







# **Le bien-être au travail, un sujet multidimensionnel : Analyse à travers le prisme du paradigme de la complexité**

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 maîtrise ès sciences

PAR

© **Mawouli Jean ABALO**

**Mars 2025**



**Composition du jury :**

**Nadia Lazzari Dodeler, présidente du jury, UQAR**

**Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR**

**Charlotte Huard, examinatrice, UQAR**

Dépôt initial le 01 février 2025

Dépôt final le 27 mars 2025



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.





Dédié à mes parents pour leur sacrifice et à mon unique frère Kossi, un homme au cœur blanc



## REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui m'ont accompagné et soutenu tout au long de mon parcours universitaire. Ce chemin, bien que parsemé de défis, aurait été bien plus ardu sans leur présence à mes côtés.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et ma sincère reconnaissance à ma directrice de mémoire, Madame Marie-Noëlle Albert, professeure en Gestion des Personnes en Milieu de Travail. Sa patience, sa disponibilité et son dévouement tout au long de la rédaction de ce mémoire ont été d'une aide inestimable. Grâce à ses conseils avisés, ses orientations précieuses et sa capacité à éclairer les zones d'ombre, elle m'a guidé avec bienveillance et rigueur, me permettant d'avancer avec assurance dans ce projet. Son soutien constant a été une véritable source d'inspiration et de motivation, et je lui en suis infiniment reconnaissant.

J'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des professeurs du programme Gestion des personnes en milieu de travail pour leur dévouement, leur expertise et leur engagement exemplaire. Leur enseignement de qualité, combiné à leur passion pour la transmission des savoirs, a grandement enrichi mon parcours académique. Leur efficacité à rendre les concepts complexes accessibles et leur capacité à stimuler la réflexion ont été des atouts majeurs dans ma formation.

J'exprime ma profonde gratitude à mon frère Kossi, dont le soutien financier constant et les encouragements ont joué un rôle crucial dans la poursuite de mes études. Son dévouement et sa foi en mes capacités m'ont offert une source inépuisable de motivation. Je tiens également à remercier chaleureusement mes parents et mes sœurs, dont les précieux conseils, l'amour inconditionnel et le soutien moral m'ont accompagné tout au long de ce parcours. Leur présence bienveillante a été une force indéniable qui m'a permis de surmonter les défis avec confiance et sérénité.



## RÉSUMÉ

L'être humain est le véritable acteur des activités et de la performance d'une entreprise. Il s'avère donc indispensable d'en faire une priorité organisationnelle que l'on place au centre de son écosystème de travail en considérant tant la santé physique que la santé psychique. Prendre en charge la santé globale d'un individu permet non seulement de favoriser son épanouissement personnel, mais également d'assurer sa performance, sa motivation et son engagement dans l'action collective. La prise en compte de ces aspects témoigne d'un cadre responsable et stratégique dans le monde du travail. L'objectif de ce mémoire est de comprendre les mécanismes du bien-être au travail par une approche systémique interdisciplinaire. En nous appuyant sur les paradigmes de la complexité tels que conceptualisés par Edgar Morin, nous analyserons en quoi les interactions entre individuelles, collectives, et organisationnelles peuvent engendrer des dynamiques favorables ou défavorables à ce bien-être. Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi la méthode d'autopraxéographie, une approche narrative qui repose sur les expériences personnelles du chercheur. Cette méthode permettra de confronter les connaissances issues de la littérature aux réalités pratiques, afin de générer une compréhension approfondie et enrichie. L'autopraxéographie se révèle particulièrement pertinente pour les chercheurs disposant d'une solide expérience professionnelle. Les différents éléments émergeant de nos travaux ont permis de mieux appréhender la notion de bien-être en milieu de travail. Cette notion s'avère bien plus complexe que ce que l'on imagine généralement. On distingue deux formes principales de bien-être. Le bien-être hédonique, qui peut être défini par des facteurs tels que la rémunération, l'autonomie, la reconnaissance, ainsi que le soutien des collègues, du superviseur et de l'organisation. Le bien-être eudémonique se réfère à des dimensions comme la confiance, la gestion participative, l'authenticité, l'apprentissage de nouvelles cultures, le développement des compétences, l'accomplissement de défis et la formation continue.

Mots clés : Bien-être, la Performance, la Complexité, Se sentir Progresser, Hédonisme et Eudémonisme.



## ABSTRACT

Human beings are the real actors in the activities and performance of a company. It is therefore essential to make it an organizational priority that is placed at the center of its work ecosystem by considering both physical and mental health. Taking charge of an individual's overall health not only promotes their personal development, but also ensures their performance, motivation and commitment to collective action. Taking these aspects into account reflects a responsible and strategic framework in the world of work. The objective of this thesis is to understand the mechanisms of well-being at work through an interdisciplinary systemic approach. Based on the paradigms of complexity as conceptualized by Edgar Morin, we will analyze how interactions between individual, collective and organizational can generate dynamics that are favorable or unfavorable to this well-being. To carry out our research, we chose the autopraxeography method, a narrative approach based on the researcher's personal experiences. This method will allow us to confront knowledge from the literature with practical realities, in order to generate an in-depth and enriched understanding. Autopraxeography is particularly relevant for researchers with solid professional experience. The different elements emerging from our work have allowed us to better understand the notion of well-being in the workplace. This notion turns out to be much more complex than what is generally imagined. There are two main forms of well-being. Hedonic well-being, which can be defined by factors such as remuneration, autonomy, recognition, as well as support from colleagues, the supervisor and the organization. Eudaimonic well-being refers to dimensions such as trust, participative management, authenticity, learning new cultures, developing skills, accomplishing challenges and continuing education.

