saisir la complexité du bien-être psychologique qui, tel que vécu par les travailleurs, se compose de dimensions à la fois hédoniques et eudémoniques (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Des cadres conceptuels récents, tels que le modèle PERMA de Seligman, illustrent cette intégration en combinant des éléments de plaisir (hédonique) avec l'engagement et le sens (eudémonique) pour une mesure holistique du bien-être (Heshmati et al., 2023). Cette perspective intégrative souligne que le bien-être au travail va au-delà de la simple satisfaction ou absence de détresse, englobant également l'épanouissement personnel et la qualité des relations interpersonnelles (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Par ailleurs, selon (F. Biétry et J. Creusier, 2013) les travaux récents préconisent une vision combinée des approches hédonique et eudémonique pour dépasser les mesures partielles et souvent éloignées de la réalité vécue du bien-être au travail. Cette unification des connaissances est d'autant plus pertinente que les approches hédonique et eudémonique, bien que distinctes sur le plan méthodologique, l'une empirique et l'autre théorique, présentent des convergences notables dans la conceptualisation du bien-être (Creusier, 2013).

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs compilé des outils de mesure préexistants afin de démontrer que les indicateurs de bien-être hédonique et eudémonique, bien que distincts, partagent une part de variance commune (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Cette convergence suggère que le bien-être au travail est un construit complexe, où l'expérience du plaisir et la recherche de sens s'entremêlent et se renforcent mutuellement (McDermott et al., 2024; Ozturk et al., 2024).

#### **b) *VERS UNE APPROCHE INTEGRATIVE ET POSITIVE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL***

L'objectif est donc de synthétiser ces deux traditions pour une conceptualisation du bien-être psychologique qui intègre pleinement les émotions positives et le fonctionnement optimal, comme le suggèrent les recherches contemporaines (Martín-Díaz et Fernández-Abascal, 2024). Cette approche positive, issue de la psychologie positive, met l'accent sur les ressources et les aspects positifs du travail plutôt que sur les indicateurs négatifs couramment associés à un déclin du bien-être (F. Biétry et J. Creusier, 2013; Djediat, 2018).

Ainsi, il est désormais largement admis que le bien-être au travail est un concept multifacette qui englobe des dimensions subjectives, objectives et sociales (Szymkowiak et al., 2023). Le bien-être des employés, représentant près de la moitié de la population mondiale, est vital pour les travailleurs et les organisations en termes de productivité et de compétitivité (Djediat, 2018). Cette perspective intégrative souligne l'importance pour les

gestionnaires de considérer à la fois les expériences émotionnelles positives et le développement personnel pour optimiser la performance organisationnelle et le bien-être individuel des employés (Creusier, 2013).

Pour (F. Biétry et J. Creusier, 2013) Les fondements théoriques de ces deux perspectives, l'hédonisme et l'eudémonisme, trouvent leurs racines chez les philosophes de la Grèce antique, et ont fait l'objet de nombreux développements ultérieurs tant en économie qu'en psychologie. Plus récemment, l'émergence de la psychologie positive a ravivé l'intérêt pour le bien-être au travail en se concentrant sur les forces humaines et le fonctionnement optimal des individus dans leur environnement professionnel (Djediati, 2018). Ce regain d'intérêt a permis de consolider les connaissances sur les facteurs contribuant à une expérience de travail enrichissante et significative (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Cependant, malgré ces avancées, une définition précise du phénomène et une méthodologie de mesure adéquate demeurent des défis majeurs pour les chercheurs (F. Biétry et J. Creusier, 2013).

Cette lacune conceptuelle et opérationnelle freine l'élaboration de stratégies d'intervention efficaces et la comparaison interculturelle des résultats, rendant essentielle une clarification terminologique et l'établissement de modèles de mesure robustes (F. Biétry et J. Creusier, 2013). Néanmoins, la psychologie positive, en restreignant le domaine de spécification du bien-être au travail, a progressivement imposé une clarification conceptuelle définissant désormais le bien-être comme un état psychologique positif excluant les aspects négatifs de la santé mentale (F. Biétry et J. Creusier, 2013).

Cette clarification est d'autant plus pertinente que les études antérieures ont souvent confondu l'absence de troubles psychologiques avec la présence de bien-être, alors que ces deux concepts sont distincts et complémentaires (Creusier, 2013). L'intérêt croissant pour le bien-être au travail suggère un changement de paradigme, où la santé des travailleurs est désormais perçue comme un facteur clé de l'engagement et de la productivité (Akutsu et al., 2021). C'est dans ce contexte que les approches hédonique et eudémonique se complètent pour offrir une compréhension nuancée du bien-être, qui englobe à la fois la satisfaction des

besoins et l'épanouissement personnel au travail (Creusier, 2013; Dagenais-Desmarais, 2010).

### **1.2.3 Déterminants du bien-être au travail**

Le bien-être au travail ne dépend pas d'un seul élément isolé, mais se construit à partir de multiples influences qui se croisent dans l'expérience professionnelle quotidienne. Il résulte à la fois du cadre organisationnel, des ressources personnelles du travailleur et de la qualité des relations sociales au travail. Afin de mieux comprendre ces dynamiques, cette section distingue trois grandes catégories de déterminants du bien-être : les facteurs organisationnels, les facteurs individuels et les facteurs psychosociaux.

#### **1.2.3.1 Facteurs organisationnels**

Les facteurs organisationnels constituent l'un des principaux antécédents du bien-être au travail, puisqu'ils définissent le cadre structurel dans lequel s'inscrit l'expérience professionnelle des employés. Ils comprennent notamment l'organisation du travail, les politiques de gestion des ressources humaines, la culture organisationnelle ainsi que les styles de leadership. Danna et Griffin (1999, p. 359) rappellent que « les caractéristiques organisationnelles déterminent la qualité de l'environnement psychologique vécu par les employés », soulignant ainsi que le bien-être ne peut être dissocié du contexte institutionnel dans lequel il se développe.

L'organisation du travail représente un facteur organisationnel central. Rugulies et al. (2023) montrent que les environnements caractérisés par de fortes exigences psychologiques combinées à une faible autonomie augmentent significativement le risque de troubles dépressifs. Ils précisent que « les emplois associant demandes élevées et faible contrôle exposent les travailleurs à une détérioration durable de leur santé mentale » (p. 4). Ces effets

sont particulièrement marqués chez les travailleurs immigrants en région, souvent assignés à des postes exigeants physiquement, faiblement qualifiés et disposant de peu de marges de manœuvre décisionnelle.

Les conditions d'emploi constituent également un déterminant majeur du bien-être. Benach et al. (2014, p. 230) rappellent que « l'emploi précaire constitue un déterminant social émergent de la santé », soulignant que l'instabilité contractuelle, l'absence de protections sociales et les revenus imprévisibles génèrent un stress chronique. Cette précarité structurelle fragilise l'équilibre psychologique et entrave la projection professionnelle à long terme, en particulier chez les travailleurs immigrants confrontés à la non-reconnaissance de leurs qualifications et à la surqualification (Erdogan et Bauer, 2021).

La culture organisationnelle influence également le bien-être par les normes, valeurs et pratiques qu'elle véhicule. Biétry et Creusier (2013, p. 268) soulignent que « la reconnaissance, la clarté des rôles et la participation aux décisions constituent des déterminants centraux du bien-être au travail ». Une culture fondée sur la reconnaissance et la transparence favorise le sentiment d'appartenance et la sécurité psychologique, tandis qu'un climat organisationnel marqué par l'opacité décisionnelle ou l'incohérence managériale peut renforcer le stress et la détresse psychologique.

Enfin, le style de leadership constitue un facteur organisationnel structurant du bien-être. Bass et Riggio (2006, p. 5) indiquent que « le leadership transformationnel favorise un climat psychologique positif en renforçant la reconnaissance et le soutien perçus ». À l'inverse, un leadership contrôlant ou insensible aux réalités interculturelles peut accentuer le sentiment de marginalisation et nuire à l'intégration professionnelle des travailleurs immigrants (Djediati, 2018). Ainsi, les pratiques managériales ne se limitent pas à orienter la performance, mais participent activement à la construction du bien-être psychologique au travail.

Dans l'ensemble, ces facteurs organisationnels interagissent pour façonner un environnement plus ou moins propice à la santé psychologique. Ils constituent des leviers

essentiels à considérer pour comprendre les dynamiques d'intégration et de bien-être des travailleurs immigrants en contexte régional.

### 1.2.3.2 Facteurs individuels

Les facteurs individuels regroupent l'ensemble des ressources psychologiques, identitaires et adaptatives mobilisées par le travailleur pour faire face aux exigences professionnelles et aux défis d'intégration. Ils constituent des antécédents déterminants du bien-être au travail, car ils conditionnent la manière dont les individus interprètent leur environnement et donnent sens à leur expérience professionnelle. Danna et Griffin (1999) rappellent que le bien-être est le produit d'une interaction entre les caractéristiques personnelles de l'individu et les conditions organisationnelles, soulignant que les ressources internes jouent un rôle aussi central que les facteurs structurels.

L'identité professionnelle représente l'un des piliers fondamentaux du bien-être individuel. Chez les travailleurs immigrants, cette identité est fréquemment fragilisée par la non-reconnaissance des diplômes, la surqualification et la rupture de trajectoire professionnelle. Erdogan et Bauer (2021) montrent que la discordance entre les compétences réelles et les exigences du poste entraîne une diminution du sentiment d'efficacité personnelle et une perte de sens au travail. Cette situation génère un sentiment de déclassement social qui affecte directement l'estime de soi et la motivation à s'investir durablement dans l'organisation.

Le sentiment de compétence constitue un autre facteur individuel clé. Bandura (1997, p. 3) souligne que la perception d'efficacité personnelle influence fortement la capacité d'un individu à faire face aux difficultés, précisant que « les croyances d'auto-efficacité déterminent la manière dont les personnes pensent, ressentent et agissent ». Lorsque les travailleurs se sentent capables d'agir efficacement dans leur environnement professionnel,

ils développent une posture proactive favorisant l'engagement, l'apprentissage et la persévérance.

Les stratégies d'adaptation jouent également un rôle central dans la préservation du bien-être. Furman et al. (2009) indiquent que les individus qui mobilisent des stratégies telles que la recherche de soutien, la réinterprétation positive de l'expérience migratoire et l'investissement dans des projets professionnels développent une résilience accrue face aux contraintes organisationnelles. À l'inverse, l'isolement, l'évitement ou le retrait émotionnel constituent des stratégies défensives associées à une augmentation de la détresse psychologique.

Enfin, le parcours migratoire influence profondément la construction du bien-être individuel. Valenzuela et al. (2021, p. 118) montrent que les processus d'acculturation sont étroitement liés à la satisfaction professionnelle et à l'adaptation psychologique. Ils soulignent que « l'intégration réussie repose sur la capacité à concilier identité d'origine et exigences du pays d'accueil ». Ainsi, les facteurs individuels ne peuvent être dissociés du contexte migratoire dans lequel s'inscrit l'expérience professionnelle, faisant du bien-être un processus profondément subjectif et identitaire.

Dans l'ensemble, les facteurs individuels constituent un socle fondamental du bien-être au travail, car ils déterminent la manière dont les travailleurs immigrants interprètent les contraintes organisationnelles et mobilisent leurs ressources pour s'intégrer durablement en contexte régional.

### 1.2.3.3 Facteurs psychosociaux

Les facteurs psychosociaux renvoient principalement à la manière dont les relations se construisent dans le milieu de travail et à la qualité du climat social perçu par les employés. Ils concernent le soutien offert par les collègues et les supérieurs, la reconnaissance du travail accompli, le sentiment d'équité ainsi que la possibilité pour chacun de s'exprimer sans

crainte. Gilbert et al. (2011) rappellent que la santé psychologique au travail dépend largement de la qualité des relations interpersonnelles et du soutien perçu dans l'environnement professionnel.

Le soutien social apparaît comme l'un des éléments les plus importants du bien-être. Lorsqu'un employé se sent épaulé par ses collègues ou par son supérieur immédiat, il est davantage en mesure de faire face aux exigences du travail et de surmonter les périodes difficiles. Holt-Lunstad (2024, p. 12) souligne que « le soutien social est associé à une diminution significative des symptômes dépressifs et à une meilleure santé mentale globale ». Pour les travailleurs immigrants, souvent éloignés de leurs réseaux familiaux et amicaux, ce soutien au travail prend une valeur particulière, car il peut représenter l'un des rares espaces de reconnaissance et de solidarité.

La reconnaissance professionnelle constitue également un facteur psychosocial déterminant. Biétry et Creusier (2013) indiquent que la reconnaissance nourrit le sentiment d'utilité sociale et renforce l'engagement. Être reconnu pour ses efforts, ses compétences ou son parcours permet de développer une relation positive au travail. À l'inverse, lorsque les contributions ne sont pas valorisées, notamment lorsque les compétences acquises à l'étranger sont ignorées, les travailleurs peuvent éprouver un sentiment de déclassement et une perte de sens (Erdogan et Bauer, 2021).

Enfin, le climat relationnel est fortement influencé par la perception de justice et de sécurité psychologique. Gillet et al. (2012) montrent que la perception d'équité dans les décisions managériales réduit le stress et favorise un climat de confiance. De même, Carmeli et al. (2010, p. 255) soulignent que « la sécurité psychologique permet aux employés d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations sans craindre des conséquences négatives ». Dans les équipes multiculturelles, ces dimensions sont essentielles pour favoriser l'intégration, la participation et le bien-être durable des travailleurs immigrants.

#### 1.2.4 L'impact du bien être sur le travail

Le bien-être au travail constitue un déterminant majeur de la santé psychologique des employés, influençant la manière dont ils perçoivent, vivent et interprètent leur environnement professionnel. Selon Gilbert et al. (2011, p. 195), la santé psychologique au travail se manifeste par « un état dans lequel la personne parvient à s'adapter efficacement aux exigences du milieu tout en maintenant un fonctionnement optimal ». Cette conception met en lumière l'importance d'un équilibre dynamique entre les ressources personnelles et les pressions organisationnelles, équilibre qui conditionne directement la manière dont les individus ressentent leur travail, gèrent le stress et maintiennent leur engagement. Le bien-être ne se réduit donc pas à l'absence de détresse, mais correspond à une forme de vitalité psychologique favorisant un fonctionnement sain et productif (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012b; Danna et Griffin, 1999).

Les impacts du bien-être se manifestent d'abord au niveau émotionnel et motivationnel. Des niveaux élevés de bien-être contribuent à renforcer l'énergie psychologique, l'intérêt et la satisfaction envers les tâches professionnelles, ce qui favorise des comportements autonomes et proactifs. Bensemmane et al. (2019, p. 140) montrent que « les employés qui se sentent bien dans leur travail développent plus facilement des attitudes d'ouverture, de disponibilité et d'implication ». Ces résultats rejoignent ceux de Bakker et Demerouti (2017), pour qui le bien-être alimente un processus motivationnel favorisant l'engagement, la persistance et la qualité de la performance. À l'inverse, un faible bien-être est associé à des comportements de retrait, à l'absentéisme et à une démotivation durable (Rugulies et al., 2023).

Les impacts du bien-être se reflètent également au niveau cognitif et créatif. Un climat psychologique sain favorise l'innovation et la résolution créative de problèmes. Carmeli et al. (2010) démontrent que lorsque les employés perçoivent un climat de sécurité psychologique, ils se sentent encouragés à exprimer leurs idées, à prendre des initiatives et à participer activement aux tâches créatives. Comme ils l'indiquent, la sécurité psychologique

permet aux individus de s'engager dans des comportements exploratoires sans craindre les conséquences négatives. De même, Amabile et Pratt (2016) soulignent que les émotions positives élargissent le champ attentionnel et soutiennent la pensée divergente, condition essentielle à la créativité organisationnelle.

Sur le plan organisationnel, le bien-être constitue un facteur clé de performance durable et de stabilité des équipes. Reydet et Carsana (2020, p. 266) indiquent que « le bien-être au travail agit comme un amortisseur lors des périodes de changement en facilitant l'appropriation des nouvelles pratiques ». Ces observations sont appuyées par Nielsen et al. (2018), qui montrent que les environnements favorables au bien-être facilitent l'adaptation aux transformations organisationnelles et réduisent la résistance au changement.

Le bien-être influence également la performance innovante à travers le développement du capital psychologique. Nande et Commeiras (2022) montrent que le bien-être favorise l'espoir, l'optimisme et l'efficacité personnelle, qui agissent comme médiateurs entre les conditions de travail et la créativité. Dans la même perspective, (Luthans et Youssef-Morgan, 2017) soulignent que le capital psychologique constitue une ressource stratégique pour soutenir la performance durable, en particulier dans des contextes organisationnels complexes.

Les relations interpersonnelles sont elles aussi fortement conditionnées par le niveau de bien-être. (Carmeli et al., 2010) démontrent que des relations caractérisées par la confiance et la sécurité facilitent l'implication dans les activités collaboratives. Holt-Lunstad (2024) confirme que le soutien social perçu au travail est associé à une diminution significative des symptômes dépressifs et à une amélioration globale de la santé mentale, ce qui est particulièrement crucial pour les travailleurs immigrants exposés à des risques accrus d'isolement et de marginalisation.

Enfin, le bien-être constitue un déterminant central de la fidélisation organisationnelle. Gilbert et al. (2011, p. 200) montrent que la santé psychologique est « un indicateur puissant du désir de s'investir durablement dans l'organisation ». Savard et Dagenais-Desmarais

(2018) ajoutent que la perception d'un bien-être élevé réduit significativement l'intention de quitter l'emploi et favorise la stabilité des effectifs, enjeu majeur pour les organisations régionales confrontées à des pénuries de main-d'œuvre.

Ainsi, le bien-être au travail apparaît comme une ressource transversale agissant simultanément sur la santé psychologique, la performance, la créativité, la qualité des relations interpersonnelles et la rétention du personnel, ce qui en fait un pilier incontournable de l'intégration professionnelle durable des travailleurs immigrants.

Ces constats montrent que le bien-être au travail ne se construit pas de manière isolée, mais résulte de conditions organisationnelles et relationnelles façonnées au quotidien. Parmi ces conditions, les pratiques de leadership occupent une place déterminante, car elles structurent les relations, la reconnaissance, la sécurité psychologique et les ressources offertes aux travailleurs. Il apparaît donc essentiel de préciser le concept de leadership organisationnel et d'en présenter les principaux fondements théoriques afin de mieux comprendre son rôle dans la dynamique du bien-être au travail.

### **1.3 LE LEADERSHIP ORGANISATIONNEL**

#### **1.3.1 Définition et fondement théorique**

Le leadership est un concept multidimensionnel qui a été l'objet de nombreuses conceptualisations au fil du temps. Selon Northouse (2019, p. 5), « le leadership est un processus d'influence où un individu mobilise un groupe pour atteindre un but partagé ». Cette perspective met en évidence la dimension relationnelle et dynamique du phénomène, dépassant l'idée d'un pouvoir hiérarchique figé.

De manière générale, le leadership est défini comme le processus par lequel un individu influence un groupe d'individus pour atteindre un objectif commun (Chainane et Boudi, 2024). Cette influence repose sur la capacité du leader à instaurer la confiance, la coopération et un objectif partagé au sein de l'organisation (Yukl, 2006).

Bass (1985, p. 20), figure majeure des études contemporaines sur le leadership, explique que les leaders transforment leurs suiveurs en élevant leur niveau de motivation et en faisant appel à des valeurs plus élevées. Cette conception met l'accent sur la nature intentionnelle de l'influence et sur le rôle du leader comme catalyseur de changement.

Plusieurs théories ont émergé pour expliquer les différentes facettes du leadership, allant des approches centrées sur les traits du leader aux modèles comportementaux, situationnels, transactionnels et transformationnels (Bass et Bass, 2008). Les premières approches, dites théories des traits, postulaient que certains individus possédaient des caractéristiques innées qui les prédisposaient à diriger. Ces approches ont ensuite évolué vers des modèles plus interactifs et contextualisés, où la performance du leader dépend de la situation et des relations interpersonnelles établies.

Le leadership transformationnel, introduit par Burns (1978) et approfondi par Bass (1990), illustre bien cette évolution en considérant le leader comme une source d'inspiration et de développement pour ses collaborateurs. Comme le soulignent Bass et Riggio (2006), le leadership transformationnel transcende les échanges pour inspirer, motiver et stimuler intellectuellement les suiveurs.

Par ailleurs, le leadership authentique met l'accent sur la congruence entre les valeurs du leader et ses actions, favorisant ainsi le bien-être psychologique et la confiance des employés (Avolio et Gardner, 2005). Selon ces auteurs, les leaders authentiques sont profondément conscients de leurs valeurs, de leurs pensées et de leurs comportements, et agissent en accord avec eux dans la transparence et l'éthique. Cette authenticité est perçue comme un levier clé de la performance durable et du bien-être collectif.

La complexité du rôle de leader est également soulignée par la nécessité d'une énergie psychologique considérable pour adapter les styles décisionnels aux diverses situations rencontrées (Tremblay et al., 2021). En effet, l'engagement et l'épuisement professionnel des dirigeants jouent un rôle médiateur crucial entre leur sentiment de compétence et l'adoption d'un style décisionnel adapté, influençant directement leur capacité à maintenir et acquérir des ressources.

Cette adaptabilité, essentielle pour une performance efficace dans des environnements complexes, requiert également des compétences de gestion des émotions collectives et une capacité à promouvoir la créativité et l'innovation au sein des équipes (Nande et Commeiras, 2022). (Skakon et al., 2010) confirment d'ailleurs que les comportements et le bien-être des leaders sont intimement liés à la santé psychologique et à la satisfaction au travail des employés.

Enfin, la qualité de la relation leader-membre (LMX)<sup>7</sup> constitue un facteur déterminant du bien-être et de la performance. Selon Graen et Uhl-Bien (1995), la théorie de l'échange leader-membre suppose que les relations de haute qualité entre leader et subordonnés sont fondées sur la confiance, le respect mutuel et les obligations réciproques. Cette perspective est particulièrement pertinente dans les contextes multiculturels, où la diversité des expériences et des attentes des employés immigrants exige une approche de leadership nuancée et empathique (Djediati, 2018).