*Keywords:* Well-being, Performance, Complexity, Feeling Progress, Hedonism and Eudaimonism.





## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	4
1.1 LIENS AVEC D'AUTRES CONCEPTS.....	4
1.2 LE BIEN-ETRE.....	6
1.2.1 Définition.....	7
1.2.2 Facteurs influents sur le Bien-être au Travail.....	8
1.2.3 Effets positifs du bien-être.....	15
1.2.4 Les menaces au bien-être.....	17
1.3 LES REPERCUSSIONS DE LA COMPLEXITE.....	19
1.4 COMPLEXITE.....	20
1.4.1 Définition.....	22
1.4.2 Complexité restreinte.....	23
1.4.3 Complexité généralisée.....	28
1.5 OBJET DE RECHERCHE.....	39
CHAPITRE 2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	40
2.1 POSTURE EPISTEMOLOGIQUE.....	40
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	41
2.2.1 Processus.....	42

2.2.2 Limites .....	43
2.3 ÉTHIQUE DE RECHERCHE .....	45
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES .....	47
3.1 TEMOIGNAGE 1.....	47
3.2 TEMOIGNAGE 2.....	55
CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION .....	66
4.1 ANALYSE.....	66
4.1.1 Se sentir progresser .....	66
4.1.2 Le soutien social .....	72
4.1.3 La posture managériale.....	76
4.1.4 La rémunération.....	82
4.2 DISCUSSION GENERALE .....	84
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	95
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	98

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Hiérarchie des différents construits sur l'état psychologique. ....	19
Figure 2. Les dimensions complexe du bien-être : Approches hédonique et eudémonique. ....	92

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

**PECP**                      Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La maximisation du profit constitue l'objectif principal de la majorité des entreprises, orientant leurs stratégies et leurs décisions. Pour atteindre cet objectif, elles s'efforcent de mobiliser efficacement l'ensemble des ressources à leur disposition, qu'il s'agisse de capital financier, humain ou technologique. Le concept du bien-être et le travail étaient dissociés dans les temps passés. Le travail était considéré comme un moyen de satisfaire ses besoins et le bien-être réside dans la possession des biens matériels et les loisirs. Plusieurs conceptions philosophiques anciennes, tels l'épicurisme ou le stoïcisme, ont suggéré une incompatibilité entre le bonheur et la sphère du travail (Feuvrier, 2014). Le bien-être au travail incarne aujourd'hui un véritable enjeu pour les entreprises et les organisations, dans un environnement, dans lequel les attentes des salariés au point de vue de la qualité de vie au travail sont devenues variables. La recherche de la performance a inclus la notion du bien-être au travail (Llena *et al.*, 2021). Ce n'est qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle que l'idée du bien-être commence à être associée au travail (Baudelot et Gollac, 2003). Autrefois perçu comme une préoccupation secondaire face aux impératifs de productivité et de rentabilité, le bien-être est aujourd'hui devenu un enjeu stratégique essentiel pour renforcer la performance des organisations et favoriser l'engagement des collaborateurs (Randrianasolo *et al.*, 2022).

Ce constat prend une résonance singulière en cette époque où les transformations du monde du travail, marquées par la mondialisation, par la numérisation, par les crises économiques ou sanitaires, entraînent les rapports entre employeurs et employés. Des notions comme charge de travail, reconnaissance, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, autonomie dans l'exécution des tâches, surgissent comme indicateurs du bien-être des travailleurs, tant pour appréhender que pour promouvoir leur bien-être dans les univers du travail (Kouadio *et al.*, 2023; Mélineau *et al.*, 2023).

On constate que le bien-être au travail n'est pas qu'une absence de mal-être ou de stress. C'est une notion multiforme qui inclut des dimensions physiques, psychologiques, sociales et organisationnelles. De fait, des études le montrent, elle a des incidences directes sur des éléments tels que la motivation, l'engagement, la créativité, et la fidélisation des salariés (Nande et Commeiras, 2022; Salhi et Forest, 2020). On le sait également maintenant en recherche, le travail dans des conditions favorables réduit significativement les risques psychosociaux, augmente la productivité, et diminue les coûts liés à l'absentéisme ou à la rotation.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre les mécanismes du bien-être au travail en nous appuyant sur les paradigmes de la complexité tels que conceptualisés par Edgar Morin. Nous analyserons donc en quoi (ou comment) les interactions individuelles, collectives, et organisationnelles ainsi que les dynamiques qu'elles engendrent peuvent être favorables ou défavorables au bien-être. Plus globalement, cette démarche de recherche vise à proposer une compréhension plus approfondie des conditions propices au bien-être pour tendre de la sorte à l'épanouissement professionnel, et cela, dans des environnements en constante évolution.