Ainsi, les théories contemporaines du leadership organisationnel s'inscrivent dans une vision intégrative, reconnaissant l'importance des interactions humaines, de la cohérence morale et du bien-être psychologique au travail. Comme le rappellent Bass et Riggio (2006), un leadership efficace se mesure non seulement à la performance obtenue, mais aussi à la capacité du leader à développer et à élever autrui.

---

<sup>7</sup> Leader-Member Exchange

### 1.3.2 Styles de leadership

La littérature distingue plusieurs styles de leadership, chacun présentant des implications différentes sur la motivation, le bien-être et la performance au travail. Parmi ceux-ci, quatre modèles apparaissent particulièrement pertinents pour comprendre les dynamiques d'intégration et de santé psychologique au travail des immigrants : les leaderships transactionnel, transformationnel, authentique et bienveillant.

#### 1.3.2.1 Le leadership transactionnel

Ce style de leadership se caractérise par un échange entre le leader et les subordonnés, où la performance est récompensée et les erreurs sanctionnées. Selon Bass (1985, p. 34), «les leaders transactionnels motivent leurs subordonnés en échangeant des récompenses contre la productivité ». De même, Bass et Riggio (2006, p. 4) précisent que «le leadership transactionnel se manifeste lorsque les leaders clarifient les exigences du rôle et fournissent des récompenses conditionnelles à leur réalisation »

Bien que souvent efficace pour la réalisation d'objectifs à court terme, ce type de leadership peut cependant être perçu comme rigide et impersonnel, potentiellement moins adapté aux besoins de développement et d'intégration à long terme des employés immigrants (Doucet et al., 2019). Sa nature intrinsèque met l'accent sur la conformité aux règles et procédures, ce qui pourrait freiner l'innovation et l'autonomie, des qualités souvent valorisées dans les environnements de travail diversifiés. En outre, une gestion trop centrée sur les résultats sans considération pour le bien-être des collaborateurs peut engendrer démotivation et désengagement, particulièrement chez les travailleurs confrontés à des défis d'intégration (Pennaforte et al., 2018).

Une approche qui valorise la reconnaissance et l'épanouissement professionnel, en offrant un cadre d'écoute et d'accompagnement, pourrait s'avérer plus propice au

développement d'un sentiment d'efficacité personnelle et d'implication chez les collaborateurs (Reydet et Carsana, 2020). Ce faisant, il est essentiel d'examiner comment les leaders transactionnels peuvent ajuster leurs pratiques pour favoriser l'inclusion et la performance des immigrants, par exemple en adaptant les récompenses et les sanctions pour refléter les normes culturelles et les attentes individuelles.

Par ailleurs, il est impératif de considérer l'impact du soutien émotionnel perçu du supérieur hiérarchique, qui est une variable démontrant des relations directes et positives avec le bien-être au travail et peut atténuer les effets négatifs des exigences professionnelles sur l'intégration des immigrants (Djediat, 2018). Ainsi, les dirigeants devraient s'assurer que la distribution des rétributions est perçue comme équitable par tous les employés, y compris les immigrants, en fournissant une rétroaction fréquente et des félicitations méritées, et en offrant des aménagements de travail flexibles (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Ceci contribue à forger un environnement de travail où le soutien des leaders est perçu comme une ressource précieuse, capable de rehausser le bien-être et la performance des employés (Djediat, 2018; Tremblay et al., 2021).

Cependant, il est également important de noter que le leadership transactionnel, malgré ses limites, reste un style de gestion prédominant et que des programmes de développement de leadership ciblés peuvent améliorer les compétences des leaders transactionnels, à condition qu'ils soient équilibrés avec d'autres styles de leadership pour promouvoir l'innovation et la croissance à long terme (Dong, 2023).

Le leadership transactionnel, en se concentrant sur les récompenses et les sanctions, peut être modéré par l'engagement au travail, un facteur qui peut transformer son influence sur la performance en milieu professionnel (Ran et al., 2024). Il se fonde sur la reconnaissance des besoins des subordonnés, en expliquant comment ces besoins peuvent être satisfaits en échange d'une performance accrue (Layek et Koodamara, 2024). Ce modèle est souvent critiqué pour son incapacité à inspirer une vision à long terme ou à encourager l'innovation (Kozlowski et al., 2016). Néanmoins, il conserve son utilité pour la gestion des tâches routinières et pour assurer la conformité aux directives établies.

Cependant, une dépendance exclusive à ce style peut inhiber le développement de relations interpersonnelles solides, essentielles pour l'intégration des travailleurs immigrants (Scandura et Meuser, 2022). Comme le rappellent Avolio et Bass (1991), « le leadership transactionnel peut être à la fois directif ou participatif selon la manière dont les récompenses et les règles sont établies entre le leader et ses collaborateurs » (p. 12)

Pour finir, Bass et Riggio (2006) soulignent que le leadership transactionnel fournit une base solide pour un leadership efficace, mais un niveau supérieur de satisfaction et de performance peut être atteint lorsque ce style est complété par un leadership transformationnel .

#### 1.3.2.2 Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel repose sur la capacité du leader à inspirer, motiver et élever les employés au-delà de leurs intérêts personnels pour atteindre des objectifs collectifs (Bass, 1985). Il a été introduit par Burns (1978) qui le définit comme un processus dans lequel « les leaders et les subordonnés s'élèvent mutuellement à des niveaux plus élevés de motivation et de moralité »<sup>8</sup> Burns (1978) Cité dans (Bass et Riggio, 2006, p. 4). Bass (1985) a ensuite approfondi ce concept en précisant que le leader transformationnel influence ses collaborateurs par la vision, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée, favorisant ainsi un engagement durable.

Selon Bass et Riggio (2006), ce leadership se manifeste à travers quatre composantes fondamentales : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. L'influence idéalisée renvoie à la capacité du leader à incarner des valeurs fortes et à servir de modèle, tandis que la motivation inspirante vise à donner un sens au travail en partageant une vision mobilisatrice. La stimulation intellectuelle

---

<sup>8</sup> leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality

encourage l'innovation et la remise en question constructive des pratiques existantes, et la considération individualisée se traduit par un accompagnement attentif et personnalisé des employés (Bass et Riggio, 2006).

Ce type de leadership favorise un climat organisationnel positif et un bien-être accru des employés en renforçant leur sentiment d'utilité, d'appartenance et de reconnaissance (Avolio, 2010). Il contribue à développer un capital psychologique collectif en stimulant l'espoir, la résilience et l'optimisme au sein des équipes (Luthans et Avolio, 2003). Selon Judge et Piccolo (2004), le leadership transformationnel est fortement corrélé à la satisfaction au travail, à la performance organisationnelle et à l'engagement des employés, surpassant souvent les effets du leadership transactionnel.

Dans les contextes interculturels et migratoires, ce style de leadership favorise l'intégration des travailleurs immigrants en reconnaissant leurs compétences, en valorisant leurs parcours et en les impliquant activement dans la construction du projet collectif (Vatz Laaroussi, 2016). En favorisant la reconnaissance et le développement personnel, le leader transformationnel agit comme un catalyseur de confiance et de sécurité psychologique (Kelloway et al., 2012). Cette approche managériale, centrée sur la croissance humaine, favorise une meilleure adaptation aux défis de la diversité culturelle et contribue à la construction d'un climat organisationnel inclusif et épanouissant (Bass et Riggio, 2006).

Ainsi, le leadership transformationnel s'impose comme une ressource stratégique essentielle pour promouvoir le bien-être, l'engagement et la cohésion des équipes multiculturelles. En inspirant une vision partagée et en soutenant la réalisation de soi, le leader transformationnel transforme la relation hiérarchique en un processus de co-développement où la performance collective s'aligne sur la santé psychologique et la reconnaissance de chacun (Bass, 1990).

### 1.3.2.3 Le leadership authentique

Le concept de leadership authentique s'inscrit dans le courant des théories positives du leadership. Avolio et Gardner (2005, p. 321) le définissent comme « un modèle de comportement de leadership qui s'appuie sur la conscience de soi, la transparence relationnelle, le traitement équilibré de l'information et une perspective morale internalisée »<sup>9</sup>. Selon ces auteurs, le leadership authentique repose sur l'alignement entre les valeurs personnelles du leader et ses actions, favorisant des relations fondées sur la confiance et la transparence.

Luthans et Avolio (2003, p. 242) considèrent le leadership authentique comme « un processus de développement positif fondé sur la confiance, l'espoir, l'optimisme et la résilience ». Ces qualités psychologiques, regroupées sous le concept de capital psychologique positif, permettent au leader de réguler ses émotions et de promouvoir une dynamique de croissance chez les employés. Walumbwa et al. (2008, p. 94) ajoutent que « le leadership authentique se manifeste à travers un comportement transparent et éthique qui favorise la conscience de soi et la positivité psychologique ».

Selon (Ilies et al., 2005), ce type de leadership est caractérisé par une approche centrée sur la congruence entre les pensées, les sentiments et les comportements du leader. Les auteurs indiquent que cette congruence est essentielle pour inspirer la confiance et encourager l'engagement émotionnel des employés. (Avolio et al., 2004) précisent que le leadership authentique favorise la transparence dans les relations interpersonnelles et encourage un dialogue ouvert sur les valeurs et les objectifs.

(Northouse, 2019) décrit le leadership authentique comme une forme de leadership qui met en avant la légitimité du leader à travers des interactions honnêtes et des valeurs éthiques solides. Cette approche s'appuie sur l'intégrité personnelle et la cohérence morale, créant un

---

<sup>9</sup> A pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency

environnement organisationnel basé sur la confiance mutuelle. Gardner et al. (2005) soutiennent que le développement de leaders authentiques repose sur la connaissance de soi, la régulation émotionnelle et la construction d'un sens partagé au sein de l'équipe.

Selon Ilies et al. (2005), les leaders authentiques influencent positivement les attitudes des employés en favorisant la confiance et la sécurité psychologique au sein de l'organisation. Luthans et Avolio (2003) expliquent que ce leadership repose sur un développement continu du soi, orienté vers la cohérence entre les valeurs personnelles et les actions professionnelles. Cette cohérence soutient la transparence du leader et renforce le lien entre la parole et le comportement.

(Walumbwa et al., 2008) ont développé un cadre de mesure du leadership authentique fondé sur quatre dimensions : la conscience de soi, la transparence relationnelle, le traitement équilibré de l'information et la perspective morale internalisée. Ces dimensions structurent le modèle le plus reconnu dans la littérature actuelle et permettent de comprendre la dynamique d'influence exercée par les leaders authentiques dans les organisations.

Le leadership authentique est également associé à une diminution de l'épuisement professionnel et à une amélioration du bien-être psychologique (Ilies et al., 2005). En favorisant la confiance, la reconnaissance et la cohérence éthique, il contribue à l'émergence de milieux de travail plus inclusifs et sains.

#### 1.3.2.4 Le leadership bienveillant

Ce style de leadership se caractérise par une préoccupation sincère pour le bien-être et le développement des employés, se manifestant par des actions de soutien émotionnel et professionnel (Simons et al., 2022). Il implique une combinaison de discipline et d'autorité avec une bienveillance paternelle et une intégrité morale, ce qui s'avère pertinent dans divers

contextes culturels, pour influencer positivement les indicateurs de performance (Takeuchi et al., 2020).

Ce leadership est particulièrement pertinent pour les travailleurs immigrants, car il contribue à réduire le stress, à soutenir le bien-être psychologique et à renforcer le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation (Karakas et Sarigollu, 2013). La bienveillance manifestée par le leader peut favoriser une intégration socio-professionnelle plus fluide, en offrant un soutien adapté aux défis spécifiques rencontrés par cette population (Griffin et Curcuruto, 2016; Takeuchi et al., 2020).

En outre, l'attention portée au développement professionnel et personnel des immigrants par un leader bienveillant peut catalyser leur performance et leur engagement à long terme (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ce type de leadership encourage également la conservation des ressources des employés en reconnaissant leurs limites et en leur offrant un soutien accru, ce qui est crucial pour prévenir l'épuisement professionnel et favoriser le bien-être général (Hobfoll et al., 2018). De plus, l'adoption d'un tel style peut favoriser la diffusion du capital psychologique positif au sein de l'organisation, où l'espoir, l'efficacité personnelle, la résilience et l'optimisme des leaders influencent positivement ceux de leurs subordonnés, y compris les travailleurs immigrants (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

La promotion de la sécurité psychologique est également intrinsèque à ce style, permettant aux employés de prendre des risques interpersonnels et d'exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles, ce qui est essentiel pour les immigrants naviguant dans un nouvel environnement professionnel (Edmondson et Bransby, 2023). Les leaders qui manifestent un soutien organisationnel perçu par les employés renforcent cet engagement en signalant que l'entreprise valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 2020).

Ce soutien, selon les mêmes auteurs, peut se manifester par des actions concrètes telles que l'accès à des formations linguistiques, des programmes de mentorat ou des services d'aide à l'intégration culturelle, réduisant ainsi les obstacles à leur pleine participation. Le leadership

bienveillant contribue ainsi à améliorer le climat organisationnel et à renforcer les comportements de collaboration et de sécurité, notamment dans les équipes multiculturelles où les valeurs et croyances sont susceptibles de diverger (Griffin et Curcuruto, 2016; Rego et al., 2019). Ainsi, les leaders bienveillants peuvent influencer positivement le bien-être des employés et encourager des comportements bénéfiques, notamment en créant un environnement de soutien qui dépasse les attentes purement utilitaristes (Gillet et al., 2012; Pellegrin-Romeggio et al., 2016). Cette dynamique engendre une satisfaction accrue au travail et une productivité améliorée, car les employés se sentent valorisés et soutenus par leur hiérarchie (Khairy et al., 2023). De surcroît, un tel leadership encourage la capitalisation des ressources psychologiques individuelles et collectives, renforçant ainsi la résilience face aux défis d'adaptation professionnelle et interculturelle (Khan, 2020).

La justice organisationnelle perçue, notamment en termes de pratiques formelles et informelles de distribution des récompenses et sanctions, joue également un rôle crucial dans ce bien-être, expliquant jusqu'à 45% de la satisfaction au travail (Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Une perception élevée de la justice organisationnelle peut significativement réduire le stress et l'épuisement émotionnel chez les employés (Gillet et al., 2012), tandis que le soutien organisationnel perçu est positivement lié à diverses facettes du bien-être hédonique et eudémonique (Gillet et al., 2012).

Cela met en lumière l'importance pour les leaders de cultiver un environnement où les employés se sentent équitablement traités et soutenus, renforçant ainsi leur engagement et leur performance (Gillet et al., 2012; Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

#### 1.3.2.5 Le leadership inclusif

Le leadership inclusif joue un rôle essentiel dans la création d'un environnement organisationnel favorable, particulièrement pour les travailleurs issus de la diversité. Il repose

sur la capacité des leaders à favoriser la participation, la reconnaissance et la valorisation des singularités individuelles, ce qui répond simultanément aux besoins d'appartenance et d'expression de soi des employés (Shore et al., 2011). Ces auteurs définissent l'inclusion comme le fait pour un individu de « se sentir à la fois accepté et valorisé pour son unicité »<sup>10</sup> (p. 1268).

Les comportements inclusifs du leader tels que l'ouverture, l'accessibilité et la disponibilité renforcent la sécurité psychologique, un état où les employés se sentent « capables de prendre des risques interpersonnels sans craindre de conséquences négatives » (Edmondson, 1999, p. 354). Cette sécurité psychologique soutient la créativité, l'implication et l'apprentissage continu, particulièrement dans des équipes culturellement diversifiées (Carmeli et al., 2010).

Dans la même logique, Nishii (2013) montre qu'un climat inclusif, où les différences sont activement reconnues et intégrées dans la dynamique collective, améliore la performance, la confiance et le sentiment d'appartenance. Elle définit un climat inclusif comme « un environnement dans lequel les employés perçoivent que leur voix compte et qu'ils sont traités avec équité » (p. 1755).

Les leaders inclusifs contribuent également à renforcer le besoin de compétence en soutenant l'expression des talents, en offrant des occasions d'apprentissage et en reconnaissant les contributions individuelles (Randel et al., 2018). Ils structurent des relations leader-membres de haute qualité fondées sur la confiance, la bienveillance et le respect mutuel (Graen et Uhl-Bien, 1995).

Ces comportements sont particulièrement déterminants pour les travailleurs immigrants, pour qui l'intégration professionnelle implique simultanément une adaptation culturelle et la reconstruction d'une identité professionnelle parfois fragilisée. Les leaders inclusifs facilitent ainsi la reconnaissance des compétences, la cohésion sociale et

---

<sup>10</sup> the degree to which individuals feel both belongingness and uniqueness

l'autonomisation psychologique, contribuant à réduire les risques d'isolement et de vulnérabilité (Chung et al., 2021).

Enfin, l'intégration active des perspectives diverses dans la prise de décision renforce la créativité collective et diminue le roulement de personnel (Randel et al., 2018). Cette dynamique est particulièrement utile pour les organisations qui accueillent des travailleurs immigrants, favorisant un climat de soutien, de confiance et de collaboration interculturelle.

#### 1.3.2.6 Le leadership serviable

Le leadership serviteur est défini comme une approche relationnelle du leadership axée sur le service aux collaborateurs et le développement de leur potentiel. Van Dierendonck (2011) souligne que ce style de leadership se caractérise notamment par l'écoute, l'humilité, l'authenticité et l'autonomisation des employés. Le leader n'exerce pas son influence par l'autorité hiérarchique, mais par la qualité du lien relationnel qu'il établit avec son équipe. Sendjaya et Sarros (2002) montrent également que le leadership serviteur favorise un climat de confiance, de reconnaissance et de sécurité psychologique. Cette posture contribue à accroître l'engagement des employés et à soutenir leur bien-être au travail.

Dans une perspective plus récente, Northouse (2019) définit le leadership serviable comme un style dans lequel le leader se met volontairement au service du développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Il précise que ce type de leadership repose sur des valeurs telles que l'écoute active, l'empathie, l'humilité, la responsabilité morale et la reconnaissance. Le leader ne se positionne pas comme une figure dominante, mais comme un accompagnateur du développement humain au travail (Northouse, 2019). Cette posture rejoint également les fondements généraux du leadership relationnel, dans lesquels la qualité du lien avec les employés constitue un levier central de la performance et du bien-être (Yukl, 2006).

Sur le plan psychologique, le leadership serviable favorise la mobilisation des ressources internes des employés. En offrant un soutien constant, en valorisant les forces individuelles et en encourageant l'autonomie, ce style de leadership contribue au développement du capital psychologique, composé notamment de l'espoir, de l'optimisme, de l'efficacité personnelle et de la résilience (Luthans et Youssef-Morgan, 2017). Ces ressources jouent un rôle essentiel dans la capacité des individus à faire face aux exigences professionnelles et à maintenir un niveau élevé de bien-être.

Plusieurs études indiquent également que le leadership serviable est positivement associé à l'engagement au travail, à la satisfaction professionnelle et à la qualité des relations interpersonnelles. En créant un climat de respect, de soutien et de justice, il favorise un sentiment de sécurité psychologique et contribue à la prévention de l'épuisement professionnel (Trudel-Fitzgerald et al., 2019). Ainsi, le leadership serviable s'inscrit pleinement dans une logique de promotion de la santé psychologique au travail et de valorisation durable des personnes.

Enfin, le leadership serviable partage certaines convergences avec d'autres styles de leadership positif, notamment le leadership authentique et le leadership bienveillant, dans la mesure où il repose sur des valeurs de cohérence, d'éthique, de respect et de considération de l'autre (Avolio et Gardner, 2005). Toutefois, il s'en distingue par le fait que la posture de service constitue son principe fondateur, faisant du développement des collaborateurs une finalité en soi.

#### **1.4 ARTICULATIONS ENTRE IMMIGRATION EN REGION, BIEN ETRE ET LEADERSHIP**

Les sections précédentes ont présenté les réalités des travailleurs immigrants en région, les fondements du bien-être au travail et les styles de leadership organisationnel. La présente section vise désormais à articuler ces trois dimensions en montrant comment le contexte régional façonne les conditions d'intégration professionnelle, comment ces conditions

influencent le bien-être psychologique des travailleurs immigrants, et enfin comment le leadership, selon sa posture, peut atténuer ou accentuer ces défis. L'objectif est donc de mettre en lumière les liens entre immigration régionale, bien-être et pratiques managériales, puis d'identifier les mécanismes médiateurs qui rendent ces interactions significatives pour l'analyse empirique.

#### **1.4.1 Immigration en région et bien-être psychologique au travail**

L'immigration en région implique un double ajustement : géographique et socioculturel. Ce déplacement entraîne souvent une rupture des repères initiaux et expose les nouveaux arrivants à des défis identitaires et psychosociaux. Plusieurs études démontrent que l'accueil, la reconnaissance sociale et les ressources communautaires influencent directement la capacité d'adaptation et le bien-être des travailleurs immigrants. Dagenais-Desmarais et Savoie (2012b) rappellent que le bien-être psychologique repose sur l'accès à des ressources permettant de maintenir un fonctionnement optimal malgré les pressions organisationnelles.

Ce processus est particulièrement visible dans les contextes régionaux québécois, caractérisés par des milieux plus restreints et des réseaux sociaux limités. Les nouveaux arrivants doivent composer avec l'éloignement des proches, la rareté des services spécialisés et la méconnaissance des codes socioprofessionnels locaux. Comme l'indiquent Nande et Commeiras (2022), ces transitions peuvent fragiliser le sentiment de contrôle et de continuité personnelle, ce qui augmente la vulnérabilité psychologique lorsque les ressources d'intégration ne sont pas suffisantes.

Toutefois, plusieurs travaux soulignent également le potentiel positif de ces environnements. Lorsque les milieux régionaux favorisent la reconnaissance, la communication et l'inclusion, ils peuvent devenir des espaces facilitateurs d'intégration sociale et professionnelle. Biétry et Creusier (2013) montrent que la perception de soutien et de valorisation contribue à renforcer la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail.

Ainsi, le bien-être psychologique des immigrants en région dépend autant des contraintes environnementales que des ressources sociales offertes par le milieu d'accueil.

#### **1.4.2 Immigration régionale et leadership organisationnel**

L'intégration des immigrants en région est directement influencée par la posture adoptée par les gestionnaires. Les styles de leadership jouent un rôle structurant dans la perception d'accueil, la reconnaissance et la socialisation organisationnelle. Bass et Riggio (2006) affirment que le leadership transformationnel peut faciliter l'adaptation en valorisant la communication, le soutien et le développement individuel. En région, où les réseaux sont restreints, le leadership devient un levier essentiel pour compenser l'absence de repères externes.

À l'inverse, certains styles centrés sur le contrôle et la performance peuvent accentuer le stress vécu par les immigrants, déjà confrontés à l'incertitude et au choc culturel. Yukl (2006) rappelle que les comportements autoritaires et transactionnels tendent à réduire l'autonomie perçue et la motivation, ce qui intensifie les risques de détresse psychologique. Dans un contexte régional où les options d'emploi sont limitées, ces effets peuvent être amplifiés.

Par ailleurs, la littérature montre que le leadership authentique et bienveillant constitue un facteur protecteur en contexte migratoire. Avolio et Gardner (2005) soulignent l'importance de l'intégrité et du soutien émotionnel pour instaurer un climat de confiance. Ils affirment encore que le leadership authentique se construit par des relations « ouvertes, transparentes, empreintes de confiance et de sincérité », soulignant l'importance de la transparence et du respect des besoins des collaborateurs. Avolio et Gardner (2005, p. 321). Ainsi, les gestionnaires deviennent des acteurs clés de l'inclusion en région.

### **1.4.3 Leadership et bien-être psychologique au travail**

Le leadership constitue un facteur majeur influençant le bien-être psychologique des employés en milieu de travail, particulièrement lorsque l'environnement présente des exigences importantes. Plusieurs auteurs soulignent que la manière dont le gestionnaire communique, soutient et reconnaît ses employés détermine en grande partie la qualité de leur expérience professionnelle. Bass et Riggio (2006) affirment que le leadership transformationnel favorise l'engagement et la motivation en mettant de l'avant la considération individuelle et la stimulation intellectuelle. Ce style contribue à renforcer le sentiment de compétence et de valeur personnelle, deux composantes essentielles du bien-être psychologique au travail, comme le démontrent Dagenais-Desmarais et Savoie (2012b) dans leurs travaux.

À l'inverse, certains styles de leadership, lorsqu'ils privilégient le contrôle, la surveillance et la correction, tendent à fragiliser le bien-être des employés. (Yukl, 2006) indique que les comportements gestionnaires basés sur l'autorité ou la transaction réduisent l'autonomie perçue et augmentent la tension psychologique. Les effets de ces pratiques peuvent se traduire par une baisse de motivation, une fatigue accrue ou une diminution de la satisfaction au travail. Ainsi, l'impact du leadership sur le bien-être ne dépend pas seulement des tâches ou des exigences organisationnelles, mais aussi du climat émotionnel créé par les gestionnaires. Comme le soulignent Biétry et Creusier (2013), la reconnaissance et le soutien jouent un rôle déterminant dans la santé psychologique et la prévention des risques psychosociaux.

De plus, la littérature insiste sur l'importance des styles de leadership centrés sur l'humain. Selon Avolio et Gardner (2005), le leadership authentique repose sur la transparence et la considération des besoins individuels, ce qui permet d'établir un climat de confiance et de sécurité psychologique. Ce type de leadership, ainsi que les approches bienveillantes, favorise des relations interpersonnelles positives, stimule l'engagement et augmente la satisfaction au travail. Le bien-être psychologique se construit donc en

interaction avec les conduites managériales : lorsque le leadership soutient, reconnaît et respecte l'individu, il devient un levier essentiel de motivation et de santé mentale au travail.

#### **1.4.4 Articulation intégrée des trois concepts**

L'expérience des travailleurs immigrants en région montre que l'intégration professionnelle repose simultanément sur les caractéristiques du contexte d'accueil, sur les exigences organisationnelles et sur le style de leadership adopté par les gestionnaires. D'un côté, le processus migratoire implique une adaptation culturelle, linguistique et identitaire qui fragilise temporairement les repères personnels et professionnels. De l'autre, le milieu de travail peut agir comme un espace de reconstruction ou, au contraire, comme un foyer de stress selon les pratiques managériales rencontrées. Comme le rappellent Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), le bien-être psychologique émerge lorsque l'individu dispose des ressources nécessaires pour faire face aux exigences de son milieu tout en maintenant un fonctionnement optimal, ce qui signifie que l'organisation et le leadership jouent un rôle central dans cette capacité d'adaptation.

Plus précisément, les styles de leadership rencontrés par les immigrants peuvent amplifier ou atténuer l'impact du choc culturel et des défis d'intégration. Le leadership transformationnel et authentique, en valorisant la relation humaine et la reconnaissance, facilite la construction d'un sentiment d'appartenance et de légitimité dans le milieu régional. À l'inverse, des pratiques contrôlantes ou strictement transactionnelles renforcent la distance sociale et la précarité perçue, limitant l'engagement et augmentant les risques psychosociaux. Bass et Riggio (2006) soulignent que le leadership transformationnel agit comme un levier motivationnel capable d'augmenter la satisfaction et l'implication des employés, un constat particulièrement pertinent pour les travailleurs immigrants qui doivent concilier adaptation et performance.

Ainsi, l'articulation entre immigration, leadership et bien-être révèle une dynamique systémique où aucun de ces éléments ne peut être analysé isolément. Les conditions d'intégration régionales, les pratiques managériales et l'état psychologique des travailleurs interagissent en continu pour façonner l'expérience professionnelle. Biétry et Creusier (2013) rappellent que la reconnaissance et le soutien constituent des ressources essentielles dans la prévention du stress et l'amélioration du climat psychosocial au travail. L'interaction entre ces trois dimensions permet de comprendre pourquoi certains travailleurs immigrants développent des trajectoires professionnelles positives, marquées par le développement, l'engagement et le sentiment d'appartenance, tandis que d'autres rencontrent au contraire démotivation, isolement et détresse psychologique.

En somme, l'interaction entre les pratiques de leadership, les processus d'intégration régionale et la construction du bien-être au travail forme un ensemble complexe et interdépendant. Ces dynamiques ne se limitent pas à de simples influences isolées, mais se tissent en un réseau de facteurs qui façonnent l'expérience professionnelle des travailleurs immigrants. Comprendre cette articulation est essentiel pour éclairer les conditions favorisant un parcours d'intégration réussi et un bien-être durable.

C'est dans cette perspective que s'inscrit l'objectif de ce mémoire : en s'appuyant sur une démarche autopraxéographique, il s'agit d'explorer comment le bien-être se construit et évolue au cours du parcours migratoire, en tenant compte du rôle central que jouent les styles de leadership. La recherche vise ainsi à mettre en lumière les mécanismes qui soutiennent ou fragilisent l'intégration professionnelle, afin de proposer une compréhension plus fine et transférable à d'autres contextes similaires.

#### **1.4.5 Objectif de recherche**

L'objectif général de ce mémoire est de comprendre comment le bien-être au travail se construit, se fragilise et se transforme au cours du parcours migratoire professionnel d'un

travailleur immigrant en contexte régional, en tenant compte du rôle des pratiques de leadership, à partir d'une démarche autopraxéographique fondée sur l'expérience vécue du chercheur. Cette recherche vise à saisir le bien-être comme un processus évolutif, influencé par des facteurs organisationnels, individuels et psychosociaux qui se déploient au fil de l'intégration professionnelle.

Ce mémoire cherche plus spécifiquement à analyser le rôle joué par les pratiques de leadership rencontrées dans le milieu de travail sur le vécu du chercheur. Il s'agit de comprendre comment les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les styles de gestion, les modalités de reconnaissance et les formes de soutien managérial influencent le sentiment de légitimité professionnelle, la reconstruction de l'identité au travail et le rapport subjectif au bien-être du travailleur immigrant.

Enfin, cette recherche vise à mettre en dialogue l'expérience vécue avec les cadres théoriques existants afin de dégager des mécanismes interprétatifs transférables à d'autres contextes similaires. En ce sens, l'objectif est également de contribuer à une meilleure compréhension des conditions favorables ou défavorables à l'intégration professionnelle et au bien-être des travailleurs immigrants en région, en soulignant l'importance du leadership comme levier central de cette dynamique.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE METHODOLOGIQUE**

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIE**

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche autopraxéographique, laquelle repose sur l'analyse réflexive de l'expérience professionnelle vécue par le chercheur. Cette approche méthodologique est ancrée dans le Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP), qui considère que la connaissance ne se découvre pas de manière objective, mais qu'elle se construit progressivement à partir de l'interaction entre l'individu et son environnement (Albert et Michaud, 2020). Dans cette perspective, le chercheur n'est pas un observateur neutre qui analyse une réalité extérieure, mais un acteur engagé dans la situation étudiée, dont le parcours, les émotions, les doutes et les apprentissages participent directement à la production du savoir.

Ce positionnement est particulièrement pertinent dans le cadre de cette recherche portant sur le bien-être au travail en contexte migratoire régional. En tant que travailleur immigrant, le chercheur a lui-même traversé des périodes d'adaptation, de remise en question et de reconstruction identitaire liées à son intégration professionnelle. Le PECP reconnaît que le chercheur est façonné par son expérience tout autant qu'il façonne son objet d'étude (Albert et Cadieux, 2017). La connaissance produite n'est donc pas détachée du vécu, mais profondément enracinée dans la trajectoire personnelle du chercheur.

Le constructivisme pragmatiste soutient que la vérité ne prend sens que si l'on s'intéresse aux processus par lesquels le savoir est élaboré à partir des représentations humaines (Albert et Michaud, 2020). Ainsi, les vérités produites dans ce mémoire ne

prétendent pas à l'universalité, mais s'inscrivent dans une compréhension située, façonnée par le contexte migratoire, les interactions professionnelles et les dynamiques organisationnelles. La connaissance ne vise pas à représenter fidèlement la réalité. Elle cherche plutôt à comprendre l'expérience vécue afin d'éclairer l'action future (Albert et Perouma, 2017). Dans ce cadre, le savoir devient un outil pour donner du sens au parcours professionnel et pour transformer une expérience individuelle en une compréhension scientifique transférable à d'autres situations semblables.

## **2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE**

L'autopraxéographie est définie comme « une méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques » (Albert, 2017, p. 71). Dans cette démarche, le chercheur est intrinsèquement lié au phénomène étudié, intégrant ses propres expériences, réflexions et émotions dans la construction du savoir (Albert et Michaud, 2020). En d'autres termes, cette méthode transforme l'expérience personnelle en un terrain d'enquête légitime, où l'analyse réflexive devient un outil central pour générer de nouvelles connaissances.

Selon Albert et Perouma (2017), l'autopraxéographie s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Ce paradigme considère que la production de connaissances n'est pas une simple représentation objective de la réalité, mais une construction située qui permet de comprendre les phénomènes vécus (Albert et Michaud, 2020). La vérité est ainsi perçue comme un produit des interactions entre le chercheur et son environnement, ce qui rend chaque connaissance contextualisée et ancrée dans le vécu singulier du chercheur. Cela permet d'explorer des dimensions plus subtiles et subjectives du bien-être au travail, souvent absentes des approches plus classiques.

En outre, l'autopraxéographie a pour ambition de produire des savoirs génériques, c'est-à-dire des connaissances transférables qui dépassent le cas particulier du chercheur pour

éclairer des situations similaires (Albert et Michaud, 2016). Cette méthode favorise la transformation d'une expérience individuelle en un objet d'étude scientifique capable de générer des insights applicables à d'autres contextes professionnels (Albert et Cadieux, 2017). En ce sens, elle ouvre la voie à une compréhension plus nuancée et profondément humaine des dynamiques de bien-être, tout en fournissant des repères pour des interventions pratiques et adaptées à différents environnements professionnels.

### **2.2.1 Choix de la méthode**

Le recours à l'autopraxéographie s'impose naturellement dans le cadre de cette recherche, puisque le phénomène étudié, le bien-être au travail en contexte migratoire régional, est directement lié à l'expérience professionnelle du chercheur. En tant que travailleur immigrant, le chercheur a été confronté à des enjeux concrets tels que la reconnaissance de ses compétences, l'adaptation à une nouvelle culture organisationnelle et la reconstruction progressive de son identité professionnelle (Albert et Cadieux, 2017; Albert et Michaud, 2016). Ces réalités ne peuvent être pleinement comprises à partir d'une posture d'observation externe, car elles relèvent de processus intimes, subjectifs et profondément ancrés dans le vécu quotidien (Albert et Perouma, 2017). Cette proximité avec l'objet de recherche permet d'accéder à des dimensions rarement mises en lumière par des méthodes traditionnelles, notamment le sentiment de déclassement, l'incertitude professionnelle ou encore les tensions liées au sentiment de légitimité au sein du milieu de travail. Ainsi, l'autopraxéographie devient un moyen privilégié pour comprendre ces réalités complexes dans leur profondeur.

L'autopraxéographie permet de transformer cette expérience personnelle en matériau scientifique en adoptant une posture réflexive structurée. Le chercheur ne se contente pas de relater son parcours, mais s'engage dans une démarche analytique rigoureuse où il met en dialogue son vécu avec les cadres théoriques existants (Albert et Michaud, 2016). Cette confrontation entre l'expérience et la littérature favorise l'émergence de connaissances

génériques, susceptibles d'éclairer des situations similaires vécues par d'autres travailleurs immigrants (Albert et Cadieux, 2017). Le processus repose sur un va-et-vient constant entre les événements vécus, leur interprétation et leur mise en perspective théorique, permettant ainsi de dépasser la simple narration autobiographique. Cette démarche contribue également à renforcer la crédibilité scientifique du travail en ancrant l'analyse dans un cadre conceptuel reconnu (Albert et Perouma, 2017).

Enfin, cette méthode est particulièrement pertinente pour aborder le bien-être au travail, car elle permet de saisir simultanément les dimensions organisationnelles, individuelles et psychosociales du phénomène (Albert et Michaud, 2020). Elle rend visibles des réalités souvent absentes des enquêtes classiques, telles que le sentiment d'exclusion, les tensions identitaires ou encore les stratégies d'adaptation développées dans l'ombre des pratiques formelles (Albert et Cadieux, 2017). L'autopraxéographie offre ainsi un cadre méthodologique cohérent pour comprendre la complexité du parcours migratoire professionnel, tout en mettant en évidence l'interaction constante entre l'individu et son environnement de travail. Elle permet enfin de produire un savoir enraciné dans la réalité vécue, mais suffisamment structuré pour être transférable à d'autres contextes professionnels similaires (Albert et Cadieux, 2017; Albert et Perouma, 2017).

### **2.2.2 Processus de la méthode**

Le processus autopraxéographique adopté dans ce mémoire s'inscrit dans une démarche itérative articulée autour de trois phases complémentaires. La première correspond à l'écriture du vécu à la première personne, dans laquelle le chercheur consigne son expérience professionnelle afin de faire émerger les situations significatives, les émotions ressenties, les tensions vécues ainsi que les moments de rupture du parcours migratoire. Cette écriture vise à préserver l'authenticité de l'expérience sans filtre théorique immédiat, permettant de restituer la complexité du vécu tel qu'il a été ressenti sur le terrain (Albert, 2017). Cette phase favorise également une prise de conscience progressive des enjeux

identitaires, relationnels et organisationnels qui traversent le parcours professionnel du chercheur (Albert et Michaud, 2020).

La deuxième phase repose sur un travail approfondi de mise à distance réflexive. Le chercheur relit ses récits à plusieurs reprises afin d'identifier des unités de sens, des thèmes récurrents et des tensions significatives. Ce va-et-vient constant entre l'expérience personnelle et les cadres théoriques permet de transformer le vécu en objet de connaissance scientifique (Albert et Cadieux, 2017). Dans le paradigme constructiviste pragmatique, la connaissance n'est pas conçue comme une reproduction fidèle de la réalité, mais comme un moyen de comprendre la vie et d'éclairer l'action (Albert, 2017; Albert et Perouma, 2017). Cette étape favorise l'adoption d'une posture critique. Elle permet au chercheur de dépasser la simple narration autobiographique et de produire une analyse structurée du bien-être au travail.

La troisième phase vise la production de savoirs génériques. À partir des analyses, les situations personnelles sont progressivement décontextualisées afin de dégager des propriétés transférables à d'autres trajectoires professionnelles similaires. Il ne s'agit pas de généraliser statistiquement, mais de produire des interprétations utiles pour comprendre des contextes comparables (Albert et Michaud, 2016; Albert et Michaud, 2020). Ce processus permet de relier la pratique à la théorie, d'identifier des mécanismes sous-jacents au vécu et de proposer une compréhension située du bien-être au travail en contexte migratoire régional.

### **2.2.3 Limites**

L'autopraxéographie comporte certaines limites qu'il est essentiel de reconnaître afin de situer la portée scientifique des résultats. La première concerne la subjectivité du chercheur, lequel est à la fois acteur et analyste de sa propre expérience. Cette proximité avec l'objet d'étude peut influencer l'interprétation des événements, notamment en accentuant

certaines émotions ou en valorisant certains épisodes perçus comme significatifs. Selon Albert et Michaud (2016), cette implication du chercheur constitue une richesse, mais elle exige également une posture réflexive rigoureuse afin de limiter les biais d'interprétation. Albert et Michaud (2020) rappellent que le praticien-chercheur doit constamment interroger sa position pour éviter de confondre vécu personnel et compréhension générique du phénomène.

Une deuxième limite réside dans le caractère rétrospectif du récit. Les situations analysées reposent sur la mémoire du chercheur, laquelle est sélective et reconstructive. Les souvenirs peuvent être incomplets, transformés ou réinterprétés à la lumière des expériences ultérieures. Albert (2017) souligne que cette reconstruction du passé nécessite un travail critique de relecture afin de repérer ce qui relève du vécu immédiat et ce qui est le fruit d'une réinterprétation a posteriori. Albert et Michaud (2020) ajoutent que la confrontation systématique avec la littérature permet de réduire ce biais, en plaçant le récit personnel dans un cadre théorique plus large.

Enfin, l'autopraxéographie ne vise pas la généralisation universelle des résultats. Les connaissances produites sont situées dans un contexte particulier et doivent être comprises comme des propositions interprétatives transférables lorsque des conditions similaires sont réunies. Albert et Michaud (2016) précisent que cette méthode s'inscrit dans une logique de production de savoirs génériques, et non de vérités universelles. (Albert et Perouma, 2017) soulignent que l'objectif n'est pas de représenter l'ensemble des réalités, mais d'éclairer l'action à partir d'une trajectoire singulière. Cette limite est assumée dans ce mémoire, dont la finalité demeure la compréhension approfondie du bien-être au travail en contexte migratoire régional à partir d'une expérience vécue.

### 2.3 ETHIQUE DE RECHERCHE

Cette recherche s'inscrit dans une démarche respectueuse des principes éthiques définis par l'Énoncé de politique des trois Conseils – EPTC2. Même si l'autopraxéographie repose sur l'expérience personnelle du chercheur, elle implique la mobilisation de situations, de contextes organisationnels et parfois d'interactions avec d'autres acteurs, ce qui exige une vigilance éthique particulière. Comme le souligne Avenier (2011), les recherches ancrées dans la pratique ne peuvent faire l'économie d'une réflexion approfondie sur les effets possibles de la production de savoirs sur les personnes et les milieux concernés.

Dans ce mémoire, une attention spécifique a été portée à la protection de l'anonymat des organisations et des personnes impliquées indirectement dans le récit. Les noms, lieux et éléments permettant l'identification ont été modifiés afin de préserver la confidentialité et d'éviter toute conséquence négative pour les acteurs du terrain. Cette posture s'inscrit dans une logique de responsabilité du chercheur à l'égard de son environnement professionnel, responsabilité qui constitue un fondement central de l'éthique en recherche qualitative (Agogué et al., 2023).

Enfin, le chercheur s'est engagé dans une démarche réflexive continue afin de reconnaître les enjeux liés à sa double posture de praticien et de chercheur. Cette réflexivité vise à limiter les risques de biais, de jugement ou d'instrumentalisation du vécu, tout en respectant les principes de respect des personnes, de préoccupation pour le bien-être et de justice tels que définis dans l'EPTC2. Cette approche éthique permet d'assurer que la production de connaissances demeure au service de la compréhension du phénomène étudié, sans porter atteinte aux individus ni aux milieux concernés.

## 2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de ce mémoire, deux outils numériques ont été utilisés de manière encadrée et transparente : ChatGPT (OpenAI) ainsi que l'environnement de travail Notebook. Ces outils n'ont pas été utilisés pour produire des données empiriques ni pour réaliser l'analyse du vécu du chercheur. L'ensemble du contenu interprétatif, des extraits analysés et des connaissances produites relève exclusivement du travail réflexif du chercheur.

ChatGPT a été mobilisé comme soutien à la rédaction, notamment pour reformuler certains passages, améliorer la clarté linguistique, structurer certaines sections et soutenir l'organisation logique du mémoire. L'outil Notebook a quant à lui servi à organiser les notes, structurer les extraits du vécu, classer les références et faciliter le suivi du processus d'analyse.

Le chercheur demeure entièrement responsable du contenu présenté dans ce mémoire. Chaque proposition issue de ces outils a été relue, validée et adaptée afin de refléter fidèlement l'expérience vécue et la posture autopraxiographique adoptée. Cette démarche s'inscrit dans une utilisation éthique des technologies numériques, conçues comme des outils d'assistance et non comme des producteurs de savoir scientifique.

Le cadre méthodologique présenté dans ce chapitre a permis de structurer la collecte et l'analyse de l'expérience vécue du chercheur. Le chapitre suivant est consacré à la description détaillée du parcours migratoire et professionnel, à travers différentes scènes significatives illustrant la construction du bien-être au travail en contexte régional.

### **CHAPITRE 3**

#### **TEMOIGNAGE**

Je me souviens encore du froid qui m'a frappé quand j'ai posé le pied au Canada. C'était un air différent, plus sec, plus dense. En sortant de l'aéroport, je sentais mes doigts s'engourdir. J'avais quitté mon pays avec l'idée de recommencer ailleurs, de poursuivre mes études à la maîtrise à l'Université du Québec à Rimouski. J'étais à la fois heureux et inquiet. Le sol étranger sous mes pieds me paraissait à la fois prometteur et inconnu.