Cette étude comportera quatre chapitres. Le premier chapitre sera dédié à une revue approfondie de la littérature, visant à explorer les théories, modèles et pratiques qui structurent le champ du bien-être au travail. Cette section permettra de poser les bases conceptuelles et théoriques nécessaires à une compréhension globale et éclairée de la problématique. Le deuxième chapitre se concentrera sur la méthodologie adoptée, détaillant le choix des approches. Cette section s'efforcera également d'identifier les limites méthodologiques potentielles, afin de garantir une transparence et une rigueur dans l'interprétation des résultats. Le troisième chapitre se concentrera sur les expériences professionnelles du chercheur. En s'appuyant sur des observations et des situations vécues, il mettra en lumière les dynamiques organisationnelles et humaines rencontrées. Enfin, le quatrième chapitre sera consacré à l'analyse et à la discussion des résultats. Il s'agira de mettre en relation les données empiriques avec les cadres théoriques abordés, tout en



formulant des interprétations critiques et des recommandations pertinentes pour contribuer à la compréhension du bien-être en milieu professionnel.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE CONCEPTUEL**

Comme tout travail de recherche, cette section vise à recueillir et synthétiser les connaissances issues de la littérature scientifique, en mettant en lumière les contributions pertinentes dans le domaine de la compréhension du bien-être en milieu de travail. Elle constitue une plongée approfondie dans les écrits d'auteurs ayant déjà exploré les stratégies, pratiques et mesures nécessaires pour instaurer un environnement professionnel favorable à l'épanouissement des employés. Cette analyse permettra non seulement de comprendre les approches existantes, mais également de poser les bases théoriques pour identifier des leviers d'action concrets et adaptés à différents contextes organisationnels.

### **1.1 LIENS AVEC D'AUTRES CONCEPTS**

Le concept du bien-être au travail débouche sur plusieurs concepts similaires qui sont utilisés de façon différente. Pour mener une bonne recherche à ce sujet, il est nécessaire d'identifier ces termes de confusion et y porter une lumière. Le bien-être psychologique, le bien-être subjectif, la qualité de vie, le moral, la satisfaction dans la vie, le bonheur et la santé mentale sont des termes qui ne définissent pas une même situation, mais ils sont confondus par des chercheurs ; il est important que les chercheurs maîtrisent les définitions de ces termes afin de mener à bien leurs travaux de recherche (Voyer et Boyer, 2007). La définition du bien-être, qu'elle soit large ou spécifique, dépend des questions de recherche posées (Saeed *et al.*, 2023).

La qualité de vie est évaluée plus globalement que de la santé mentale et le moral. Ces concepts sont évalués en mettant en évidence simultanément leurs aspects négatifs et positifs. En outre le bien-être psychologique est évalué généralement plus que le bonheur, le

bien-être subjectif, et la satisfaction avec la vie. Ils sont jugés et tenant comptent uniquement des aspects positifs (Voyer et Boyer, 2007).

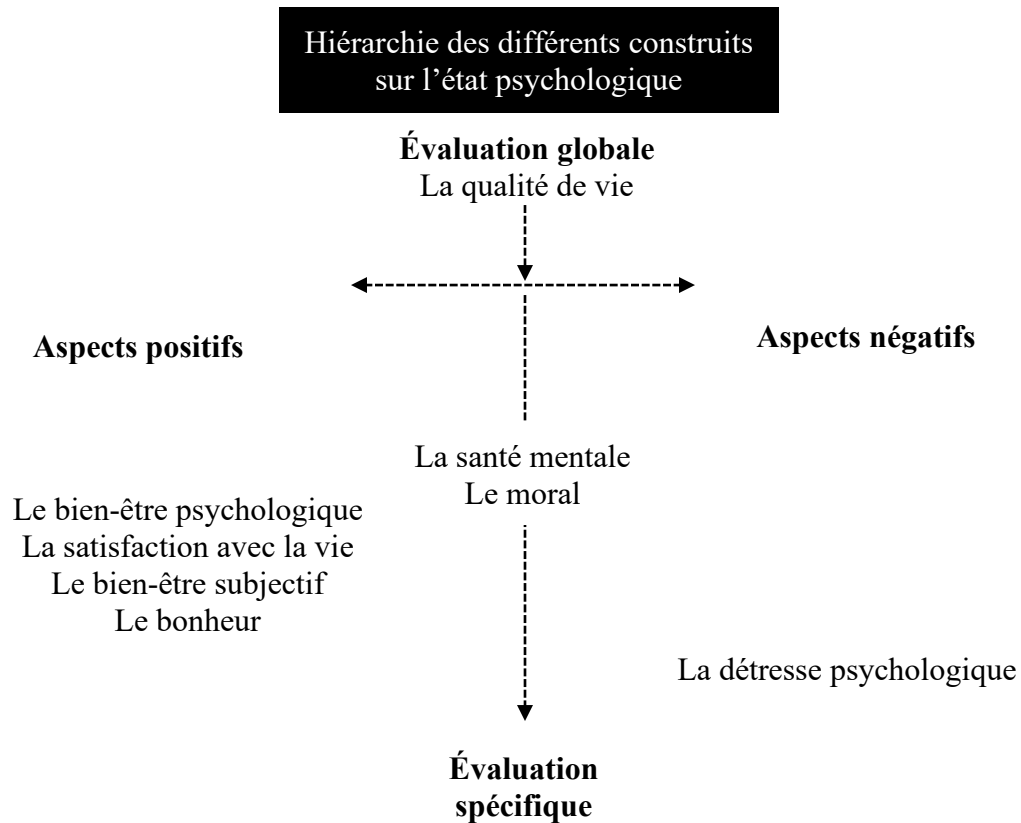


Figure 1: Figure d'après Voyer et Boyer (2007, p. 289)