Les premiers jours furent silencieux. Je découvrais la ville, les rues calmes, les maisons espacées, les gens pressés mais polis. J'avais du mal à m'habituer au climat, à la nourriture, à la façon de parler. Tout semblait nouveau. Je passais beaucoup de temps seul, à réfléchir, à organiser mes papiers, à regarder par la fenêtre. J'avais besoin d'un emploi pour subvenir à mes besoins. C'était devenu une priorité. Je passais mes journées à chercher. Je déposais des candidatures en ligne, je faisais des appels, j'entrais dans des commerces avec mon CV dans les mains. Parfois, on me répondait poliment que le poste n'était plus disponible. D'autres fois, je n'avais aucune réponse. Ces silences pesaient. J'essayais de rester calme, de me dire que ça finirait par venir. Le soir, je regardais les annonces encore et encore. J'avais ce besoin de ne pas rester inactif.

Un matin, mon téléphone a sonné. Une voix de femme s'est présentée : elle appelait de l'Hôtel Béago. Elle m'a demandé si j'étais toujours à la recherche d'un emploi. J'ai répondu oui, presque trop vite. Elle m'a proposé de venir la rencontrer le lendemain matin pour en discuter. J'ai accepté, le cœur battant. Le lendemain, je suis arrivé un peu en avance. Le hall de l'hôtel était silencieux, lumineux. Il y avait une odeur de café et de produit nettoyant. Je me suis assis sur un fauteuil en attendant. La responsable est arrivée quelques minutes plus

tard. Elle m'a salué avec un sourire. Son ton était chaleureux mais professionnel. Nous nous sommes installés dans un petit bureau vitré à côté de la réception. Elle m'a expliqué calmement en quoi consistait le poste : nettoyer les chambres après le départ des clients, changer les draps, laver les salles de bain, passer l'aspirateur, replacer chaque objet à sa place. Elle a précisé les horaires : de 8 heures à 16 heures, selon le nombre de chambres à faire. Elle m'a aussi parlé du taux horaire et des jours de congé possibles. Je l'écoutais attentivement. Tout semblait simple, mais précis. À la fin, elle m'a tendu la main et m'a dit : « Si tu veux, on commence demain matin. » J'ai accepté sans hésiter. Le soir, je me suis couché tôt. Je n'arrivais pas à dormir. J'étais à la fois nerveux et content. J'allais commencer mon premier emploi au Canada.

Le lendemain, je suis arrivé un peu avant 8 heures. La responsable m'attendait avec un chariot de nettoyage. Elle m'a présenté une collègue qui devait me montrer les tâches. Elle parlait vite, je notais dans ma tête. Nous sommes entrés dans une chambre que les clients venaient de quitter. Il restait des draps froissés, des traces sur le plancher, quelques papiers sur le bureau. L'odeur du désinfectant se mélangeait à celle du parfum laissé par les occupants. Je me suis mis au travail. On commençait par vider les poubelles, enlever les draps, secouer les oreillers, refaire le lit, puis laver la salle de bain. Les gestes étaient précis, rapides. J'essuyais les miroirs, frottais les robinets, passais l'aspirateur lentement pour ne rien oublier. La responsable passait de temps en temps pour vérifier. Elle observait sans dire grand-chose. Quand elle hochait la tête, je comprenais que c'était bien. Les premiers jours, je rentrais fatigué. Mes bras étaient lourds, mes mains sèches à cause des produits. Je me couchais tôt, parfois sans manger. Mais j'étais fier de moi. J'avais trouvé ma place quelque part. Je me souviens encore du bruit des aspirateurs dans les couloirs, des portes qui claquent doucement, de la lumière des chambres vides. J'aimais la sensation d'ordre qu'on laissait derrière soi après le nettoyage. Petit à petit, je me suis habitué à la routine. Je savais à quelle heure les clients partaient, combien de chambres étaient à faire, à quel moment il fallait accélérer. Je reconnaissais les bruits des pas de la responsable dans le couloir. Je sentais quand elle approchait. Son regard était attentif mais pas dur. Elle me donnait parfois un

conseil : « N'oublie pas les coins du miroir » ou « Il faut bien essuyer le plancher sous le lit ». Je répondais toujours oui.

Cependant, après quelques semaines, j'ai commencé à sentir que les horaires de travail entraient en conflit avec mes cours à l'université. Les cours commençaient souvent dès 8 h ou s'étendaient sur des journées entières. En parallèle, les horaires fixes de l'emploi, de 8 h à 16 h, y compris certains week-ends, étaient incompatibles avec mes obligations universitaires. Cela m'a donc poussé à chercher un travail dont les horaires me permettraient de concilier études et emploi. Même si je n'avais pas des cours chaque jour, leur intensité et les travaux à remettre exigeaient une concentration que mes heures de ménage ne me permettaient plus d'avoir. Je devais souvent me lever très tôt pour travailler, puis étudier tard le soir, ce qui devenait épuisant.

J'ai beaucoup réfléchi avant de prendre ma décision, car j'aimais cette expérience et l'équipe avec laquelle je travaillais. Mais au fond, je savais pourquoi j'étais venu au Canada : pour poursuivre mes études et construire un avenir à long terme. Le travail à l'hôtel m'avait beaucoup appris, mais il commençait à m'éloigner de mon objectif principal. J'ai donc choisi d'y mettre fin, non pas par lassitude, mais par nécessité. Ce départ fut un moment important pour moi, car il représentait un premier acte de priorisation : apprendre à dire non, à reconnaître mes limites, et à me recentrer sur ce qui comptait vraiment.

Je suis resté à l'Hôtel Béago environ un mois. Ce fut court, mais intense. Ce premier emploi m'a fait découvrir la rigueur du travail au Québec. J'y ai appris à suivre des consignes, à être ponctuel, à supporter le rythme. Je me souviens du dernier jour. La responsable m'a serré la main et m'a souhaité bonne chance pour la suite. En sortant, j'ai regardé une dernière fois la façade de l'hôtel. Le vent soufflait. Je me suis dit que quelque chose venait de commencer pour moi.

Après avoir quitté l'Hôtel Béago, je me suis remis à chercher un autre emploi. Je savais que je ne pouvais pas rester longtemps sans travailler. Les dépenses s'accumulaient, et je

voulais absolument éviter de dépendre de qui que ce soit. Les premières semaines furent un peu angoissantes. J'envoyais des candidatures, j'attendais des réponses, je faisais des suivis. Souvent, on ne me rappelait pas. Puis, un jour, un ami m'a parlé d'une entreprise appelée NovaClean services. Il m'a expliqué qu'elle gérait plusieurs sites d'entretien à Rimouski. Il y travaillait déjà et m'a proposé de donner mon nom à son superviseur.

Quelques jours plus tard, j'ai reçu un appel. C'était Yannick, le superviseur du site. Sa voix était ferme mais courtoise. Il m'a demandé si j'étais disponible pour venir le rencontrer le lendemain en fin d'après-midi. J'ai accepté sans hésiter. Quand je suis arrivé à l'école, le soleil commençait à descendre. L'établissement était immense. Les couloirs semblaient sans fin. L'air sentait légèrement familier, c'était le désinfectant.

Yannick m'a accueilli à la porte d'un local de conciergerie. C'était un homme d'une quarantaine d'années, de taille moyenne, le regard perçant. Il m'a serré la main et m'a fait entrer. Dans le local, il y avait des produits, des vadrouilles, des chariots et plusieurs paires de bottes alignées. L'entretien fut rapide. Il m'a expliqué le fonctionnement général : les horaires, les zones à entretenir et la rigueur attendue. Il insistait beaucoup sur le mot « propreté impeccable ».

Yannick occupait la fonction de superviseur sur le site. Il était responsable de l'organisation quotidienne du travail, de la répartition des tâches, du respect des horaires et du contrôle de la qualité du nettoyage. Son rôle consistait principalement à s'assurer que les procédures étaient appliquées de manière rigoureuse et que les standards attendus étaient respectés. Il n'occupait pas de fonction formelle d'accompagnement, de mentorat ou de développement professionnel, et ses interventions demeuraient centrées sur les aspects opérationnels du travail.

Je me souviens de sa phrase : « Ici, on ne laisse rien au hasard. Tout doit briller. » Son ton était précis, sans agressivité, mais sans chaleur non plus. Il donnait le sentiment d'un homme qui ne laissait rien passer, qui exigeait beaucoup, peut-être autant de lui-même que

des autres. Je sentais dans sa voix une forme d'autorité naturelle, une présence qui imposait le respect sans crier. Il m'a demandé si j'étais prêt à commencer le lendemain.

J'ai dit oui. Il a simplement répondu : « Parfait, sois là à 16 heures 30. On commence à l'heure, toujours. »

Le lendemain, je suis arrivé à l'heure dite. Le local était déjà animé. Plusieurs collègues s'affairaient à préparer leurs chariots. Yannick distribuait les clés des sections. Il m'a présenté à l'équipe : « Voici Gilles, il vient nous donner un coup de main. » Certains ont levé la main pour me saluer, d'autres ont simplement hoché la tête. Il y avait des Québécois, l'ami qui m'avait recommandé et moi. Nous étions les seuls étrangers dans l'équipe. Yannick m'a conduit dans ma zone, un long couloir bordé de classes. Il m'a expliqué en détail les tâches : balayer, laver, vider les poubelles, nettoyer les tableaux, désinfecter les surfaces. Il m'a montré la façon de plier la vadrouille, la quantité exacte de produit à mettre dans le seau, la manière de ranger le matériel. Tout était minutieux. « Il faut que tu fasses attention à tout, même à la lumière qui se reflète sur le plancher », m'a-t-il dit.

Ce premier jour m'a marqué. Son regard observait tout, comme s'il lisait dans le moindre de mes gestes. Il ne cherchait pas à me connaître, il voulait s'assurer que j'exécutais bien. Son silence n'était pas neutre. Il disait tout : la surveillance, l'attente, la perfection. J'avais l'impression que mon travail ne m'appartenait plus, qu'il appartenait à ce regard qui jugeait si tout brillait comme il faut.

Les premières semaines furent éprouvantes. Le rythme était soutenu. Il fallait aller vite, bien, et sans pause. Yannick passait souvent dans les corridors. Il observait. Parfois, il m'appelait : « Viens voir ici. Le plancher n'est pas parfait. Regarde à la lumière. » Je regardais, parfois sans comprendre où était la faute. Mais je refaisais le travail, sans discuter. J'avais compris que contester n'avait pas sa place ici.

Un jour, Harris, le superviseur général, est venu de Québec pour inspecter les lieux. Il contrastait totalement avec Yannick. C'était un homme calme, posé, avec un ton de voix presque apaisant. Il m'a serré la main, m'a posé quelques questions sur mon adaptation. Je

me souviens qu'il m'a regardé avec bienveillance. Ses questions n'étaient pas de simples formalités : il cherchait à comprendre. À côté, Yannick restait silencieux, presque tendu. J'avais l'impression qu'il surveillait même notre échange.

Harris avait cette manière de redonner une humanité au travail. Il disait peu de choses, mais il écoutait vraiment. Il me demandait si mes études allaient bien, si je supportais le double horaire. Ce genre d'attention semblait banal, mais elle m'a marqué. À travers lui, j'ai senti qu'un gestionnaire peut inspirer non pas par la peur ou le contrôle, mais par la confiance et le respect.

Peu après, Harris a appris que j'étais étudiant à la maîtrise. Il en a parlé à Yannick, puis à moi : « Avec ton niveau académique, tu pourrais peut-être passer la certification de piscine et spa du Québec. Ça nous aiderait, parce que la piscine a besoin d'un responsable formé. » J'ai accepté tout de suite. L'idée de me spécialiser dans quelque chose de plus technique me motivait.

J'ai passé le test quelques semaines plus tard et je l'ai réussi. Yannick m'a félicité brièvement, d'un simple "Bravo, c'est bien". Il n'ajoutait rien, mais pour moi, ce mot valait plus qu'il ne croyait. Dès la semaine suivante, j'ai été affecté exclusivement à la piscine, aux vestiaires et aux salles de RCR. C'était une zone particulière, plus exigeante, mais aussi plus calme.

J'aimais arriver avant tout le monde pour préparer mon matériel. L'eau du bassin reflétait la lumière des néons, créant une ambiance presque apaisante. Parfois, je restais quelques secondes à regarder la surface de l'eau avant de commencer à frotter le carrelage. Ce moment de silence me faisait du bien.

Yannick venait régulièrement faire des inspections. Il observait tout, parlait peu. Ses remarques étaient directes : « Ici, ce n'est pas parfait », « Tu dois aller plus vite », « Faut que ce soit nickel avant la fin du quart ». Chaque mot me touchait, même si je ne le montrais pas. Je sentais que derrière sa rigueur, il y avait peut-être de la pression, mais pour moi, c'était comme un mur froid entre nous.

Malgré sa dureté, je crois qu'il me respectait. Mais son respect ne s'exprimait pas. Il semblait rester figé dans le contrôle, dans cette logique de performance où la reconnaissance n'a pas de place. Harris, lui, représentait le contraire : il reconnaissait sans juger, il comprenait sans parler trop. J'ai compris à ce moment-là que le leadership n'est pas seulement une question de technique, mais de regard posé sur l'autre.

Les semaines à NovaClean services se sont transformées en mois. Peu à peu, la routine s'est installée. Les jours se ressemblaient tellement que je finissais parfois par oublier quel jour on était. Je me levais le matin pour aller à l'université, j'essayais de rester concentré pendant les cours, puis, en fin d'après-midi, je préparais mon sac pour aller travailler. J'arrivais à 16 h 30, je mettais mes gants, je préparais mon chariot, je prenais mes clés et je commençais ma ronde. Chaque soir, c'était la même suite de gestes.

Le silence de l'école vide avait quelque chose de particulier. On entendait le bruit des vadrouilles, le frottement du plastique, parfois un écho de pas au loin. J'avais appris à reconnaître le son des clés dans les portes, le craquement des couloirs, le sifflement du ventilateur près de la piscine. Parfois ce silence m'apaisait ; d'autres soirs, il m'écrasait. Il me faisait penser à tout ce que j'avais quitté : ma famille, mes amis, la chaleur de mon pays. C'était un silence qui rappelait la solitude autant qu'il imposait la concentration.

La fatigue s'installait lentement, sans que je m'en rende compte. Au début, je pensais que c'était passager, que je m'y habituerais. Mais au fil du temps, je sentais mes épaules lourdes, mes bras raides, mon esprit moins vif. Je continuais à effectuer mon travail, mais avec un fond de lassitude. Je savais que je devais tenir, que j'avais des objectifs à atteindre, mais certains soirs, je me surprénais à rêver de repos, d'un moment où je pourrais simplement ne rien faire.

Yannick continuait de venir vérifier mes tâches. Il inspectait tout : les vitres, les planchers, les bancs. Son regard était précis, presque mécanique. Parfois, il se penchait pour passer la main sur une surface et disait : « Ce n'est pas encore ça. » Je recommençais, sans discuter. Au fond, je savais qu'il faisait ce qu'on attendait de lui, qu'il subissait aussi des

pressions. Mais son ton, toujours sec, sans un mot d'encouragement, finissait par user. J'aurais voulu, parfois, entendre un « bon travail » ou un « merci », pas pour flatter mon ego, mais pour sentir que mon effort avait un sens.

Aujourd'hui, je comprends que la reconnaissance n'est pas un luxe : c'est un besoin essentiel. Sans elle, le travail devient mécanique, et l'humain s'éteint doucement. À force d'être évalué, observé, corrigé, on finit par douter non seulement de ses gestes, mais de sa propre valeur.

Harris, lui, venait moins souvent, mais chaque fois qu'il passait, il prenait le temps de parler. Il posait des questions, il écoutait. Il n'avait pas besoin de dire beaucoup, son regard suffisait. Il me demandait si tout allait bien, si je supportais les horaires, si mes études avançaient. Je sentais qu'il comprenait ce que je vivais, même sans le dire. Il y avait chez lui une forme d'humanité simple, sans artifice.

C'est dans ces moments-là que j'ai compris à quel point la qualité du lien avec un gestionnaire peut transformer une expérience de travail. Le même lieu, les mêmes tâches, mais une présence différente, et tout change. Là où Yannick imposait le contrôle, Harris offrait la considération. L'un vérifiait, l'autre reconnaissait. Et entre les deux, je découvrais deux mondes : celui de la performance et celui de la bienveillance.

Pourtant, malgré cette alternance, le rythme ne changeait pas. Les tâches s'enchaînaient, la cadence restait la même. La performance semblait toujours plus importante que tout le reste. Il n'y avait pas de moment pour souffler, ni pour se parler. Chacun travaillait dans son coin, concentré sur sa section. Parfois, on se croisait dans les couloirs, on se lançait un signe de tête, un sourire rapide, et on continuait.

Il m'arrivait souvent de penser à la différence entre mes études et ce que je vivais chaque soir. À l'université, j'apprenais la gestion, la motivation, la reconnaissance, le bien-être au travail. Puis, quelques heures plus tard, je me retrouvais à nettoyer en silence, dans un climat où tout semblait tourner autour de la rapidité et du contrôle. Ce contraste me

perturbait profondément. J'étais à la fois l'étudiant qui théorisait la gestion humaine et le travailleur qui la subissait dans sa forme la plus dure.

Avec le recul, je comprends que c'est dans cette dualité que se trouve tout le sens de mon parcours. J'expérimentais dans mon corps ce que j'étudiais dans mes livres. J'apprenais à comprendre la fatigue non pas comme un concept, mais comme une réalité quotidienne.

La fatigue mentale a commencé à se mêler à la fatigue physique. J'effectuais encore mon travail correctement, mais je sentais que je n'étais plus le même. J'avais du mal à me concentrer. Parfois, je commettais des erreurs, un oubli, un détail que Yannick ne manquait jamais de remarquer. À chaque remarque, je me refermais un peu plus. J'avais l'impression d'exister seulement à travers ce que je n'avais pas bien fait. Je commençais à parler de moins en moins. Les collègues aussi parlaient peu. Chacun semblait enfermé dans sa tâche. Un soir, mon collègue et ami africain m'a demandé si ça allait. Je lui ai dit que oui, mais ce n'était pas vrai. J'étais épuisé. Il m'a regardé en silence, puis il a dit : « On doit tenir, mon frère. » Ces mots m'ont touché. Il n'y avait rien d'autre à dire. On comprenait, l'un et l'autre, ce que cela voulait dire : tenir, malgré tout.

Je me souviens d'un soir d'hiver particulièrement difficile. Il neigeait dehors. La journée avait été longue à l'université, et j'étais déjà fatigué avant même d'arriver au travail. En entrant dans le local, j'ai senti l'odeur du chlore et des produits. Yannick m'a demandé d'un ton sec : « La piscine doit être impeccable ce soir, Harris vient demain matin. » J'ai simplement répondu « d'accord ». J'ai pris mon matériel, et j'ai commencé.

Vers 22 heures, je me suis arrêté quelques secondes. Je regardais la surface de l'eau. Mes mains tremblaient un peu à cause du froid et de la fatigue. Je me suis dit : « Je suis là, mais je ne sens plus vraiment ma présence. » C'était comme si mon corps faisait les gestes, mais que mon esprit était ailleurs. Ce soir-là, j'ai compris ce que veut dire "être vidé de l'intérieur".

Quand j'ai fini, la piscine brillait sous les lumières. Tout était propre, parfait, silencieux. Je suis resté un moment à regarder. J'aurais voulu que quelqu'un voie ce que

j'avais fait, qu'on me dise que c'était bien. Mais il n'y avait personne. Le silence remplissait tout l'espace. Je me suis senti invisible.

Avec tout ce qui se passait au travail, je me vidais peu à peu de l'intérieur. Je rentrais tard, épuisé, et je n'avais plus la même concentration qu'avant. J'essayais de lire, de suivre mes cours, mais mon esprit se dispersait. Je m'asseyais devant mes livres sans réussir à retenir les phrases. À force de lutter contre la fatigue, j'ai commencé à manquer des cours. Pendant la session d'hiver 2024, j'en ai manqué plusieurs, sans même m'en rendre compte au début. J'étais simplement trop fatigué, trop vidé. J'ai fini par manquer deux cours entiers, et les professeurs ont décidé de ne plus m'accepter pour le reste de la session. Ils disaient que c'était trop tard, que j'avais dépassé la limite des absences. Quand j'ai reçu le message, je suis resté longtemps sans bouger. J'avais l'impression d'avoir échoué. Ce n'était pas de la paresse ni du désintérêt : c'était juste que je n'y arrivais plus. Mon corps et mon esprit ne suivaient plus. Cette exclusion a été un coup dur.

Pour combler le vide causé par cette situation, j'ai choisi de m'absenter à la session d'été suivante. J'avais besoin de souffler, de me retrouver, de me reconnecter à moi-même. Je suis retourné en famille pour quelque temps. Ce séjour m'a permis de retrouver un équilibre que j'avais perdu. Les rires, les repas partagés, les discussions simples autour de la table ont eu un effet apaisant. Je redécouvrais la chaleur du lien familial, la légèreté des journées sans contrainte, la présence bienveillante de ceux qui m'aiment. Ces moments m'ont permis de me ressourcer et de me reconstruire doucement, après une période marquée par la fatigue, la solitude et le doute.

C'est en me posant à nouveau, entouré des miens, que j'ai compris ce que le travail m'avait fait : il m'avait endurci, discipliné, mais il m'avait aussi rappelé mes limites humaines. Le bien-être au travail, ce n'est pas seulement une question d'équilibre physique, c'est une question de dignité, de regard, de reconnaissance.

Depuis, chaque fois que je repense à cette période, je la vois comme un passage, une traversée. Une suite de jours semblables qui m'ont, malgré tout, appris beaucoup sur moi-

même. Ce n'était pas une expérience facile, mais elle m'a laissé une empreinte profonde. Elle m'a appris le sens du mot tenir, le poids du silence, mais aussi la force tranquille qu'on trouve quand on continue, même quand tout semble lourd.