## 1.2 LE BIEN-ETRE

Les entreprises de ce siècle portent une attention particulière sur le bien-être physique et mental des employés. Ils aménagent des efforts pour assumer l'épanouissement des travailleurs. De nos jours, la mise en place des mesures susceptibles d'agir positivement sur le bien-être des travailleurs est la préoccupation des organisations ; en outre, elles sont influencées par de nouvelles méthodes de la gestion (Caillé et Jeoffrion, 2019).

La notion du bien-être a retenu l'attention de plusieurs auteurs et chercheurs dans les différents domaines. Les philosophes se sont intéressés particulièrement à ce sujet, ce qui donna naissance à deux doctrines philosophiques qui sont l'hédonisme et l'eudémonisme au 18<sup>e</sup> siècle (« Eudémonisme », 2024). Le courant hédoniste assimile le bien-être au bonheur en mettant la recherche du plaisir au centre de la vie tandis que le courant eudémoniste repose sur les valeurs morales et pour eux le bonheur constitue le bien-être ; l'être humain éprouve le bonheur et s'engage lorsque activités qu'il exécute correspondent à ses valeurs (Desrumaux et Gillet, 2016). D'après Morin et Abouessalam (2020), la qualité de vie se manifeste par une satisfaction existentielle et non seulement matérielle. De plus, un individu peut ressentir un sentiment de bien-être et de satisfaction en adoptant les principes du mouvement hédoniste, qui met l'accent sur la quête du plaisir et l'évitement de la souffrance comme objectifs essentiels de la vie. Toutefois, cette même personne peut éprouver un malheur profond et un manque de réalisation personnelle lorsqu'elle examine les critères du courant eudémoniste, qui met l'accent sur l'épanouissement de soi, la vertu et la recherche d'un but supérieur pour atteindre le bonheur véritable. D'après Peiró *et al.* (2019), les employés peuvent éprouver du bonheur de manière hédonique tout en étant malheureux de façon eudémonique et vice-versa.

Sous un angle hédonique, le bien-être résulte de la capacité à bien accomplir ces tâches dans un environnement physique convivial (Biétry et Creusier, 2013). Par ailleurs, le concept de bien-être au travail comprend différentes dimensions telles que la sécurité au travail, les émotions liées au travail (la satisfaction concernant la rémunération, les possibilités de

promotion, l'emploi en lui-même et les collaborations travailleuses) et les plaisirs dans (la satisfaction dans sa vie sociale, sa vie familiale, ses loisirs et sa vie spirituelle.) (Danna, K., et Griffin, R. W., 1999, cités dans Ménard et Brunet, 2012)

Naturellement, les êtres humains éprouvent divers besoins susceptibles d'être satisfaits afin de parvenir au bonheur. Certains manquements sont innés et conditionnent l'existence de l'humain sans distinction. Ces besoins sont revêtus d'un caractère universel et peuvent se manifester sur le plan psychologique et social. L'homme manifeste trois besoins psychologiques tels que l'autonomisation, la compétence et l'affiliation ; leur satisfaction est cruciale pour le bien-être (Deci et ryan, 2000, 2008 cités dans Desrumaux et Gillet, 2016).

### **1.2.1 Définition**

Il est souvent difficile de trouver une définition universelle du bien-être dans le vaste champ littéraire. Ce concept est en effet interprété de différentes façons et de manière variée par les auteurs. Certains y voient principalement une dimension psychologique, en mettant l'accent sur l'équilibre émotionnel et mental d'autres, le considèrent de manière plus globale, englobant des aspects physiques, sociaux et spirituels. Le bien-être au travail n'a pas une définition fixe (Biétry et Creusier, 2018). Dans un milieu organisationnel, le bien-être englobe la santé physique, mentale, émotionnelle et spirituelle du travailleur (Saeed *et al.*, 2023). Le bien-être au travail peut être considéré comme une forme de compensation multidimensionnelle qui va au-delà de la simple rémunération financière, reflétant la valeur et l'importance des efforts fournis par les employés. Il est la récompense des efforts de l'authenticité comportementale (Biétry *et al.*, 2021).

L'état de santé mental ne peut pas être défini en se focalisant uniquement sur les facteurs favorables au bien-être, il faut mettre également en évidence les menaces à ce dernier. Il faut prendre en compte à la fois les éléments d'une bonne santé mentale et ceux qui sont susceptibles de la compromettre. Avoir une vue d'ensemble sur la situation serait un moyen efficace pour mieux l'évaluer. La santé psychologique est évaluée sous un aspect positif qui se manifeste par le bien-être et l'aspect négatif qui se traduit par la détresse

(Desrumaux et Gillet, 2016). Le bien-être est défini comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique de travail ». (Biétry et Creusier, 2013 p. 34). Les modèles du travailleur «malheur-productif et heureux-improductif» (Peiró *et al.*, 2019, p. 16) qui sont considérés comme antagonistes de bien-être et de performance, occupent une place non négligeable, donc, il est nécessaire de tenir compte de ces aspects dans la redéfinition du bien-être au travail.

### **1.2.2 Facteurs influents sur le Bien-être au Travail**

Le bien-être au travail est influencé par divers facteurs tels que l'environnement physique, les relations interpersonnelles, la charge de travail, le soutien organisationnel, la reconnaissance des efforts fournis et les opportunités d'avancement. Un environnement de travail positif favorise non seulement le bonheur et la santé mentale des employés, mais contribue également à accroître leur engagement et leur productivité. La perception que les individus ont de leur environnement professionnel, de leurs collègues et de leurs responsabilités peut influencer leur niveau de satisfaction. Une attitude positive peut accroître le contentement. La promotion de la santé et du bien-être tourne autour de «six facteurs qui sont : engagement des dirigeants ; participation ; politiques, programmes et pratiques favorisant des conditions de travail favorables ; stratégies globales et collaboratives ; respect des réglementations fédérales et nationales et des normes éthiques ; et changements fondés sur des données» (Sorensen *et al.*, 2018, p. 1). Le bien-être « englobe six dimensions qui sont l'autonomisation, la maîtrise de son environnement, le développement personnel, une relation saine avec les autres, l'objectif dans la vie et l'acceptation de soi» (Ryff et Keyes, 1995, p. 6). En outre, la perception de la satisfaction peut varier suivant plusieurs éléments. Les hommes et les femmes peuvent exprimer leur satisfaction de manière différente en raison de facteurs socioculturels et psychologiques. La manière dont la satisfaction est exprimée diffère en fonction du genre et elle est influencée par la souplesse horaire, les attentes, les perceptions et les valeurs (Fournier, 2015). La satisfaction au travail varie en fonction de divers éléments tels que l'augmentation de la rémunération, l'autonomie, la sécurité de l'emploi et les relations avec les supérieurs (Flanchec *et al.*, 2015). Le bien-être et la

performance diffèrent en fonction de la catégorie professionnelle, le secteur et le genre (Peiró *et al.*, 2019). Les travailleurs ont la possibilité de s'activer ou de se désactiver psychologiquement en fonction de leur satisfaction. « Le mal-être intérieur parasite le bien-être extérieur » (Morin et Abouessalam, 2020, p. 112).

#### 1.2.2.1 Facteurs internes.

Le don du sens au travail et la mise en confiance des travailleurs sont des comportements qui agissent efficacement sur leur bien-être. Il ressort des travaux de Caillé et Jeoffrion (2019), que l'attribution du sens au travail et la confiance aux travailleurs agissent positivement sur le bien-être des employés. Énumérons qu'il faut une adéquation entre le travail et le travailleur. Selon Biétry *et al.* (2021), les comportements qui correspondent aux valeurs du travailleur ont un impact positif sur le bien-être des travailleurs. Les tâches assignées à chaque employé doivent correspondre à ses valeurs. Lorsqu'un individu s'efforce de rester fidèle à ses valeurs personnelles et professionnelles, il crée un environnement où il peut s'exprimer librement et agir en accord avec ses convictions. La cohérence entre les actions et les croyances engendre un sentiment de satisfaction et d'accomplissement. Une satisfaction accrue est obtenue lorsque les valeurs personnelles sont en harmonie avec celles de l'organisation. Les employés sont satisfaits de leur travail lorsque les conditions de travail correspondent à leurs aspirations professionnelles et individuelles (Fournier et Masou, 2017). L'association de l'authenticité cognitive au bien-être est un moyen pour prévenir l'épuisement professionnel. L'authenticité permet à l'homme d'exprimer ses propres valeurs, elle favorise également satisfaction dans la vie et réduit les influences négatives de la perception des autres sur ses valeurs (Goldman et Kernis, 2002). Une étude est réalisée avec un échantillon composé des Américains, chinois, sud-coréen et taïwanais par Sheldon *et al.* (2004), a permis d'affirmer qu'il est essentiel que tous les individus soient en harmonie avec leur travail puisque les personnes dont leur profession s'alignent avec leurs valeurs et aspiration éprouvent un niveau élevé du bien-être subjectif. En conséquence, les employés qui adoptent une approche authentique dans leur comportement au travail sont plus

susceptibles de ressentir un bien-être accru, car ils évoluent dans un cadre où ils se sentent valorisés et compris, ce qui renforce leur engagement et leur motivation.

Le sens donné au travail joue un grand rôle dans la vie professionnelle. Lorsque le supérieur expose explicitement les tâches et les raisons de sa nécessité, cela crée un lien entre l'employé et son travail, de ce fait l'employé trouve un équilibre entre son travail et ses valeurs, ce qui est une source du bien-être au travail (Caillé et Jeoffrion, 2019). Selon Desrumaux et Gillet (2016), il ressort de la responsabilité du cadre d'interroger les employés sur leurs aspirations professionnelles afin d'assumer une bonne orientation. En outre, le bien-être des travailleurs peut être impacté par l'estime de soi organisationnel. L'homme de façon consciente ou non, s'autoévalue dans son environnement de travail à la recherche de ses valeurs. Lorsqu'il les retrouve, il éprouve du bonheur. Ainsi, l'estime de soi influence positivement la santé mentale des employés, les entreprises peuvent se fier à lui pour promouvoir le bien-être psychologique des travailleurs (Aubin *et al.*, 2023).