La description du parcours et des scènes significatives met en lumière les enjeux, tensions et apprentissages qui traversent l'expérience du chercheur. Le chapitre suivant propose une analyse autopraxéographique de ces éléments afin de comprendre, à la lumière du cadre théorique, les mécanismes sous-jacents à la construction du bien-être au travail

## CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION

### 4.1 ANALYSE

#### 4.1.1 Choc environnemental et culturel

Je me souviens encore du froid qui m'a frappé quand j'ai posé le pied au Canada. C'était un air différent, plus sec, plus dense. En sortant de l'aéroport, je sentais mes doigts s'engourdir. J'avais quitté mon pays avec l'idée de recommencer ailleurs, de poursuivre mes études à la maîtrise à l'Université du Québec à Rimouski. J'étais à la fois heureux et inquiet. Le sol étranger sous mes pieds me paraissait à la fois prometteur et inconnu. (Extrait 1).

L'extrait 1 montre l'expérience initiale d'un étudiant nouvellement arrivé, qui vit une rupture environnementale et émotionnelle marquée. Ce premier contact avec le pays d'accueil traduit un état d'entre-deux, où l'excitation du projet migratoire se mêle à l'incertitude du changement. Cette ambivalence correspond aux premières étapes du processus d'ajustement décrit dans le chapitre 1 : lorsque l'individu doit rapidement donner sens à un contexte nouveau, ses repères internes sont mobilisés pour comprendre ce qui l'entoure. Morin (2001) souligne que l'être humain cherche constamment à orienter sa vie vers un but significatif, ce qui rend ces moments de transition particulièrement intenses. Le passage illustre bien comment une situation inconnue peut simultanément stimuler l'espoir et accentuer la vulnérabilité psychologique.

Par ailleurs, ce moment de bascule renvoie à la dimension identitaire du bien-être discutée dans le chapitre 1. Le chercheur associe son arrivée à un projet académique qui porte une valeur existentielle importante. Morin (2006) rappelle que l'individu n'existe qu'en interaction avec le contexte social et culturel qui l'entoure, ce qui signifie que tout nouvel

environnement a un impact direct sur la construction de soi. Le passage laisse déjà émerger un besoin de stabilité, de sens et de projection, éléments essentiels au bien-être psychologique. L'expérience décrite constitue ainsi une scène fondatrice de toute la trajectoire qui suivra : un point de départ où se dévoilent fragilité, ambition, quête de sens et désir d'accomplissement.

#### 4.1.1.1 Solitude et recherche de repères

Les premiers jours furent silencieux. Je découvrais la ville, les rues calmes, les maisons espacées, les gens pressés mais polis. J'avais du mal à m'habituer au climat, à la nourriture, à la façon de parler. Tout semblait nouveau. Je passais beaucoup de temps seul, à réfléchir, à organiser mes papiers, à regarder par la fenêtre. (Extrait 2).

Dans cet extrait, le chercheur décrit ses premiers jours au Québec comme une période d'isolement, de silence et d'incertitude. Ce vécu correspond à la phase de désorientation initiale décrite par Dagenais-Desmarais (2010), pour qui l'adaptation à un nouvel environnement repose sur la capacité à retrouver un sentiment minimal de sécurité psychologique. Au début, cet équilibre est fragilisé parce que l'individu doit composer avec des repères inconnus, ce qui réduit son sentiment de contrôle et l'amène à vivre l'environnement comme exigeant ou déroutant. L'extrait illustre bien cette perte temporaire de stabilité intérieure.

Cette expérience s'inscrit également dans un processus identitaire plus large. Morin (2001) rappelle que l'individu construit son rapport à soi à travers les interactions avec son milieu ; lorsqu'un contexte change brusquement, la personne doit réorganiser ses repères internes. L'auteur passe du temps seul, observe, réfléchit, autant de comportements qui témoignent d'un ajustement identitaire en cours. Vatz Laaroussi (2016) souligne d'ailleurs que les transitions migratoires exigent une reconstruction des habitudes, des rôles et des liens, ce qui peut générer à la fois fragilité et potentiel d'évolution. L'extrait montre précisément

cette ambivalence : être plongé dans un environnement nouveau crée du désarroi, mais aussi un espace de transformation.

Enfin, cette étape solitaire constitue un passage nécessaire dans la dynamique d'adaptation des nouveaux arrivants. Nande et Commeiras (2022) rappellent que le bien-être psychologique est un processus d'ajustement qui dépend de la capacité de l'individu à retrouver un sens de continuité personnelle malgré le changement. Ici, même s'il éprouve de la solitude, le chercheur commence à structurer ses routines, explorer la ville et analyser ce qu'il vit. Ces actions démontrent une mobilisation progressive de ressources internes qui permettront, à terme, de stabiliser son bien-être dans le nouveau contexte québécois.

#### 4.1.1.2 Pression économique et recherche d'emploi

J'avais besoin d'un emploi pour subvenir à mes besoins. C'était devenu une priorité. Je passais mes journées à chercher. Je déposais des candidatures en ligne, je faisais des appels, j'entrais dans des commerces avec mon CV dans les mains. Parfois, on me répondait poliment que le poste n'était plus disponible. D'autres fois, je n'avais aucune réponse. Ces silences pesaient. (Extrait 3).

Dans cet extrait, le chercheur décrit l'urgence financière qui l'oblige à chercher rapidement un emploi, une situation caractéristique des premières étapes d'intégration des nouveaux arrivants. La pression économique et l'incertitude liées aux refus répétés constituent des sources directes de stress, comme le soulignent Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a), pour qui la perte de contrôle perçue face aux exigences du milieu fragilise immédiatement la santé psychologique. Dans ce contexte, l'individu se retrouve confronté à un double enjeu : s'adapter culturellement et stabiliser ses conditions de vie, ce qui augmente la vulnérabilité émotionnelle.

Cette expérience révèle également l'importance du sentiment d'efficacité personnelle dans les processus d'adaptation. Gilbert et al. (2011) rappellent que le bien-être psychologique repose en partie sur la capacité de l'individu à se percevoir comme compétent

et capable d'agir sur son environnement. Or, les silences, les refus et l'absence de rétroaction vécus par le chercheur diminuent cette efficacité perçue, créant un sentiment d'impuissance. F. Biétry et J. Creusier (2013) expliquent que lorsque les perspectives professionnelles sont incertaines, les individus éprouvent une diminution de motivation et une augmentation de la détresse émotionnelle, ce qui correspond directement à la situation décrite.

Enfin, cette séquence illustre une étape charnière dans la construction du bien-être global : l'entrée dans la vie professionnelle devient un impératif vital, et non un simple choix. Cette pression renforce ce que Nande et Commeiras (2022) appellent la « tension adaptative », c'est-à-dire l'énergie psychologique investie pour maintenir un équilibre dans un contexte instable. Ici, malgré les obstacles, le chercheur persévère, ce qui traduit une mobilisation progressive de ses ressources internes. Ce passage marque ainsi un moment de transition majeur, où la quête d'emploi influence directement le bien-être psychologique, la motivation et l'intégration future sur le marché du travail québécois.

#### **4.1.2 Découverte du travail au Québec**

Un matin, mon téléphone a sonné. Une voix de femme s'est présentée : elle appelait de l'Hôtel Béago. Elle m'a demandé si j'étais toujours à la recherche d'un emploi et m'a proposé de venir la rencontrer le lendemain matin pour en discuter. Le lendemain, elle m'a expliqué calmement en quoi consistait le poste et, à la fin, m'a dit : "Si tu veux, on commence demain matin." (Extrait 4).

L'extrait 4 marque un tournant majeur dans le parcours du chercheur : l'accès à son premier emploi au Québec après une période d'incertitude et de pression économique. Cet événement renforce son sentiment de contrôle, un facteur essentiel du bien-être psychologique selon Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a). Le déroulement de l'entretien calme, clair et respectueux réduit l'anxiété liée à l'entrée dans un nouvel environnement professionnel et lui permet de mieux comprendre les attentes du poste. Cette transparence contribue à diminuer l'ambiguïté, ce qui, chez les nouveaux arrivants, favorise l'adaptation émotionnelle et professionnelle.

De plus, la confiance manifestée par la gestionnaire lorsqu'elle lui propose de commencer dès le lendemain agit comme une forme de reconnaissance implicite, un élément déterminant du bien-être selon Biétry et Creusier (2013). Cette validation de ses compétences nourrit son sentiment d'efficacité personnelle et renforce sa motivation à s'intégrer dans son nouvel environnement de travail. L'extrait montre ainsi que l'accueil humain et structuré joue un rôle essentiel dans la stabilisation émotionnelle du chercheur, en soutenant son engagement et en facilitant la transition vers une nouvelle culture professionnelle.

#### 4.1.2.1 Apprentissages et exigences du travail physique

Les premiers jours, je rentrais fatigué. Mes bras étaient lourds, mes mains sèches à cause des produits. Je me couchais tôt, parfois sans manger, mais j'étais fier de moi. Petit à petit, je me suis habitué à la routine et j'aimais la sensation d'ordre qu'on laissait derrière soi après le nettoyage. (Extrait 5).

Dans cet extrait, le chercheur décrit son adaptation progressive à un travail physiquement exigeant, marqué par la fatigue des premiers jours mais aussi par un sentiment de fierté et d'accomplissement. Cette expérience reflète l'idée, centrale chez Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a), selon laquelle le bien-être psychologique repose sur la capacité d'un individu à s'ajuster aux demandes de son environnement tout en maintenant un fonctionnement optimal. Bien que les tâches soient éprouvantes, le chercheur perçoit un sens dans ce qu'il accomplit, ce qui contribue à soutenir sa stabilité émotionnelle. La perception de progrès et la maîtrise progressive des tâches jouent ici un rôle protecteur face au choc initial du travail manuel.

Ce vécu met également en évidence l'importance de la compétence perçue, l'une des composantes fondamentales du bien-être psychologique selon Ménard et Brunet (2011). Le fait de constater les effets tangibles de son travail « la sensation d'ordre laissée derrière soi » nourrit son sentiment d'efficacité personnelle, dimension essentielle dans un contexte où l'environnement est nouveau et potentiellement déstabilisant. Cette dynamique reflète aussi

la logique du bien-être eudémonique, où l'accomplissement et la progression sont des sources essentielles d'épanouissement. Le chercheur ne se contente pas d'exécuter des tâches ; il développe une compréhension du métier qui l'aide à structurer son identité professionnelle.

Enfin, l'extrait montre comment un emploi physiquement exigeant peut devenir un espace d'apprentissage psychologique. En affrontant la fatigue, le chercheur mobilise des ressources internes telles que la persévérance, l'effort et l'autodiscipline, ce que Luthans et Youssef-Morgan (2017) associent au développement du capital psychologique. Cette résilience émergente lui permet non seulement de s'adapter aux contraintes du poste, mais aussi de transformer une difficulté en source de croissance personnelle. Ainsi, l'extrait 5 illustre parfaitement comment le travail peut être à la fois un lieu de contraintes et un moteur de développement, soutenant la consolidation du bien-être malgré des conditions matérielles parfois éprouvantes.

#### 4.1.2.2 Conflit emploi–études et limites personnelles

Après quelques semaines, j'ai commencé à sentir que les horaires de travail entraient en conflit avec mes cours à l'université. Même si je n'avais pas des cours chaque jour, leur intensité et les travaux à remettre exigeaient une concentration que mes heures de ménage ne me permettaient plus d'avoir. Je devais me lever très tôt pour travailler, puis étudier tard le soir, ce qui devenait épuisant. (Extrait 6).

Dans cet extrait, le chercheur décrit la montée progressive d'un conflit entre ses exigences professionnelles et ses responsabilités académiques. Cette tension correspond directement au phénomène de rôle conflit, très documenté dans la littérature, où deux domaines de vie imposent des demandes incompatibles. Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a) soulignent que le bien-être psychologique se détériore lorsque les ressources internes ne suffisent plus à répondre simultanément à plusieurs exigences, entraînant une baisse de vitalité et de capacité d'attention. L'expérience du chercheur illustre précisément ce

déséquilibre : les réveils très tôt, les cours intensifs et le travail le soir créent une surcharge qui dépasse sa capacité d'adaptation.

Cette situation renvoie également au concept de fatigue cognitive, décrit par Ménard et Brunet (2011) comme une diminution de la clarté mentale lorsque les demandes émotionnelles et intellectuelles excèdent les ressources disponibles. Le chercheur constate une perte de concentration et une difficulté croissante à maintenir le rythme universitaire, ce qui traduit un épuisement psychologique. Ce phénomène s'inscrit aussi dans la perspective de Hobfoll et al. (2018), pour qui le stress apparaît lorsque l'individu perçoit que ses ressources (temps, énergie, capacité attentionnelle) s'érodent plus rapidement qu'elles ne peuvent être restaurées. Ici, le chercheur lutte contre une accumulation de fatigue qui compromet non seulement sa performance académique, mais aussi sa stabilité émotionnelle.

Enfin, l'extrait souligne les répercussions identitaires de cette surcharge. Den Hartog et De Hoogh (2024) affirment que les transitions complexes exigent un sentiment minimal de contrôle pour préserver l'équilibre psychologique. Or, le chercheur voit ce contrôle se fragiliser : il ne parvient plus à concilier ses aspirations académiques, élément central de son identité, avec les contraintes professionnelles. Ce désalignement crée une tension interne qui affecte son sentiment de compétence et de progression, deux dimensions essentielles du bien-être selon Nande et Commeiras (2022). L'extrait 6 met donc en lumière un moment critique où la surcharge devient un frein à la réussite scolaire et un facteur de détérioration du bien-être global.

Au Québec, l'accès à des emplois correspondant aux qualifications des nouveaux arrivants est souvent difficile, même lorsque des démarches de reconnaissance ou d'équivalence de diplômes sont en cours. Les employeurs exigent fréquemment une expérience locale, ce qui limite l'accès à des postes qualifiés et pousse de nombreux travailleurs immigrants à accepter des emplois rapidement accessibles, notamment dans les secteurs du nettoyage ou de la restauration. Cette inadéquation entre les compétences détenues et l'emploi occupé s'inscrit dans une logique de déclassement temporaire,

largement documentée, et s'explique ici par la nécessité de subvenir rapidement à ses besoins essentiels dans un contexte d'installation récente et de ressources limitées.

#### 4.1.2.3 Nouvelle insertion : NovaClean services et intensification du travail

Quelques jours plus tard, j'ai reçu un appel de Yannick, le superviseur du site. Lors de notre rencontre, il m'a expliqué le fonctionnement général et insistait beaucoup sur le mot "propreté impeccable". Je me souviens de sa phrase : "Ici, on ne laisse rien au hasard. Tout doit briller." Son regard observait tout, comme s'il lisait dans le moindre de mes gestes. (Extrait 7).

Dans cet extrait, le chercheur décrit son arrivée dans un environnement de travail où les attentes sont immédiatement très élevées. Le superviseur insiste sur la « propreté impeccable » et observe minutieusement chaque geste, ce qui renvoie à une dynamique de leadership orientée vers le contrôle et la conformité. Bass (1990) qualifie ce type de gestion de transactionnelle, caractérisée par une surveillance étroite et une forte importance accordée à la performance immédiate. Ce style tend à réduire l'autonomie perçue des employés, ce qui peut générer une forme de tension psychologique, particulièrement chez les nouveaux arrivants encore en phase d'adaptation. Danna et Griffin (1999) rappellent d'ailleurs que les environnements à forte pression opérationnelle favorisent l'émergence de stress organisationnel, surtout lorsque les marges de manœuvre sont faibles.

Cette dynamique contribue aussi à fragiliser la sécurité psychologique du chercheur. Skakon et al. (2010) montrent que les comportements de gestion très directifs ou contrôlants limitent la capacité des employés à se sentir en confiance, augmentant ainsi leur charge émotionnelle. Ici, la vigilance accrue du superviseur, combinée à un manque de soutien ou de reconnaissance, crée un climat où l'erreur semble intolérable, ce qui intensifie la pression ressentie. Yukl (2006) souligne que l'efficacité d'un leadership repose sur un équilibre entre exigence et considération : lorsque la reconnaissance est absente, l'individu peut percevoir le travail comme une épreuve plutôt qu'un espace d'apprentissage. L'extrait 7 illustre

parfaitement cette tension entre performance imposée et manque de soutien, un facteur crucial de déstabilisation du bien-être pour un nouvel employé immigrant.

#### **4.1.3 Leadership contrôlant et exigences strictes**

Yannick distribuait les clés des sections et expliquait les tâches avec beaucoup de précision. Il insistait toujours sur la rapidité et la perfection du travail. Il disait souvent : “Ici, on ne laisse rien au hasard. Tout doit briller.” Son ton était précis, sans agressivité, mais sans chaleur non plus. Son regard observait tout, comme s’il lisait dans le moindre de mes gestes. (Extrait 8).

Dans cet extrait, le chercheur décrit un mode de gestion où la précision, la rapidité et la perfection constituent des normes incontournables. Le superviseur exerce un contrôle étroit, rappelant régulièrement que « tout doit briller », ce qui correspond à un style de leadership fortement structuré et orienté vers la conformité. Selon Bass et Riggio (2006), ce type de leadership, bien qu’il puisse assurer des standards élevés, réduit souvent l’autonomie perçue et limite la capacité des employés à développer un sentiment de maîtrise. L’absence de chaleur relationnelle décrite dans l’extrait renforce cette idée : le superviseur transmet des instructions claires, mais sans interaction humaine significative. Danna et Griffin (1999) montrent que dans de tels environnements, la performance devient prioritaire au détriment des besoins psychologiques fondamentaux, ce qui augmente la tension interne, surtout chez les travailleurs déjà en situation d’adaptation culturelle.

De plus, le regard constant du superviseur, interprété comme une forme d’évaluation permanente, contribue à la création d’un climat de pression. (Skakon et al., 2010) soulignent que la surveillance excessive accroît les affects négatifs et réduit la motivation, car l’individu perçoit son travail comme un espace potentiellement menaçant plutôt qu’un lieu d’apprentissage. L’extrait met aussi en évidence une absence de reconnaissance, élément pourtant central du bien-être psychologique. Biétry et Creusier (2015) rappellent que la

valorisation du travail accompli nourrit le sentiment d'efficacité personnelle et la motivation durable. Ici, cet équilibre est rompu : l'exigence domine, tandis que le soutien est quasiment absent.

Par ailleurs, le niveau de formation ou le parcours académique du superviseur n'a pas été documenté dans le cadre de cette recherche. Toutefois, un décalage potentiel entre les trajectoires de formation du chercheur et de son superviseur pourrait influencer les dynamiques de reconnaissance et de pouvoir au sein de la relation de travail. Dans des contextes où la supervision repose principalement sur le contrôle des tâches et le respect strict des normes, ce décalage peut contribuer à renforcer une posture d'autorité descendante, au détriment d'une relation de leadership fondée sur l'accompagnement et la reconnaissance. Cette configuration accentue donc la vulnérabilité psychologique du chercheur, qui doit performer sous une pression continue sans recevoir le soutien nécessaire pour stabiliser son bien-être.

#### 4.1.3.1 Surveillance constante et pression psychologique

Yannick passait souvent dans les corridors. Il observait. Parfois, il m'appelait : "Viens voir ici. Le plancher n'est pas parfait. Regarde à la lumière." Je regardais, parfois sans comprendre où était la faute. Mais je refaisais le travail, sans discuter. J'avais compris que contester n'avait pas sa place ici. (Extrait 9).

Dans cet extrait, le chercheur décrit une situation de surveillance constante où chaque geste est évalué et corrigé, parfois sans explication. Cette dynamique révèle un climat organisationnel marqué par la pression et la faible marge de manœuvre, ce qui correspond à une absence de sécurité psychologique. Edmondson et Bransby (2023) soulignent que celle-ci se manifeste lorsque l'employé n'ose plus poser de questions, exprimer ses besoins ou admettre ses difficultés, car le contexte rend ces comportements risqués. Le fait que le chercheur « refasse le travail sans discuter » illustre précisément ce mécanisme : il adopte une posture de retrait, non par conformité volontaire, mais par autoprotection émotionnelle.

L'expérience s'apparente à ce que Rego et al. (2019) décrivent comme une diminution de la confiance perçue en soi et dans l'environnement, provoquée par un style de gestion centré sur la correction plutôt que sur l'apprentissage.

Le passage met également en évidence l'effet cumulatif de cette surveillance sur les ressources psychologiques du chercheur. Hobfoll (2018) explique que lorsqu'un individu consacre de l'énergie à éviter des erreurs plutôt qu'à apprendre ou à se développer, il entre dans un cycle de perte de ressources : chaque interaction devient une source potentielle de stress plutôt qu'une opportunité de maîtrise. Ici, la répétition des reproches, l'insistance sur des détails difficilement perceptibles et l'absence d'explications renforcent le sentiment d'incompétence. Cette dynamique réduit progressivement la perception d'efficacité personnelle, un élément pourtant central du bien-être psychologique présenté dans le chapitre 1. Le chercheur n'est plus dans une logique d'accomplissement, mais dans une logique de survie émotionnelle, ce qui fragilise son engagement et, à terme, sa santé mentale.

Enfin, cet extrait met en relief les répercussions identificationnelles d'un tel environnement. Ménard et Brunet (2011) rappellent que le bien-être psychologique repose en partie sur la possibilité de se reconnaître positivement dans son rôle professionnel. Or, dans cette situation, le chercheur vit une forme de dévalorisation implicite : ses efforts ne sont jamais reconnus, seuls ses « erreurs » souvent imperceptibles sont soulignées. Cette dynamique s'apparente à ce que Biétry et Creusier (2013) qualifient de rupture de reconnaissance, un phénomène qui peut mener à la démotivation, au retrait émotionnel et à la perte progressive de sens. Le fait de comprendre que « contester n'avait pas sa place » révèle un climat où la voix de l'employé est neutralisée, ce qui constitue un facteur majeur de détérioration du bien-être au travail, particulièrement chez les nouveaux arrivants encore en processus d'intégration identitaire.

#### 4.1.3.2 Leadership bienveillant et soutien humain

Harris, le superviseur général, contrastait totalement avec Yannick. C'était un homme calme, posé, avec un ton de voix presque apaisant. Il me demandait si mes études allaient bien, si je supportais le double horaire. Il prenait le temps d'écouter. À travers lui, j'ai senti qu'un gestionnaire peut inspirer non pas par la peur ou le contrôle, mais par la confiance et le respect. (Extrait 10).