Le développement des compétences pourrait contribuer à améliorer les performances des employés en favorisant leur bien-être. La satisfaction des besoins de compétences permet aux travailleurs de mettre leur potentiel professionnel au service de l'organisation de façon modérée (Desrumaux et Gillet, 2016).

L'autonomisation c'est d'accorder le pouvoir d'agir, de permettre aux salariés de gérer son temps de travail, planifier, et de s'exprimer (Desrumaux et Gillet, 2016). L'autonomisation fait partie des notions essentielles dans le domaine de la gestion. Son effet est significatif sur le bien-être des travailleurs. Elle peut améliorer la satisfaction, augmenter la productivité, et déclencher la créativité et l'innovation. Elle peut jouer le rôle de médiateur entre les comportements des dirigeants et leurs subordonnés. Dewettinck et Ameijde (2011) affirment que l'autonomisation est un facteur qui intervient dans les relations entre le comportement d'un dirigeant responsabilisant, le bien-être et l'engagement. De plus, le désir de quitter son travail dépend du traitement qu'il reçoit de son leader. Le comportement du dirigeant agit sur celui de l'employé qui à son tour manifeste une intention de démissionner. Le gestionnaire qui accorde une autonomisation crée un milieu de travail où les



employés peuvent développer un fort engagement envers l'entreprise. L'autonomie leur permet de s'exprimer et de prendre des décisions concernant leur travail, renforçant ainsi leur sens des responsabilités.

En d'autres termes, lorsque les travailleurs bénéficient d'autonomie grâce à leur leader, cela renforce leur engagement, ce qui à son tour réduit l'absentéisme et diminue l'intention de quitter l'entreprise (Kim et Beehr, 2020). Par ailleurs l'autonomie accordée aux travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions est une forme de reconnaissance de compétence et une preuve de confiance aux employés. La confiance est perçue par les travailleurs comme un acte de reconnaissance d'attitude professionnelle et de leur ouvrage, ce sentiment de reconnaissance leur procure le bien-être au travail (Caillé et Jeoffrion, 2019). La confiance élimine les menaces pour le bien-être et renforce les liens entre les responsables et les employés (Dahmani, 2011).

La confiance peut tirer son origine de plusieurs facteurs. Selon Dahmani (2011) le renforcement de la confiance et de l'autonomisation ne résulte pas nécessairement d'une gestion efficace, mais plutôt du soutien matériel et psychologique des supérieurs, de la connexion entre les supérieurs et les subordonnés, d'un environnement de travail propice et de la liberté pendant l'apprentissage. Il souligne également que les employés doivent posséder un certain niveau de compétence pour être considérés comme dignes de confiance par les superviseurs. La confiance s'installe et se développe en fonction de l'engagement personnel du travailleur. Alors les employés doivent faire preuve de leur bonne capacité professionnelle avant de mériter cette confiance de la part d'un dirigeant. L'accord de la confiance dépend en partie du travailleur.

#### 1.2.2.2 Facteurs externes.

L'expérience d'émotions, de sentiments et de relations positives avec les collègues dans l'environnement de travail peut être tout aussi importante. Les relations entre travailleurs occupent une place non négligeable dans la gestion des personnes, en particulier celle qui relie le gestionnaire et les employés. Cette relation est effective grâce à la communication. Il

est crucial d'établir une communication saine entre les employés, ce qui leur permettra de mieux s'identifier par rapport aux autres (Biétry *et al.*, 2021). « La multiplication des communications de tous ordres entre individus tisse un réseau social de plus en plus complexe » (Morin, 1986, p. 65). La communication est la base de plusieurs pratiques managériales. Bien que la communication soit un outil capital pour le gestionnaire, il est fondamental de préciser qu'il faudrait que cette dernière soit saine. Une meilleure communication harmonise l'environnement de travail, élucide les responsabilités et réduit les conflits (Saeed *et al.*, 2023). De plus, les travaux effectués par Fournier et Masou (2017) leur ont permis d'affirmer que les compromis, la négociation et l'intuitif sont des cultures à mettre en place par le chef d'établissement. Pour ce faire, il est important de promouvoir la communication individuelle et collective. Une communication efficace et l'implication des employés en termes de partage des connaissances, de participation aux décisions et de rémunération sont des facteurs qui réduisent la perception de l'insécurité de l'emploi chez les travailleurs (Saeed *et al.*, 2023).

Par ailleurs, l'amitié sur le lieu de travail permet de stimuler le bien-être. Les amitiés avec les collègues, de nature personnelle et affective, sont considérées comme un aspect intégral du développement d'un engagement positif sur le lieu de travail et de la fonctionnalité organisationnelle. L'amitié joue le rôle de médiateur entre la reconnaissance et le bien-être au travail, elle permet de renforcer le sentiment d'appartenance (Badri *et al.*, 2022). L'amitié se crée grâce aux liens sociaux qui résident dans un groupe de personnes. En effet, l'identité personnelle prend véritablement forme et profondeur dans les interactions sociales. « Le *Je* s'épanouit dans un *Nous* » (Morin et Abouessalam, 2020, p. 116). L'émergence de ce lien peut être favorisée par les attitudes du gestionnaire. Afin d'instaurer un environnement de travail harmonieux en renforçant la cohésion et la collaboration, il s'avère indispensable que le gestionnaire prône une relation solide et positive entre les travailleurs. En mettant l'accent sur la formation et la relation sociale, Dahmani (2011) soutient que l'habileté du gestionnaire à promouvoir le développement des compétences et les liens sociaux est un véritable avantage pour un bon management. Les liens positifs avec les collaborateurs et les responsables favorisent l'entraide, les conseils et le soutien émotionnel mutuel (Biétry et