Dans cet extrait, le chercheur découvre un style de leadership radicalement différent de celui précédemment vécu : un leadership centré sur l'écoute, la considération et l'attention authentique. En s'informant du bien-être académique et professionnel de l'employé, Harris adopte une posture que la littérature associe à un leadership bienveillant et relationnel. Selon Avolio et Gardner (2005), un leader authentique se caractérise par une présence attentive, une transparence émotionnelle et un souci réel pour la croissance de l'autre. Ce type de comportement favorise un climat où l'employé se sent reconnu non seulement comme travailleur, mais comme personne. Le contraste narratif entre Harris et Yannick met en lumière l'importance des comportements managériaux sur la perception de sécurité et de dignité professionnelle.

Cette dynamique est particulièrement importante pour les nouveaux arrivants, chez qui la stabilité psychologique repose aussi sur la qualité des relations interpersonnelles. Walumbwa et al. (2008) expliquent que les leaders qui adoptent une posture de soutien créent des environnements plus inclusifs, où les employés se sentent libres d'exprimer leurs préoccupations, ce qui augmente la confiance et réduit les risques psychosociaux. Dans l'extrait, l'attitude calme et le regard sincère de Harris agissent comme un « signal relationnel » qui renforce la sécurité affective du chercheur, à un moment où sa charge de travail et ses études créent une pression importante. Cette posture managériale offre un espace d'oxygène psychologique indispensable à la régulation du stress.

Enfin, le comportement d'Harris contribue directement à nourrir le sentiment de valeur personnelle, un élément central du bien-être eudémonique. (Seligman, 2008) rappelle que les relations positives permettent de générer un sentiment de sens, en donnant aux individus

l'impression que leurs efforts et leurs limites sont pris en compte. Dans l'extrait, le chercheur découvre qu'il est possible d'être inspiré non par la peur ou la surveillance, mais par le respect et la confiance. Cela rejoint les travaux de Rego et al. (2019), qui montrent que les leaders bienveillants renforcent l'engagement, la satisfaction et la santé psychologique. Harris, par sa simple manière d'être, redonne de l'humanité au travail et offre un contrepoids essentiel aux exigences rigides du milieu, tout en contribuant à la consolidation identitaire du chercheur dans son parcours d'intégration.

#### 4.1.3.3 Reconnaissance du potentiel et opportunités

Peu après, Harris a appris que j'étais étudiant à la maîtrise. Il en a parlé à Yannick, puis à moi : "Avec ton niveau académique, tu pourrais peut-être passer la certification de piscine et spa du Québec." J'ai accepté tout de suite. Quelques semaines plus tard, j'ai réussi le test et j'ai été affecté exclusivement à la piscine, aux vestiaires et aux salles de RCR. (Extrait 11).

L'extrait 11 met en lumière un moment pivot : la reconnaissance explicite du potentiel du chercheur par un gestionnaire. Le simple fait que Harris remarque son niveau académique et envisage pour lui une certification spécialisée constitue une forme de valorisation particulièrement importante pour un nouvel arrivant. Dans la littérature, cette reconnaissance est considérée comme l'un des déterminants majeurs du bien-être au travail. Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a, p. 109) rappellent que le sentiment d'être compétent, utile et apprécié « nourrit la vitalité psychologique et renforce la capacité d'adaptation de l'individu ». Ici, la proposition de certification agit comme un acte de confiance, signalant au chercheur qu'il possède des ressources qui méritent d'être développées.

Par ailleurs, ce geste managérial illustre les principes du leadership transformationnel, tel que défini par Bass et Riggio (2006). Ce style se caractérise par la capacité du leader à encourager la croissance personnelle, à stimuler intellectuellement ses collaborateurs et à reconnaître leurs talents individuels. En suggérant au chercheur une opportunité de développement, Harris exerce précisément ce rôle de « catalyseur d'évolution ». Les travaux

de Carmeli et al. (2010) montrent que ce type de soutien génère une hausse de l'engagement, car il augmente le sentiment d'efficacité personnelle et la perception d'avoir une trajectoire professionnelle significative. La réussite de la certification confirme cette dynamique ascendante : le chercheur vit une expérience concrète de succès qui renforce son identité professionnelle et sa confiance en lui.

Enfin, cette reconnaissance peut être interprétée dans la perspective du capital psychologique Luthans et Youssef-Morgan (2017), qui souligne l'importance de quatre ressources internes : l'espoir, la résilience, l'optimisme et l'auto-efficacité. La proposition de Harris active ces dimensions, car elle ouvre un horizon professionnel plus valorisant, nourrit la motivation et permet au chercheur de se projeter différemment dans son milieu de travail. Obtenir une certification exclusive et être affecté à un rôle spécialisé contribue à transformer sa position dans l'organisation : il passe d'un employé en adaptation à un professionnel reconnu. Ainsi, l'extrait 11 illustre la manière dont la reconnaissance managériale peut non seulement améliorer le bien-être psychologique, mais aussi servir de levier puissant d'intégration, de développement et de valorisation identitaire.

#### **4.1.4 Fatigue physique et mentale**

(Extrait 12). Les semaines à NovaClean services se sont transformées en mois. Peu à peu, la routine s'est installée, mais la fatigue aussi. Je me levais le matin pour aller à l'université, puis je travaillais jusqu'à tard le soir. Je sentais mes épaules lourdes, mes bras raides, mon esprit moins vif. Parfois, je rêvais simplement d'un moment où je pourrais ne rien faire. (Extrait 12).

L'extrait 12 décrit une fatigue physique et mentale grandissante, conséquence directe du cumul des responsabilités professionnelles et académiques. Le chercheur exprime des signes clairs d'épuisement, lourdeur corporelle, raideur musculaire, diminution de la vivacité mentale, qui témoignent d'un déséquilibre profond entre exigences et ressources. Selon Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a), le bien-être psychologique repose sur la capacité de maintenir un fonctionnement optimal malgré les contraintes du milieu. Or, lorsque les

demandes excèdent durablement les capacités de récupération, l'individu glisse vers une altération progressive de sa santé psychologique. Cette dynamique correspond à ce que la littérature décrit comme un début de détérioration de la vitalité psychologique, une dimension fondamentale du bien-être au travail.

Cet état de fatigue accumulée peut également être interprété au regard de la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (2018), pour qui le stress survient lorsque les individus perçoivent une perte continue ou une menace de perte de leurs ressources essentielles. Dans le cas présent, le manque de repos, la surcharge d'heures et le peu de soutien organisationnel réduisent les ressources physiques, émotionnelles et cognitives du chercheur. L'effet cumulatif de ces pertes entraîne un cercle d'épuisement où l'énergie psychologique diminue chaque jour davantage. Les travaux de Skakon et al. (2010) montrent aussi que l'intensité du travail, lorsqu'elle n'est pas compensée par des ressources adéquates, accroît la probabilité de fatigue chronique et d'usure mentale, ce qui s'observe ici dans l'impossibilité croissante du chercheur à récupérer.

Enfin, cette situation illustre un enjeu central du bien-être au travail : la prévisibilité et le soutien dans l'organisation du travail. Biétry et Creusier (2013) rappellent qu'un environnement professionnel qui n'offre ni reconnaissance, ni temps de récupération, ni soutien favorise l'apparition d'un sentiment de saturation psychologique. L'extrait montre que le chercheur commence à rêver « d'un moment où il pourrait ne rien faire », signe d'une surcharge prolongée menant à un désir d'échappement, fréquent dans les trajectoires menant au burnout. Cette fatigue ne relève donc pas seulement d'une charge physique, mais révèle une atteinte plus profonde à l'équilibre personnel, mettant en lumière les conditions organisationnelles qui fragilisent le bien-être global des travailleurs-étudiants immigrants.

#### 4.1.4.1 Travail répétitif et perte d'énergie

Le silence de l'école vide avait quelque chose de particulier. Parfois il m'apaisait, d'autres soirs il m'écrasait. Je me surprénais à faire les gestes mécaniquement, sans vraiment réfléchir. C'était comme si mon corps effectuait le travail, mais que mon esprit était ailleurs. Je sentais que je n'étais plus le même. (Extrait 13).

L'extrait 13 illustre un état de fonctionnement mécanique, révélateur d'une diminution marquée de la vitalité psychologique. Le chercheur décrit un travail exécuté « sans réfléchir », signe d'un automatisme qui apparaît lorsque les ressources mentales deviennent insuffisantes pour maintenir un engagement conscient. Cette dissociation entre le corps qui agit et l'esprit qui se déconnecte correspond à ce que Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a) décrivent comme un affaiblissement de la capacité d'énergie psychologique, une dimension essentielle du bien-être psychologique au travail. Dans un contexte répétitif et peu stimulant, la monotonie contribue à réduire l'activation mentale, ce que confirment Skakon et al. (2010), qui soulignent que les tâches répétitives, lorsqu'elles s'ajoutent à une fatigue préexistante, favorisent l'épuisement émotionnel et le désengagement affectif. Le chercheur ressent ici un glissement identitaire, une impression de ne plus être « le même », indicateur d'un malaise grandissant.

Par ailleurs, le fait que le silence soit parfois apaisant et parfois écrasant illustre la fragilité de l'équilibre émotionnel du chercheur. (Hobfoll, 2018) rappelle que lorsque les ressources internes diminuent, même des stimuli neutres peuvent devenir menaçants, car l'individu ne possède plus suffisamment d'énergie pour réguler ses émotions. Le travail répétitif dans un environnement isolé amplifie ce sentiment de vide et accentue la perte de sens. Gilbert et al. (2011) rappellent que le bien-être au travail s'appuie aussi sur la perception d'efficacité personnelle et sur la possibilité de se reconnaître dans son rôle ; or, ici, le chercheur ne perçoit plus de maîtrise ni de valeur ajoutée à ses actions. L'extrait témoigne ainsi d'une détérioration subtile mais profonde du bien-être, marquée par une baisse de vitalité, un sentiment de dépersonnalisation et un risque accru de détresse psychologique.

#### 4.1.4.2 Absence de reconnaissance et sentiment d'invisibilité

Vers 22 heures, je me suis arrêté quelques secondes en regardant la surface de l'eau. J'aurais voulu que quelqu'un voie ce que j'avais fait, qu'on me dise que c'était bien. Mais il n'y avait personne. Le silence remplissait tout l'espace. Je me suis senti invisible. (Extrait 14).

L'extrait 14 met en lumière un moment de grande vulnérabilité émotionnelle marqué par un profond sentiment d'invisibilité : « J'aurais voulu que quelqu'un voie ce que j'avais fait... mais il n'y avait personne. » Cette absence totale de regard porté sur le travail accompli renvoie directement à l'un des besoins psychologiques fondamentaux identifiés dans la littérature : la reconnaissance. Selon Biétry et Creusier (2013), la reconnaissance constitue un déterminant central du bien-être au travail, car elle renforce le sentiment de valeur personnelle et donne du sens aux efforts fournis. Dans cet extrait, le silence omniprésent et l'absence de témoin viennent invalider symboliquement le travail du chercheur, ce qui fragilise sa perception d'utilité et contribue à une baisse marquée de l'énergie émotionnelle.

La scène illustre également la rupture entre l'engagement réel de l'individu et l'absence de retour social, générant un déséquilibre psychologique. Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a, p. 197) soulignent que la santé psychologique repose sur la capacité d'un individu à « maintenir un fonctionnement optimal lorsqu'il perçoit un minimum de considération, de soutien ou de reconnaissance ». Dans cet extrait, ce minimum n'est pas présent : l'environnement est vide, silencieux, et le travail reste invisible. Ce contraste entre effort investi et absence de validation crée un terrain propice à l'épuisement émotionnel. Skakon et al. (2010) rappellent d'ailleurs que l'absence de feedback positif, surtout dans des tâches exigeantes et isolées, augmente la probabilité de détresse psychologique et de démotivation. Le chercheur ne reçoit aucun signe indiquant que son travail est utile, apprécié ou même remarqué, ce qui accroît le sentiment de solitude professionnelle.

Enfin, l'impression d'invisibilité exprimée par le chercheur peut être comprise à travers la dimension identitaire du bien-être. Gilbert et al. (2011) expliquent que le bien-être psychologique inclut la perception de sa propre valeur dans l'environnement social. Or, dans

cet extrait, l'absence de regard extérieur donne lieu à une forme de dépersonnalisation : l'individu ne se sent plus reconnu comme acteur, mais comme exécutant anonyme. La scène nocturne, marquée par le silence et la solitude, accentue cette sensation de vide existentiel. Elle révèle un décalage entre ce que l'individu donne et ce qu'il reçoit, ce qui renvoie à un besoin fondamental de dignité et de sens dans le travail — deux éléments essentiels pour maintenir un bien-être durable, comme le rappellent Ménard et Brunet (2011). L'extrait 14 met donc en évidence un moment charnière où le manque de reconnaissance contribue directement à une fragilisation du bien-être psychologique du chercheur.

#### 4.1.4.3 Impact sur les études et surcharge mentale

À force de lutter contre la fatigue, j'ai commencé à manquer des cours sans m'en rendre compte. Je n'arrivais plus à rester concentré. Pendant la session d'hiver 2024, j'ai dépassé la limite des absences et les professeurs ont décidé de ne plus m'accepter pour le reste de la session. Quand j'ai reçu le message, j'ai eu l'impression d'avoir échoué. (Extrait 15).

L'extrait 15 illustre clairement l'impact cumulatif de la fatigue sur la capacité du chercheur à poursuivre ses études, jusqu'à provoquer des absences involontaires et son exclusion des cours. Ce glissement progressif traduit une perte de vitalité psychologique, un concept central dans la définition de la santé psychologique au travail formulée par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a). Selon eux, la vitalité correspond à la capacité de maintenir un niveau d'énergie mentale stable malgré les contraintes. Or, dans cet extrait, l'accumulation de tâches, le manque de repos et l'épuisement émotionnel réduisent considérablement cette capacité, entraînant une baisse de concentration et un désengagement scolaire. Le chercheur évoque d'ailleurs une « impression d'avoir échoué », révélant que les conséquences ne sont pas seulement organisationnelles, mais aussi identitaires et émotionnelles.

Cette situation s'explique également par les mécanismes décrits dans la théorie de la conservation des ressources. Hobfoll et al. (2018) affirment que le stress apparaît lorsque les ressources essentielles, énergie, temps, capacités cognitives, sont menacées ou perdues. Dans

ce cas, l'étudiant-assistant n'a plus suffisamment de ressources pour répondre aux exigences simultanées du travail et des études, ce qui provoque un effondrement graduel de son fonctionnement optimal. (Nande et Commeiras, 2022) soutiennent par ailleurs que les individus en surcharge finissent par perdre leur sentiment de contrôle, un élément indispensable pour maintenir une perception de bien-être. L'extrait montre ce basculement : l'étudiant « manque des cours sans s'en rendre compte », signe que ses ressources cognitives et attentionnelles étaient déjà largement dépassées.

Enfin, les émotions évoquées, la honte, l'impression d'échec et la perte de sens, révèlent la dimension existentielle de la situation. Comme le soulignent (Ménard et Brunet, 2011), le bien-être psychologique dépend aussi de la cohérence entre les objectifs personnels et la réalité vécue. Lorsque les exigences professionnelles empêchent la poursuite du projet académique, l'individu ressent une dissonance qui fragilise sa perception de valeur personnelle et son identité. L'exclusion de la session d'hiver 2024 devient alors un moment charnière : elle matérialise l'incapacité à concilier deux sphères essentielles de sa vie et marque un point de rupture dans son équilibre psychologique. Cet extrait illustre ainsi comment la surcharge mentale, lorsqu'elle n'est pas accompagnée ou régulée, peut entraîner une détérioration profonde du bien-être global.

#### **4.1.5 Soutien d'un collègue et solidarité au travail**

Un soir, mon collègue et ami africain m'a demandé si ça allait. Je lui ai dit que oui, mais ce n'était pas vrai. J'étais épuisé. Il m'a regardé en silence, puis il a dit : "On doit tenir, mon frère." Ces mots m'ont touché, car nous comprenions tous les deux ce que cela voulait dire : tenir malgré tout. (Extrait 16).

Dans cet extrait, le chercheur décrit un moment de soutien émotionnel provenant d'un collègue partageant une expérience migratoire similaire. Ce type de relation constitue une ressource essentielle dans la dynamique du bien-être, particulièrement en contexte d'isolement et de surcharge. Holt-Lunstad (2024) soulignent que les relations interpersonnelles de qualité agissent comme un déterminant central de la résilience psychologique, car elles offrent un espace de compréhension mutuelle et réduisent l'impact

du stress quotidien. Ici, les mots simples du collègue « On doit tenir, mon frère », représentent une forme de validation émotionnelle qui apaise la détresse, rompt momentanément la solitude et redonne une capacité de tenir face aux contraintes professionnelles.

Cette interaction rejoint également les travaux de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012a), qui rappellent que le soutien social constitue une ressource essentielle pour maintenir la vitalité psychologique au travail. Lorsque l'environnement organisationnel n'offre ni reconnaissance ni stabilité, le soutien entre pairs devient un mécanisme clé pour préserver l'équilibre intérieur. Dans cet extrait, le collègue agit comme un « miroir empathique » permettant au chercheur de percevoir qu'il n'est pas seul dans ses difficultés. Cette solidarité, ancrée dans une compréhension partagée du vécu migratoire, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance et à atténuer la détresse, éléments fondamentaux du bien-être global dans un contexte professionnel exigeant.

#### 4.1.5.1 Soutien bienveillant d'un gestionnaire

Harris venait moins souvent, mais chaque fois qu'il passait, il prenait le temps de parler. Il me demandait si je supportais les horaires, si mes études avançaient. Son ton était calme, son regard sincère. À travers lui, je sentais qu'un gestionnaire pouvait redonner de l'humanité au travail, simplement en écoutant. (Extrait 17).

Dans cet extrait, le chercheur souligne la posture profondément humaine de Harris, un gestionnaire qui manifeste une attention authentique envers son bien-être. Le fait qu'il s'informe sur les études, la fatigue et la charge psychologique illustre un comportement managérial fondé sur la considération et l'écoute active. Ce type de leadership s'inscrit dans la logique de la bienveillance managériale décrite par Bensemmane et al. (2019), pour qui la présence attentive d'un gestionnaire constitue un levier essentiel de réénergisation psychologique, favorisant la résilience et le maintien de l'engagement. Contrairement au leadership contrôlant de Yannick, Harris introduit un climat relationnel apaisant, qui permet au chercheur de se sentir compris et reconnu.

Cette posture managériale favorise également la sécurité psychologique, un élément central du bien-être au travail. Edmondson (2023) définit la sécurité psychologique comme la possibilité, pour un employé, d'exprimer ses difficultés ou ses préoccupations sans craindre de jugement ou de sanction. En prenant le temps de dialoguer avec le chercheur, Harris offre précisément cet espace sécurisant, permettant au travailleur d'exister non seulement comme exécutant, mais comme individu à part entière. Gilbert et al. (2011) rappellent d'ailleurs que le soutien affectif offert par les gestionnaires influence directement la santé psychologique, en augmentant le sentiment de valeur personnelle et en réduisant la charge mentale.

Enfin, l'extrait illustre l'importance cruciale de la reconnaissance dans la dynamique du bien-être. Selon Biétry et Creusier (2013), la reconnaissance constitue un déterminant majeur de la motivation, car elle nourrit le sentiment d'utilité et de légitimité au travail. À travers son attitude calme et bienveillante, Harris restaure une forme de dignité et de valorisation qui compense les effets du leadership strict et exigeant rencontré précédemment. Son intervention agit comme un amortisseur émotionnel permettant au chercheur de maintenir son équilibre psychologique malgré la surcharge. Ainsi, l'extrait 17 met en lumière la puissance du leadership humain pour soutenir le bien-être, en montrant comment un simple geste d'écoute peut transformer profondément l'expérience professionnelle.

#### 4.1.5.2 Retrait temporaire et besoin de se reconstruire

Avec tout ce qui se passait au travail, je me vidais peu à peu de l'intérieur. Je rentrais tard, épuisé, et je n'avais plus la même concentration qu'avant. Pour combler le vide, j'ai choisi de m'absenter à la session d'été suivante. J'avais besoin de souffler, de me retrouver, de me reconnecter à moi-même. (Extrait 18).

Dans cet extrait, le chercheur décrit une accumulation de fatigue qui dépasse le simple épuisement physique pour atteindre la sphère psychologique. Cette diminution progressive de l'énergie, de la concentration et du sentiment d'efficacité renvoie à ce que Utzet et al.

(2020) identifient comme un effet typique des environnements de travail exigeants : lorsque les demandes s'accumulent sans possibilité de récupération, l'individu entre dans une spirale d'épuisement où les ressources personnelles s'érodent graduellement. La décision de se retirer temporairement apparaît alors comme une stratégie adaptative face à un déséquilibre devenu insoutenable. Elle montre que la surcharge vécue ne relevait pas seulement de contraintes temporelles, mais d'une véritable atteinte au fonctionnement psychologique.

Ce besoin de s'éloigner pour « se retrouver » met aussi en lumière une tension identitaire. Selon Karakas et Sarigollu (2013), le bien-être ne se limite pas à la performance ou à la productivité : il est profondément lié à la capacité d'un individu à maintenir un sens de soi cohérent malgré les pressions de son environnement. Or, dans les extraits précédents, le chercheur évoque une perte de clarté mentale et une diminution de son engagement académique, signes qu'il ne parvenait plus à concilier ses rôles. En prenant une pause, il cherche à reconstruire cet équilibre interne et à préserver son intégrité personnelle. L'extrait 18 montre ainsi que la mise à distance n'est pas un abandon, mais un acte de préservation permettant de restaurer les ressources nécessaires à la poursuite de son parcours.

#### 4.1.5.3 Rôle réparateur du retour en famille

Je suis retourné en famille pour quelque temps. Les rires, les repas partagés, les discussions simples ont eu un effet apaisant. Je redécouvrais la chaleur du lien familial et la présence bienveillante de ceux qui m'aiment. Ce séjour m'a permis de me ressourcer et de me reconstruire doucement. (Extrait 19).