Creusier, 2018) les effets relatifs du comportement éthique des dirigeants et du comportement d'intimidation contraire à l'éthique ont beaucoup d'impact sur le bien-être des employés. « L'important est que les règles soient posées avec respect et équité, que ce soit pour un échéancier de travail et l'organisation des congés ou des temps de récupération ». Les actions, comportements et décisions du cadre peuvent influencer directement la satisfaction au travail, l'engagement des employés, leur motivation ainsi que leur moral. Le comportement des gestionnaires influence négativement ou positivement l'état de santé des travailleurs. Dewettinck et Ameijde (2011) considèrent que le caractère du leader fait partie des éléments contextuels qui stimulent la motivation chez les employés. Un cadre qui adopte une attitude positive, empathique et encourageante peut contribuer à créer un environnement de travail sain où les collaborateurs peuvent s'épanouir. Un meilleur comportement managérial agit positivement sur le bien-être des employés (Caillé et Jeoffrion, 2019). Pour illustrer ce point, Ahmad *et al.* (2020), ont mené leurs recherches auprès des travailleurs pakistanais. Il ressort de cette étude que le comportement éthique du leader impacte positivement le bien-être des employés sur le lieu de travail. En considérant la confiance comme un composant de la satisfaction en milieu de travail. « Pour inspirer la confiance de leurs collaborateurs et stimuler la participation, les supérieurs sont amenés à se recentrer sur quatre traits du leadership à savoir : l'intelligence émotionnelle, l'exemplarité, l'accompagnement et la valorisation. » (Dahmani, 2011, p.70). En outre, les dirigeants dotés d'une intelligence émotionnelle élevée sont généralement perçus comme plus efficaces par leurs collaborateurs, car ils possèdent une meilleure capacité à comprendre et à gérer leurs propres émotions ainsi que celles des autres. « Le développement de l'intelligence va de pair avec le développement de l'affectivité » (Morin et Cyrulnik, 2020, p. 44). Cette compétence leur permet de créer un environnement de travail harmonieux, où les employés se sentent écoutés, respectés et valorisés. Les personnes ayant une intelligence émotionnelle développée ont la capacité de mieux gérer le stress, de favoriser des interactions interpersonnelles positives et de s'adapter à des environnements de travail complexes, ce qui favorise leur réussite (Cherniss et al., 2006).

La bienveillance occupe une place essentielle dans le domaine de la gestion et représente un moyen d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises. Selon Mohammed Belkebir et Snoussi (2021), la bienveillance est manifestée par des pratiques telles que l'écoute active, le respect de chacun, la confiance, l'autonomie, la reconnaissance et le droit à l'erreur au sein d'une organisation.

La notion de soutien a son mot à dire dans la promotion du bien-être au travail. Le fait de compter sur le soutien de ses superviseurs en cas de problèmes au travail et même à la maison s'est avéré impliquer un bien-être au travail. Certains actes de la part du cadre peuvent témoigner du soutien au travailleur. (Chaibi *et al.*, 2022) considère la reconnaissance comme un geste de soutien des supérieurs hiérarchiques envers les employés. Le climat de santé psychologique est caractérisé par le soutien et l'engagement de la hiérarchie à mettre en place les mesures préventives, l'accord de priorité à la sécurité, le dialogue et une écoute attentive, et participations des salariés aux décisions (Desrumaux et Gillet, 2016). Le soutien social réduit le stress professionnel et permet de mieux faire face à des exigences professionnelles spécifiques ou à des facteurs de stress au travail, tels que la pression du travail et du temps. Il ressort des travaux de Hämmig (2017) que le soutien du superviseur est l'une des ressources importantes pour la santé et le bien-être au travail et doit être considéré comme des facteurs clés de la promotion de la santé sur le lieu de travail. En 2023, Aubin *et al.* précisent que le soutien social (collègues et supérieurs) joue un rôle de médiateur entre l'estime de soi et le bien-être. Par ailleurs, l'instauration des programmes d'aide au sein des organisations serait un moyen de rendre effectif le soutien social. Le programme d'aide aux employés est une piste efficace pour le soutien d'un employé qui est confrontée à une situation difficile sur plan personnel ou familial (Sorensen *et al.*, 2018). La richesse des relations humaines réside dans la capacité de se soutenir mutuellement, de s'accorder de l'attention et des compétences, de construire ensemble (Morin *et al.*, 2021).

L'atmosphère qui règne autour de l'être humain est essentielle pour sa survie et son développement. C'est ainsi que le climat organisationnel d'une entreprise détient une très grande importance en gestion des personnes. Un environnement de travail sain contribue à

réduire le stress et à augmenter le confort, ce qui, en retour, favorise une meilleure performance et un sentiment général de bien-être.