Dans cet extrait, le chercheur met en lumière la puissance réparatrice du retour en famille, qui intervient après une longue période d'épuisement physique, émotionnel et cognitif. Les rires, les repas partagés et la présence affective des proches jouent ici un rôle de ressource psychologique majeure. Selon Seligman (2008), les relations positives constituent l'un des piliers fondamentaux du bien-être humain, car elles nourrissent les émotions positives, renforcent le sentiment de sécurité intérieure et soutiennent la résilience

face aux difficultés. En retrouvant un environnement chaleureux, stable et dénué de jugement, le chercheur accède à un espace où les tensions accumulées peuvent enfin se relâcher. Ce contraste entre la douceur familiale et l'exigence professionnelle souligne l'importance des ressources affectives externes dans la protection du bien-être psychologique, particulièrement lors de phases d'épuisement prolongé.

Cette restauration émotionnelle est également cohérente avec les conclusions de Trudel-Fitzgerald et al. (2019), qui montrent que les interactions sociales soutenantes facilitent la récupération après des périodes de surcharge mentale ou de détresse psychologique. Le retour en famille agit donc comme une ressource « régénératrice », permettant au chercheur de reconstituer progressivement sa vitalité, sa motivation et son sentiment d'efficacité personnelle. Il retrouve, dans ce contexte, une forme de reconnaissance implicite et un sentiment d'appartenance, deux éléments identifiés comme essentiels au bien-être dans la littérature sur la santé psychologique au travail. Ainsi, l'extrait 19 illustre comment un environnement relationnel bienveillant peut interrompre le cycle d'épuisement, offrir un espace de reconstruction identitaire et redonner à l'individu la capacité de faire face aux exigences futures.

#### 4.1.5.4 Retrouver le sens et reconstruire son équilibre

C'est en me posant à nouveau, entouré des miens, que j'ai compris ce que le travail m'avait fait : il m'avait endurci, discipliné, mais il m'avait aussi rappelé mes limites humaines. Le bien-être au travail, ce n'est pas seulement l'équilibre physique, c'est une question de dignité, de regard, de reconnaissance. (Extrait 20).

Dans cet extrait, le chercheur adopte un regard introspectif qui lui permet d'évaluer les effets cumulés de son expérience professionnelle. Il réalise que le travail l'a à la fois renforcé par la discipline et l'endurance et fragilisé en dépassant ses limites humaines. Cette ambivalence rejoint Morin (2001), qui soutient que l'individu se construit continuellement à travers ses expériences, lesquelles peuvent simultanément contribuer à son développement et révéler sa

vulnérabilité. Le passage met ainsi en évidence un moment de lucidité où le sens profond du travail et ses impacts sur l'identité personnelle émergent clairement.

Cette prise de conscience met en lumière la dimension existentielle du bien-être. Dans l'extrait, le chercheur comprend que son épuisement n'était pas seulement lié aux charges physiques, mais à un manque de sens et de regard humain dans son environnement de travail. Comme le rappelle encore Morin (2006), l'être humain a besoin d'un cadre où ses actions conservent une signification et où il peut se percevoir comme un sujet reconnu, et non comme un simple exécutant.

Enfin, ce retour sur soi montre un besoin de réorienter son rapport au travail pour préserver son bien-être global. Chamberland et al. (2020) soulignent que la restauration du bien-être passe parfois par une rupture ou une prise de distance permettant de reconstruire ses ressources internes. L'extrait illustre ce processus : en renouant avec un environnement familial porteur de chaleur et de sens, le chercheur redéfinit ses priorités et réalise que son équilibre repose autant sur la reconnaissance que sur la performance. Cette réflexion marque une étape clé dans la reconstruction de son identité professionnelle et personnelle.

## **4.2 DISCUSSION**

### **4.2.1 Les facteurs organisationnels**

#### **4.2.1.1 Reconnaissances des compétences**

Dans cette discussion, le chercheur examine comment la reconnaissance des compétences a influencé son bien-être professionnel (cf. section 4.1.1). Dans le premier paragraphe, il décrit son expérience personnelle de manière plus détaillée : il explique comment, en arrivant dans un nouveau contexte professionnel, l'absence de reconnaissance

explicite de ses qualifications et de son expérience antérieure a créé un sentiment de déclassement et d'incertitude. Il développe comment cette situation a affecté sa confiance et son sentiment d'appartenance, rendant plus difficile son intégration (cf. section 4.1.2).

Dans le deuxième paragraphe, il met cette expérience en perspective avec les théories existantes, montrant que la reconnaissance est un levier essentiel pour le bien-être au travail et pour une intégration réussie (cf. section 4.1.3).

Ces constats rejoignent les travaux d'Erdogan et Bauer (2021), qui soulignent que la surqualification est associée à une diminution du sentiment d'efficacité personnelle et à une dégradation du bien-être psychologique. De leur côté, Biétry et Creusier (2013) mettent en évidence que la reconnaissance professionnelle favorise l'engagement et la satisfaction au travail. Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) rappellent également que la santé psychologique repose en partie sur la perception d'un juste équilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue. Mon expérience vient toutefois enrichir ces apports en révélant que, pour les travailleurs immigrants, la non-reconnaissance ne constitue pas uniquement un problème de gestion des ressources humaines, mais un facteur de fragilisation identitaire qui affecte la construction du sens au travail et compromet l'intégration professionnelle durable.

Ces résultats suggèrent que la reconnaissance des compétences ne relève pas uniquement de dispositifs formels, mais dépend étroitement des pratiques de leadership, lesquelles structurent la manière dont le travailleur immigrant se sent légitimé, reconnu ou, au contraire, invisibilisé au sein de l'organisation.

#### 4.2.1.2 Exigences et ressources du travail

Dans cette sous-section, le chercheur explore comment les exigences du travail ont influencé son vécu professionnel (cf. analyse 4.1.2). Il décrit comment des attentes élevées en termes de performance ou de charge de travail ont parfois généré du stress et une pression difficile à gérer. À l'inverse, lorsqu'il y avait une clarté dans les attentes et une charge de

travail équilibrée, il ressentait un plus grand sentiment de maîtrise et de satisfaction (cf. analyse 4.1.3). En reliant ce vécu aux recherches théoriques, il souligne que la gestion des exigences professionnelles est un facteur reconnu pour le bien-être au travail, car elle permet de prévenir l'épuisement et de maintenir un niveau de motivation stable.

Ces observations s'inscrivent pleinement dans le modèle des exigences et des ressources au travail proposé par Bakker et Demerouti (2017), selon lequel les exigences professionnelles entraînent des coûts psychologiques lorsqu'elles ne sont pas compensées par des ressources suffisantes, telles que le soutien managérial, l'autonomie ou l'accès à la formation. De plus, Nielsen et al. (2017) rappellent que les interventions organisationnelles jouent un rôle essentiel dans la prévention des troubles de santé mentale et dans le maintien du bien-être durable au travail. Mon expérience permet toutefois de nuancer ces apports en montrant que, pour les travailleurs immigrants en contexte régional, ce déséquilibre est amplifié par des contraintes spécifiques liées à l'adaptation culturelle et linguistique. Ainsi, l'insuffisance de ressources ne produit pas uniquement de la fatigue ou du stress, mais contribue également à fragiliser le sentiment de compétence et à renforcer l'impression d'isolement, ce qui entrave l'intégration professionnelle et le bien-être à long terme.

Ainsi, le leadership agit comme un médiateur essentiel entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles, conditionnant directement la manière dont ces contraintes se traduisent en facteurs de construction ou de fragilisation du bien-être.

#### 4.2.1.3 Style de leadership

Le chercheur analyse ici l'impact du style de leadership sur son bien-être au travail (cf. analyse 4.1.3). Il explique comment un leadership participatif et soutenant a favorisé un sentiment de sécurité psychologique, d'engagement et de confiance. Il détaille comment la possibilité d'échanger ouvertement avec ses supérieurs a renforcé son sentiment d'être écouté

et respecté. À l'inverse, un style autoritaire ou distant a généré de la méfiance, réduisant sa motivation et son sentiment d'appartenance. Cette observation est cohérente avec la littérature, qui montre que le type de leadership influence directement la satisfaction et le bien-être des employés à long terme (cf. analyse 4.1.4).

Ces constats rejoignent les travaux de Bass et Riggio (2006), qui montrent que les styles de leadership axés sur le soutien, la reconnaissance et la considération individualisée favorisent l'engagement et le bien-être au travail. Carmeli et al. (2010) soulignent également que la sécurité psychologique instaurée par le gestionnaire permet aux employés d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations sans crainte de représailles. Mon expérience permet toutefois d'enrichir ces apports en montrant que, pour les travailleurs immigrants, le gestionnaire représente souvent le premier point de contact avec la culture organisationnelle du pays d'accueil. Ainsi, un leadership peu sensible aux réalités interculturelles ne se limite pas à entraver la performance : il accentue le sentiment de marginalisation et freine la reconstruction identitaire nécessaire à une intégration professionnelle durable.

Le leadership apparaît donc comme un levier structurant du processus d'intégration, influençant simultanément la sécurité psychologique, la reconnaissance et la reconstruction identitaire du travailleur immigrant.

## **4.2.2 Les facteurs individuels**

### **4.2.2.1 Identité professionnelle**

Dans cette section, le chercheur examine comment la construction de son identité professionnelle a influencé son bien-être (cf. section 4.1.5). Il décrit comment le fait de pouvoir aligner ses valeurs personnelles avec son rôle professionnel a renforcé son sentiment de cohérence et de satisfaction. Par exemple, lorsque ses compétences et son identité étaient reconnues par l'organisation, il ressentait un fort sentiment d'appartenance et de valorisation. En revanche, lorsqu'il percevait un décalage entre ses propres valeurs et la culture de

l'entreprise, cela pouvait engendrer un malaise et une diminution de son engagement. Ce constat est cohérent avec les théories qui soulignent l'importance de l'identité professionnelle pour le bien-être durable (cf. section 4.1.6).

Ces constats font écho aux travaux d'Erdogan et Bauer (2021), qui montrent que la surqualification et la discontinuité de parcours sont associées à une dégradation du bien-être psychologique. De plus, Valenzuela et al. (2021) soulignent que les processus d'acculturation impliquent une redéfinition identitaire pouvant fragiliser le sentiment de cohérence personnelle. Mon expérience permet toutefois d'apporter un éclairage supplémentaire en montrant que cette fragilisation identitaire ne se limite pas à une adaptation culturelle, mais concerne également la capacité du travailleur immigrant à maintenir une continuité symbolique entre son passé professionnel et sa situation actuelle. Ainsi, l'identité professionnelle apparaît comme un déterminant central du bien-être, dont la reconstruction constitue un enjeu majeur de l'intégration durable en contexte régional.

Ces résultats montrent que la reconstruction identitaire ne se réalise pas uniquement à partir de ressources internes, mais qu'elle est largement médiatisée par les pratiques managériales et les dynamiques relationnelles instaurées par le leadership.

#### 4.2.2.2 Sentiment de compétence

Dans cette section, le chercheur explore comment le soutien aux compétences a influencé son bien-être professionnel (cf. section 4.1.6). Il décrit comment le fait de recevoir un soutien explicite pour développer ses compétences, que ce soit par des formations ou des opportunités d'apprentissage, a renforcé sa confiance en lui et son sentiment d'efficacité. Ce soutien a non seulement permis d'améliorer ses performances, mais a également favorisé un climat de reconnaissance et de motivation. En revanche, un manque de soutien ou d'opportunités d'évolution a pu engendrer de la frustration et un sentiment de stagnation.

Cette observation s'aligne avec les théories affirmant que le développement continu des compétences est un levier essentiel du bien-être au travail (cf. section 4.1.7).

Ces observations s'inscrivent dans la perspective de Bandura (1997), pour qui le sentiment d'efficacité personnelle constitue un déterminant majeur de la manière dont les individus pensent, ressentent et agissent face aux exigences de leur environnement. De plus, Bakker et Demerouti (2017) soulignent que la disponibilité de ressources professionnelles favorise l'engagement et soutient la confiance en ses capacités. Mon expérience vient toutefois enrichir ces modèles en montrant que, pour les travailleurs immigrants, le sentiment de compétence est particulièrement vulnérable aux malentendus culturels et aux difficultés de communication. Ainsi, même en présence de compétences techniques solides, l'absence de rétroaction claire et de soutien explicite peut fragiliser durablement la perception de compétence et compromettre le bien-être psychologique au travail.

#### 4.2.2.3 Stratégies d'adaptation

Dans cette section, le chercheur analyse comment les stratégies d'adaptation mobilisées au fil de son parcours professionnel ont influencé son bien-être au travail (cf. section 4.1.8). Il décrit que, confronté à des situations de stress, d'incertitude ou de surcharge cognitive, il a progressivement développé des moyens personnels pour maintenir un équilibre psychologique. La recherche de soutien auprès de collègues, l'auto-réflexion sur ses pratiques ainsi que l'anticipation des difficultés lui ont permis de préserver un certain sentiment de contrôle. À l'inverse, lors des périodes où ces stratégies n'étaient pas mobilisées, le chercheur rapporte une augmentation de la fatigue émotionnelle, une perte de motivation et un sentiment de découragement plus marqué. Ces observations rejoignent les modèles théoriques qui soulignent que les stratégies d'adaptation constituent un mécanisme central dans la régulation du stress professionnel et dans la préservation du bien-être à long terme (cf. section 4.1.9).

Ces observations rejoignent les travaux de Furman et al. (2009), qui soulignent que les stratégies d'adaptation actives, telles que la recherche de soutien et la réinterprétation positive des difficultés, favorisent la résilience et le bien-être psychologique. De plus, Valenzuela et al. (2021) rappellent que la capacité à donner du sens à l'expérience migratoire constitue un levier important de l'adaptation professionnelle. Mon expérience permet toutefois de mettre en évidence que ce processus d'adaptation n'est ni immédiat ni linéaire : il s'agit d'un apprentissage progressif, influencé par la qualité du soutien perçu et par les opportunités offertes par l'environnement organisationnel. Ainsi, les stratégies d'adaptation apparaissent non seulement comme des ressources individuelles, mais comme le produit d'une interaction constante entre l'individu et son milieu de travail, ce qui renforce leur rôle central dans la construction du bien-être au travail.

Les stratégies d'adaptation apparaissent ainsi non comme des mécanismes purement individuels, mais comme le produit d'une interaction continue avec l'environnement organisationnel, fortement influencée par la posture du gestionnaire.

### **4.2.3 Facteurs psychosociaux**

#### **4.2.3.1 Soutien social**

Dans cette section, le chercheur examine comment le soutien social reçu au sein de son milieu de travail a influencé son bien-être professionnel (cf. section 4.1.10). Il décrit que la présence de collègues bienveillants, prêts à offrir de l'aide ou à partager leurs expériences, a joué un rôle déterminant dans son intégration et dans sa capacité à faire face aux défis quotidiens. Ce soutien a favorisé un sentiment d'appartenance et a réduit l'isolement souvent ressenti en contexte migratoire. À l'inverse, lors des périodes où ce soutien faisait défaut, le chercheur rapporte une augmentation du sentiment de solitude et une plus grande difficulté à maintenir son engagement. Ces constats s'inscrivent dans la littérature qui reconnaît le

soutien social comme un facteur protecteur essentiel du bien-être au travail (cf. section 4.1.11).

Ces constats rejoignent les travaux de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011), qui soulignent que la santé psychologique repose en grande partie sur la qualité du soutien perçu dans l'environnement professionnel. De plus, Holt-Lunstad (2024) met en évidence que le soutien social agit comme un facteur de protection contre les symptômes dépressifs et favorise la résilience face aux exigences du travail. Mon expérience permet toutefois d'ajouter que, pour les travailleurs immigrants, ce soutien revêt une valeur particulière, car il compense la perte des réseaux sociaux du pays d'origine et facilite la reconstruction du sentiment d'appartenance. Ainsi, le soutien social ne constitue pas seulement un déterminant du bien-être, mais également un levier essentiel de l'intégration professionnelle en contexte migratoire.

#### 4.2.3.2 Reconnaissance relationnelle

Dans cette section, le chercheur analyse l'influence de la reconnaissance relationnelle sur son bien-être au travail (cf. section 4.1.12). Il explique que les marques de considération exprimées par les collègues et les supérieurs, telles que les remerciements, l'écoute ou les encouragements, ont renforcé son sentiment d'utilité et de légitimité professionnelle. Ces gestes, bien que parfois discrets, ont contribué à créer un climat relationnel plus humain et rassurant. À l'inverse, lorsque ces formes de reconnaissance étaient absentes, le chercheur rapporte avoir ressenti une forme d'invisibilité et une baisse progressive de sa motivation. Cette expérience montre que la reconnaissance relationnelle ne se limite pas à des récompenses formelles, mais qu'elle s'inscrit dans la qualité quotidienne des interactions, rejoignant ainsi les travaux qui soulignent son rôle central dans la construction du bien-être au travail (cf. section 4.1.13).

Ces constats rejoignent les travaux de Biétry et Creusier (2013), pour qui la reconnaissance professionnelle nourrit l'estime de soi et soutient l'engagement. Peiró et al. (2019) montrent également que la reconnaissance est associée à une diminution du stress et à une amélioration du bien-être psychologique. Mon expérience permet toutefois de souligner que, pour les travailleurs immigrants, la reconnaissance relationnelle prend une dimension encore plus marquée. Elle ne se limite pas à une gratification émotionnelle, mais agit comme un indicateur de légitimité sociale et professionnelle au sein du collectif de travail. Ainsi, lorsque la reconnaissance est absente, ce n'est pas seulement la motivation qui est affectée, mais également le sentiment d'appartenance et la capacité à se projeter durablement dans l'organisation.

#### 4.2.3.3 Sécurité psychologique

Dans cette section, le chercheur examine comment la sécurité psychologique a influencé son bien-être au travail (cf. section 4.1.14). Il décrit que la possibilité de s'exprimer librement, de poser des questions ou de reconnaître ses erreurs sans crainte de jugement a constitué un facteur important de confiance et d'engagement. Lorsque cet espace sécurisant était présent, il se sentait davantage en mesure de participer activement aux échanges et de s'impliquer dans son travail. À l'inverse, dans les contextes où il percevait un climat de crainte ou de rigidité, il adoptait une posture plus réservée et évitait de prendre des initiatives. Cette expérience montre que la sécurité psychologique agit comme une condition essentielle pour permettre au travailleur de se sentir légitime et soutenu, rejoignant ainsi les constats théoriques sur son rôle central dans la construction du bien-être au travail (cf. section 4.1.15).

Ces constats rejoignent les travaux de Carmeli et al. (2010), qui montrent que la sécurité psychologique favorise l'expression des idées et la participation active au travail. De même, Gillet et al. (2012) soulignent que la perception de justice organisationnelle réduit le stress et l'épuisement émotionnel, contribuant à instaurer un climat de confiance. Mon expérience permet toutefois d'enrichir ces apports en révélant que, pour les travailleurs immigrants, la

sécurité psychologique est étroitement liée à la possibilité de négocier leur identité dans un environnement multiculturel. Lorsque cette sécurité fait défaut, les individus sont plus enclins à adopter des stratégies d'évitement qui, à long terme, compromettent leur bien-être et leur intégration professionnelle.

Ces constats confirment que la sécurité psychologique constitue un espace relationnel façonné par le leadership, conditionnant directement la capacité du travailleur immigrant à s'engager, à se reconstruire et à maintenir son bien-être.

Facteurs	Dimensions	Apports de la littérature	Résultats issus de l'expérience vécue	Apports spécifiques du mémoire
<b>Organisationnels</b>	<b>Reconnaissance des compétences</b>	La reconnaissance professionnelle favorise l'engagement et le bien-être psychologique (Biétry & Creusier, 2013 ; Erdogan & Bauer, 2021).	Les diplômés et expériences acquises à l'étranger ne sont pas reconnus, entraînant un sentiment de déclassement.	Mise en évidence de la dimension identitaire de la reconnaissance en contexte migratoire régional.
	<b>Exigences et ressources du travail</b>	Un déséquilibre entre exigences et ressources entraîne des coûts psychologiques (Bakker & Demerouti, 2017).	Exigences élevées combinées à un manque d'accompagnement et de formation.	Montre que l'adaptation culturelle et linguistique amplifie le déséquilibre exigences–ressources.
	<b>Style de leadership</b>	Le leadership soutenant favorise l'engagement et la sécurité psychologique (Bass & Riggio, 2006 ; Carmeli et al., 2010).	Leadership centré sur la tâche, peu d'écoute et de rétroaction.	Le gestionnaire est identifié comme acteur clé de l'intégration culturelle.
<b>Individuels</b>	<b>Identité professionnelle</b>	La surqualification fragilise le bien-être et l'estime de soi (Erdogan & Bauer, 2021).	Rupture entre l'identité professionnelle passée et l'emploi actuel.	Mise en évidence de la reconstruction identitaire comme processus central de l'intégration.
	<b>Sentiment de compétence</b>	Le sentiment d'efficacité personnelle soutient l'engagement (Bandura, 1997).	Doutes liés aux barrières linguistiques et culturelles.	Le sentiment de compétence est particulièrement vulnérable en contexte migratoire.
	<b>Stratégies d'adaptation</b>	Les stratégies actives favorisent la résilience (Furman et al., 2009).	Passage de stratégies défensives à des stratégies proactives.	L'adaptation est présentée comme un processus évolutif non linéaire.
<b>Psychosociaux</b>	<b>Soutien social</b>	Le soutien réduit la détresse psychologique (Gilbert et al., 2011 ; Holt-Lunstad, 2024).	Isolement initial compensé par le soutien informel de collègues.	Le soutien social est identifié comme levier principal de l'intégration.
	<b>Reconnaissance relationnelle</b>	La reconnaissance diminue le stress et favorise l'engagement (Biétry & Creusier, 2013 ; Peiró et al., 2019).	Manque de valorisation quotidienne affectant la motivation.	La reconnaissance relationnelle agit comme indicateur de légitimité sociale.
	<b>Sécurité psychologique</b>	La sécurité psychologique favorise l'expression et l'engagement (Carmeli et al., 2010 ; Gillet et al., 2012).	Autocensure et retrait en l'absence de climat sécurisant.	La sécurité psychologique est essentielle à la reconstruction identitaire.

Tableau 1 : synthèse des principaux concepts

L'analyse transversale présentée dans ce tableau met en évidence que le leadership traverse l'ensemble des facteurs organisationnels, individuels et psychosociaux influençant le bien-être au travail en contexte migratoire régional. Le gestionnaire n'apparaît pas uniquement comme un acteur organisationnel parmi d'autres, mais comme un médiateur central entre les exigences du poste, la reconnaissance des compétences, la reconstruction identitaire et la sécurité psychologique. À travers ses pratiques quotidiennes, reconnaissance, écoute, soutien, rétroaction, il façonne la manière dont les ressources sont perçues et mobilisées, transformant tantôt des contraintes en leviers de développement, tantôt des fragilités en opportunités d'intégration. Ce rôle transversal confirme que le leadership constitue un point d'ancrage essentiel du processus de construction, de fragilisation et de transformation du bien-être au travail, et qu'il représente, en contexte migratoire, un déterminant clé de l'intégration professionnelle durable.

#### **4.2.4 Synthèse générale**

Cette recherche autopraxiographique a permis de dépasser une compréhension théorique abstraite du bien-être au travail pour en proposer une lecture ancrée dans l'expérience professionnelle vécue par le chercheur en tant que travailleur immigré en contexte régional. Contrairement aux approches classiques qui traitent séparément les dimensions organisationnelles, individuelles et psychosociales, ce mémoire met en évidence leur interconnexion constante dans la construction du bien-être. Celui-ci apparaît non pas comme un état figé, mais comme un processus dynamique, fragile et continuellement renégocié au fil du parcours d'intégration professionnelle.

Sur le plan organisationnel, l'expérience analysée confirme l'importance de la reconnaissance des compétences, de l'équilibre entre exigences et ressources ainsi que du style de leadership, tels que décrits dans la littérature. Toutefois, ce mémoire révèle que ces facteurs prennent, en contexte migratoire, une portée symbolique et identitaire beaucoup plus marquée. La non-reconnaissance des diplômes ou du parcours professionnel ne se traduit pas

uniquement par une insatisfaction liée au poste occupé, mais par un sentiment de disqualification sociale et de déclassement. Le leadership ne se limite pas à une fonction de coordination ; il devient un vecteur d'intégration culturelle et de légitimation professionnelle, susceptible de soutenir ou d'entraver la reconstruction identitaire.

Au niveau individuel, ce travail met en lumière que l'identité professionnelle, le sentiment de compétence et les stratégies d'adaptation constituent des ressources évolutives. L'intégration professionnelle s'inscrit dans un processus de recomposition identitaire, au cours duquel le chercheur doit concilier son histoire antérieure avec les exigences du contexte actuel. Le bien-être dépend ainsi de la capacité à maintenir une continuité symbolique entre l'avant et l'après migration, continuité fortement influencée par la qualité du soutien organisationnel et relationnel.

Enfin, les facteurs psychosociaux apparaissent comme le socle du bien-être. Le soutien social, la reconnaissance relationnelle et la sécurité psychologique structurent le sentiment d'appartenance et conditionnent l'engagement professionnel. L'expérience analysée montre que, sans un climat relationnel sécurisant, les ressources individuelles demeurent insuffisantes pour compenser les contraintes organisationnelles.

Ainsi, ce mémoire contribue à enrichir les cadres conceptuels existants en montrant que le bien-être en contexte migratoire régional est fondamentalement relationnel et identitaire. Cette compréhension globale ouvre la voie à la synthèse comparative présentée dans la section suivante, mettant en évidence les apports spécifiques de l'expérience vécue au regard du cadre théorique du chapitre 1.

Ces constats invitent à dépasser une lecture strictement descriptive du bien-être au travail pour en proposer une compréhension intégrée, attentive aux dynamiques relationnelles et aux pratiques organisationnelles qui jalonnent le parcours migratoire. À partir de cette lecture globale, la section suivante propose de revenir sur les principaux enseignements de cette recherche, d'en dégager les apports, les limites et les perspectives,

afin de clore ce travail par une réflexion critique sur ses contributions à la compréhension du bien-être en contexte migratoire régional.

#### **4.2.5 Limites de l'étude et précautions intégratives**

Cette recherche repose sur une démarche autopraxéographique centrée sur une expérience singulière et située dans un temps relativement court. Le caractère mono-cas de l'étude limite donc la transférabilité des résultats à d'autres contextes organisationnels ou trajectoires migratoires. De plus, la temporalité relativement courte de l'expérience étudiée ne permet pas d'analyser l'évolution du leadership et du bien-être au travail à moyen ou long terme, mais offre plutôt un éclairage situé sur un moment précis du parcours professionnel. Par ailleurs, certains facteurs contextuels, tels que la précarité financière, la charge académique, la fatigue accumulée et l'absence de réseaux sociaux et professionnels établis, ont pu influencer la perception du leadership et du bien-être au travail. La forte implication émotionnelle du chercheur, inhérente à ce type de démarche, constitue également un biais potentiel dans l'interprétation des situations vécues.

Enfin, l'absence de triangulation des données, notamment par l'intégration de points de vue organisationnels ou d'observations externes, invite à interpréter les résultats avec prudence. De plus, les facteurs structurels propres au marché du travail régional, tels que la pénurie de main-d'œuvre, les dynamiques d'emploi en région et les obstacles à la reconnaissance des compétences des personnes immigrantes, auraient pu être davantage mobilisés afin de contextualiser plus largement les expériences individuelles analysées. Néanmoins, ces limites n'annulent pas la portée de l'analyse, mais en précisent le cadre, l'objectif étant de proposer une compréhension approfondie et contextualisée d'une expérience de travail en contexte migratoi

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre comment le bien-être au travail se construit, se fragilise et se transforme au cours du parcours migratoire professionnel d'un travailleur immigrant en contexte régional, à partir d'une démarche autopraxéographique. L'analyse de différentes scènes significatives a permis de mettre en évidence que le bien-être ne constitue ni un état stable ni un acquis durable, mais un processus évolutif soumis à des ajustements constants tout au long de l'intégration professionnelle.

Les résultats montrent que ce processus est profondément influencé par l'interaction entre des facteurs organisationnels, individuels et psychosociaux, au sein desquels les pratiques de leadership occupent une place centrale. La reconnaissance des compétences, la qualité du soutien social, la posture managériale et les styles de gestion rencontrés apparaissent comme des leviers déterminants, susceptibles tantôt de soutenir la construction du bien-être, tantôt d'en précipiter la fragilisation. Le leadership ne se limite ainsi pas à une fonction de coordination, mais agit comme un vecteur de légitimation professionnelle, de sécurité psychologique et d'intégration culturelle.

Ce travail met également en évidence le rôle structurant de l'identité professionnelle dans le parcours migratoire. L'expérience analysée montre que la migration affecte en profondeur le rapport au travail et le sentiment de compétence, rendant la continuité identitaire entre l'avant et l'après migration particulièrement vulnérable. Cette reconstruction identitaire est étroitement dépendante de la qualité des relations de travail et des pratiques managériales rencontrées, qui conditionnent la capacité du travailleur immigrant à redonner sens à son parcours et à se projeter durablement dans son milieu professionnel.

La démarche autopraxéographique comporte certaines limites liées au caractère singulier de l'expérience analysée. Toutefois, les connaissances produites peuvent être comprises comme

des propositions interprétatives transférables à d'autres contextes similaires et ouvrent la voie à de futures recherches, notamment comparatives, sur le rôle du leadership dans le bien-être des travailleurs immigrants en région.

Il convient toutefois de noter que la temporalité relativement courte de cette étude ne permet pas d'observer l'évolution du bien-être et du leadership à long terme. De plus, l'absence de triangulation des données et certains biais liés à la précarité ou à la charge académique appellent à interpréter les conclusions avec prudence. Néanmoins, ces limites n'effacent pas la valeur de cette analyse située, qui ouvre la voie à des recherches futures comparatives ou longitudinales. En définitive, cette étude apporte un éclairage précieux sur l'expérience des travailleurs immigrants, et souligne combien le leadership constitue un levier essentiel pour une intégration professionnelle réussie.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajibade, B. O. et Mwalillanda, P. (2024). Fostering inclusivity: Navigating loneliness and wellbeing among Nigerian international students in the UK Higher Education. *medRxiv*, 2024.2006. 2010.24308728.
- Akutsu, R. d. C., Rocha, A., Viana, V., Akutsu, L., Silva, I. C., Botelho, R. B. A., Han, H., Raposo, A., Ariza-Montes, A. et Araya-Castillo, L. (2021). Well-being at work: A cross-sectional study on the portuguese nutritionists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 7839.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 16(1), 69-86.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplement), 163-175.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions.
- Albert, M.-N. et Perouma, J.-P. (2017). The dialogue: An essential component to consider "organization as a community of persons". *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.
- Amabile, T. M. et Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.
- Ashforth, B. E. et Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Avogaro, M. (2022). A holistic approach to remote digital work: from the inconveniences suffered by employees to a comprehensive 'fair compensation'. *IDP*, (36).
- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*. Sage.
- Avolio, B. J. et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. et May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (vol. 11). Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (vol. 25). Free press New York.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G. et Muntaner, C. (2014). Precarious employment: understanding an emerging social determinant of health. *Annual review of public health*, 35(1), 229-253.
- Bensemmane, S., Briançon, A., Ohana, M. et Bompar, L. (2019). Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client : test d'un modèle exploratoire [Article]. *Recherches en Sciences de Gestion*, (134), 135-160. <https://doi.org/10.3917/resg.134.0135>
- Berry, J. W. (2006). Stress perspectives on acculturation. *The Cambridge handbook of acculturation psychology*, 1, 43-56.
- Biétry et Creusier. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87(1), 23-41.
- Biétry, F. et Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET), . *Revue de gestion des ressources humaines*, (87), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Biétry, F. et Creusier, J. (2015, Winter2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils [Article]. *Well-being at Work: Contributions of a Person-centred Study.*, 70(1), 11-35. <https://doi.org/10.7202/1029278ar>
- Biétry, F., Creusier, J., Lemarié-Quillier, S. et Szymkowiak, S. (2023). Le retour du bien-être au travail à son point de consigne : un test international en France et au Japon. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(3), 103-118. <https://doi.org/https://doi.org/10.59876/a-m04y-cnkb>
- Boulier, S. (2020). *Les soins en milieu pénitentiaire dans le Grand-Est: santé perçue des professionnels et conditions d'exercice* [Université de Lorraine].
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H. et Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal*, 22(3), 250-260.
- Chainane, Y. et Boudi, Y. (2024). Le bien-être au travail et implications managériales: Une revue de littérature exhaustive. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Chambel, A., Pueyo, V. et Beguin, P. P. (2020). Mutation du travail et doctrine de prévention. Dans. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*.
- Cho, S. M., Park, C.-u. et Song, M. (2020). The evolution of social health research topics: A data-driven analysis. *Social Science & Medicine*, 265, 113299.

- Chung, B. G., Dean, M. A. et Ehrhart, K. H. (2021). Inclusion values, practices and intellectual capital predicting organizational outcomes. *Personnel Review*, 50(2), 709-730.
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*.
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012a). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of happiness studies*, 13(4), 659-684.
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012b). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of happiness studies*, 13, 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dasgupta, T., Rayment-Jones, H., Horgan, G., Begum, Y., Peter, M., Silverio, S. A. et Magee, L. A. (2025). Understanding care-seeking of pregnant women from underserved groups: A systematic review and meta-ethnography. *medRxiv*, 2025.2007.2024.25332124.
- De Chatillon, E. A. et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). *Revue française de gestion*, 249(4), 53-71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>
- Den Hartog, D. N. et De Hoogh, A. H. (2024). Cross-cultural leadership: What we know, what we need to know, and where we need to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 535-566.
- Djediat, A. (2018). *Les exigences du travail et le bien-être dans la profession infirmière: le rôle des ressources émotionnelles* [Université de Bordeaux; Université libre de Bruxelles (1970-....)].
- Dong, B. (2023). A systematic review of the transactional leadership literature and future outlook. *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 2(3), 21-25.
- Doucet, O., Giamos, D. et Lapalme, M.-È. (2019). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés ? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad machina*, (3), 165-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1522/radm.no3.1106>
- Edmondson, A. C. et Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L. et Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Ellis, C., Adams, T. E. et Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: an overview. *Historical social research/Historische sozialforschung*, 273-290.

- Erdogan, B. et Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259-283.
- Fitzsimmons, S. R., Liao, Y. et Thomas, D. C. (2017, 2017/01/01). From crossing cultures to straddling them: An empirical examination of outcomes for multicultural employees. *Journal of International Business Studies*, 48(1), 63-89. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0053-9>
- Furman, R., Negi, N. J., Iwamoto, D. K., Rowan, D., Shukraft, A. et Gragg, J. (2009). Social work practice with Latinos: Key issues for social workers. *Social work*, 54(2), 167-174.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. et Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent themes and future directions. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 387-406.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European review of applied psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S. et Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue québécoise de psychologie*, 36(1), 127-144.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P. et Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450.
- Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffin, M. A. et Curcuruto, M. (2016). Safety climate in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 191-212.
- GROSJEAN, V. (2005). Le bien-être au travail: un objectif pour la prévention? *Les Cahiers de notes documentaires-Institut national de sécurité*, 198, 29-40.
- Hajat, A., Andrea, S. B., Oddo, V. M., Winkler, M. R. et Ahonen, E. Q. (2024). Ramifications of precarious employment for health and health inequity: emerging trends from the Americas. *Annual review of public health*, 45.
- Hargreaves, S., Rustage, K., Nellums, L. B., McAlpine, A., Pocock, N., Devakumar, D., Aldridge, R. W., Abubakar, I., Kristensen, K. L. et Himmels, J. W. (2019). Occupational health outcomes among international migrant workers: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet Global Health*, 7(7), e872-e882.
- Haslam, S. A. (2004). Psychology in organizations.
- Heshmati, S., Kibrislioglu Uysal, N., Kim, S. H., Oravec, Z. et Donaldson, S. I. (2023). Momentary PERMA: An adapted measurement tool for studying well-being in daily life. *Journal of happiness studies*, 24(8), 2441-2472.
- Hill, N.-É., Axtell, C., Raghuram, S. et Nurmi, N. (2022). Décrypter les effets du travail virtuel sur le bien-être des employés : une analyse intégrative et un programme de recherche futur. *Journal of management*, 50 (2), 752-792.

- Hobfoll, S. E. (2018). *Tribalism: The evolutionary origins of fear politics*. Springer.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Holt-Lunstad, J. (2024). Social connection as a critical factor for mental and physical health: evidence, trends, challenges, and future implications. *World Psychiatry*, 23(3), 312-332.
- Huta, V. et Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of happiness studies*, 15(6), 1425-1456.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. et Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American sociological review*, 74(1), 1-22.
- Karakas, F. et Sarigollu, E. (2013). The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
- Kawachi, I. (2024). The changing nature of work in the 21st century as a social determinant of mental health. *World Psychiatry*, 23(1), 97.
- Kaya, E. et Yardim, M. S. (2025). Job Satisfaction and Its Determinants Among Occupational Safety Experts Working in Turkiye's Joint Health and Safety Units. *medRxiv*, 2025.2007. 2028.25331855.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. et Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & stress*, 26(1), 39-55.
- Khairy, H. A., Liu, S., Sheikhelsouk, S., EI-Sherbeeney, A. M., Alsetoohy, O. et Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, 15(17), 13245.
- Khan, R. (2020). *Goal striving and resource dynamics: a motivational approach* [Université de Pau et des Pays de l'Adour].
- Kozlowski, S. W., Mak, S. et Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 21-54.
- Laguardia, G., Ryan, R. M. et Drouin, A. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).
- Layek, D. et Koodamara, N. K. (2024). Impact of contingent rewards and punishments on employee performance: The interplay of employee engagement. *F1000Research*, 13, 102.

- Luthans, F. et Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Luthans, F. et Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366.
- Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E. et Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *science*, 341(6149), 976-980.
- Martín-Díaz, M. D. et Fernández-Abascal, E. G. (2024). Multidimensional Measure of Well-Being, Translation, Factor Structure, Measurement Invariance, Reliability and Validity of the PERMA-Profiler in Spain. *Applied Research in Quality of Life*, 19(5), 2503-2538.
- McDermott, A. F., Brydges, C. R. et Norris, T. W. (2024). Well-being balance and lived experiences assessment: a valid, comprehensive measure of positive well-being. *Frontiers in Psychology*, 15, 1396543.
- Ménard, J. et Brunet, L. (2011). Authenticité et bien-être au travail: une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques*, 18(1), 89-101.
- Morin, E. (2001). Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur.
- Moyce, S. C. et Schenker, M. (2018). Migrant workers and their occupational health and safety. *Annual review of public health*, 39(1), 351-365.
- Nande, F. et Commeiras, N. (2022, 2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. [Well-Being at Work and Innovative Performance of Employees: The Mediating Role of Psychological Capital.]. *Management International*, 26(1), 80-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/1088438ar>
- Nielsen, K., Yarker, J., Munir, F. et Bültmann, U. (2018). IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & stress*, 32(4), 400-417.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and Practice.
- Ozturk, M., Wigelsworth, M. et Squires, G. (2024). A systematic review of primary school teachers' wellbeing: Room for a holistic approach. *Frontiers in Psychology*, 15, 1358424.
- Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H. et Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the Conservation of Resources model. *Applied psychology*, 63(4), 607-642.
- Paul, K. I. et Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of vocational behavior*, 74(3), 264-282.
- Pellegrin-Romeggio, F., Diné, S. et Bruyere, C. (2016). La bienveillance, une nouvelle forme de management pour la Grande Distribution? Dans. RIODD 2016.
- Pennaforde, A., Guignard, J.-L. et Herbinier, J.-P. (2018). *Les fondamentaux de la GRH*. Dunod. <https://media.electre-ng.com/extraits/extrait-id/217a0c69c8e9248d13bf9e94c9513968330dd3cfc5d732a9c20f435856fabdac.pdf>

- Ran, X., Rosli, R. B. et Ali, D. A. (2024). The impact of transactional leadership on work performance: The mediating role of work engagement. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 8(3), 38-46.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. et Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), 190-203.
- Rast, E., Lau, K., Lin, R. C.-Y., Loganathan, T., Hargreaves, S., Zimmerman, C. et Health, C. f. M. W. (2024). Healthcare interventions for low-wage migrant workers: A systematic review. *medRxiv*, 2024.2010. 2026.24316170.
- Regmi, K., Naidoo, J. et Regmi, S. (2009). Understanding the effect of discrimination in the workplace: A case study amongst Nepalese immigrants in the UK. *Equal Opportunities International*, 28(5), 398-414.
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. e., Silard, A., Gonçalves, L., Martins, M., Simpson, A. V. et Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of management*, 45(3), 1009-1033.
- Reydet, S. et Carsana, L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ? [Article]. *Recherches en Sciences de Gestion*, (137), 261-290. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0261>
- Rugulies, R., Aust, B., Greiner, B. A., Arensman, E., Kawakami, N., LaMontagne, A. D. et Madsen, I. E. (2023). Work-related causes of mental health conditions and interventions for their improvement in workplaces. *The Lancet*, 402(10410), 1368-1381.
- Ruini, C. et Cesetti, G. (2019). Spotlight on eudaimonia and depression. A systematic review of the literature over the past 5 years. *Psychology research and behavior management*, 767-792.
- Ryff, C. D. et Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1)
- Samwanga, V., Zulu, S. et Adeyemi, T. E. (2023). A scientometric analysis of wellbeing research in the construction industry. *Sustainability*, 15(24), 16662.
- Savard, Y. P. et Dagenais-Desmarais, V. (2018). L'influence longitudinale de la justice organisationnelle sur le bien-être psychologique au travail: quels types de justice sont déterminants? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(3), 219-235.
- Scandura, T. A. et Meuser, J. D. (2022). Relational dynamics of leadership: Problems and prospects. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 309-337.
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied psychology*, 57, 3-18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Sendjaya, S. et Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shea, M. et Wong, Y. J. (2022). A two-way street: Immigrants' mental health challenges, resilience, and contributions. *One Earth*, 5(8), 845-848.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Simons, T., Leroy, H. et Nishii, L. (2022). Revisiting behavioral integrity: Progress and new directions after 20 years. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 365-389.
- Sinclair, R. R., Graham, B. A. et Probst, T. M. (2024). Economic stress and occupational health. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 423-451.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.
- Stahl, G. K., Akkan, E., Reiche, B. S., Hajro, A., Zellmer-Bruhn, M., Lazarova, M., Richter, N. F., Caprar, D. V., Zikic, J., Björkman, I., Brewster, C., Cerdin, J.-L., Clegg, C. C., Davoine, E., Koveshnikov, A., Mayrhofer, W. et Zander, L. (2024, 2024/08/01). Linking institutional context to the community and career embeddedness of skilled migrants: The role of destination- and origin-country identifications. *Journal of International Business Studies*, 55(6), 703-722. <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00683-w>
- Szymkowiak, S., Creusier, J. et Biétry, F. (2023). Le bien-être au travail (BET) des collaborateurs japonais. Dans. CNRIUT 2023 Saint Pierre-La Réunion.
- Tajfel, H. et Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. Dans *Political psychology* (p. 276-293). Psychology Press.
- Takeuchi, R., Wang, A. C. et Farh, J.-L. (2020). Asian conceptualizations of leadership: Progresses and challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 233-256.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L. et Stich, J. F. (2019). The technostress trifecta-techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information systems journal*, 29(1), 6-42.
- Tremblay, F., Austin, S. et Fernet, C. (2021). Un style décisionnel adapté requiert de l'énergie psychologique: étude auprès de dirigeants de PME québécoises. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(4), 251-263.
- Trudel-Fitzgerald, C., Millstein, R. A., Von Hippel, C., Howe, C. J., Tomasso, L. P., Wagner, G. R. et VanderWeele, T. J. (2019). Psychological well-being as part of the public health debate? Insight into dimensions, interventions, and policy. *BMC public health*, 19(1), 1712.
- Utzet, M., Valero, E., Mosquera, I. et Martin, U. (2020). Employment precariousness and mental health, understanding a complex reality: a systematic review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(5), 569-598.
- Valenzuela, M. A., Nguyen, A.-M. D. et Taras, V. (2021). A review of organizational research on acculturation from a nonwork-work spillover perspective: Content analysis and future research guidelines. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 516-540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12256>

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Vatz Laaroussi, M. (2016). Dynamiques familiales, socio-juridiques et citoyennes dans la migration: regards entrelacés Nord-Sud sur les réseaux transnationaux.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. et Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 9/e. Pearson Education India.