Pour contribuer à l'intégration des employés et assumer un climat de travail sain, certaines qualités doivent faire surface. L'attention accordée au personnel et l'esprit d'équipe sont les qualités qui favorisent l'adaptation à son environnement de travail et l'unité des travailleurs (Fournier et Masou, 2017).

Avec l'évolution des modes de travail et les avancées technologiques, il devient de plus en plus complexe pour beaucoup d'individus de trouver un équilibre satisfaisant entre leurs obligations au travail et leur bien-être personnel, mais cet équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est un facteur essentiel dans la promotion du bien-être au travail. Sharkey et Caska (2020), constatent dans leurs travaux que les employés qui travaillent à la fois sur leur lieu de travail et à leur domicile ont des niveaux de satisfaction au travail et dans la vie significativement plus élevée que leurs homologues travaillant sur leur lieu de travail. Les personnes ayant des horaires flexibles peuvent mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, ce qui peut augmenter leur satisfaction globale. En outre, la flexibilité permet aux employés d'assumer une bonne conciliation vie professionnelle et vie personnelle puisque le niveau de satisfaction de vie est plus élevé chez les travailleurs qui bénéficient d'un arrangement flexible (Sharkey et Caska, 2020). Fournier (2015) souligne que le responsable peut offrir son soutien en accordant des modifications horaires, mais il peut également refuser dans certaines situations. Le travailleur peut atteindre l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée si les heures de travail sont bien élaborées. La satisfaction au travail résulte de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Flanhec *et al.*, 2015).

### **1.2.3 Effets positifs du bien-être.**

Nombreuses sont ces raisons pour lesquelles les organisations recherchent le bien-être de leurs employés, notamment pour améliorer la productivité, réduire l'absentéisme et le roulement du personnel, et renforcer la réputation de l'entreprise. Le bien-être exerce une

influence significative sur la santé mentale et physique, ce qui affecte la performance, l'engagement, la satisfaction. Sorensen *et al.* (2018) trouvent que les avantages que les organisations peuvent tirer du bien-être de ses employés sont les réductions des absences et roulements du personnel, la réduction des coûts liés aux soins de santé, et l'amélioration de qualité de service des services.

La performance est un objectif clé pour toute entreprise souhaitant s'imposer sur un marché concurrentiel et maximiser sa marge bénéficiaire. La littérature nous fait savoir que la performance des employés dépend de leurs bien-être au travail. Les employés qui ressentent du bonheur et de la satisfaction dans leur milieu de travail ont tendance à être plus efficaces et productifs que ceux qui ne ressentent pas ce sentiment. En effet, le bonheur au travail peut se manifester par une motivation plus forte, une concentration améliorée, une créativité plus épanouie et une résilience accrue face aux difficultés. Les travailleurs heureux sont plus performants que ceux qui ne le sont pas (Peiró *et al.*, 2019). Le capital psychologique favorise la créativité en fournissant un cadre mental positif et résilient qui encourage l'exploration, l'innovation, et la persévérance. Les individus dotés d'un capital psychologique élevé sont mieux équipés pour naviguer dans les incertitudes et les complexités inhérentes au processus créatif, ce qui leur permet de produire des solutions originales et efficaces. Les travaux de Nande et Commeiras (2022) indiquent que le bien-être au travail influence positivement la performance innovante et la performance impacte aussi le bien-être. De plus, ils exposent clairement que le capital psychologique joue un rôle médiateur dans cette relation. Le bien-être et la performance sont interdépendants, donc on ne peut pas parler de l'un sans l'autre. Le capital psychologique composé de quatre dimensions à savoir de productivité, l'aspiration, la confiance, et la ténacité favorise la créativité (Sweetman *et al.*, 2011).

La performance peut être la conséquence de la satisfaction des manquements professionnelle. Lorsque les points faibles sont identifiés et les lacunes corrigées, la performance globale s'améliore considérablement. Cela permet non seulement de renforcer les compétences individuelles, mais aussi d'optimiser l'efficacité et la productivité de

l'équipe. La satisfaction de besoins affecte positivement l'émotion, accroît l'énergie et augmente la performance (Desrumaux et Gillet, 2016).

On considère généralement que la créativité est une conséquence directe de la performance, où l'obtention de résultats exceptionnels favorise l'innovation et l'originalité. Cette interaction renforce le sentiment d'indépendance chez les travailleurs, leur donnant ainsi une sensation de liberté et de confiance dans leurs capacités professionnelle à explorer de nouvelles idées. Toutefois, cette même créativité peut aussi engendrer la peur du jugement, car les idées novatrices sont souvent confrontées à l'évaluation et à la critique des autres, ce qui peut entraîner une certaine perplexité et une certaine vulnérabilité. Le problème lié aux bons choix dans une divergence d'idées est la cause principale de cette peur. Bien que la créativité soit le résultat de la performance, elle peut aider les employés à relever les défis psychologiques et contribuer au bien-être (Kim *et al.*, 2023).

L'engagement en milieu de travail découle du bien-être des employés au sein d'une organisation. Les organisations qui encouragent l'engagement de leurs employés tirent l'avantage d'une atmosphère de travail positive, réduisent l'absentéisme et augmentent leur rentabilité. Le degré de motivation et de la performance d'employés dépend du niveau de leur engagement. Selon Kim et Beehr (2020), les travailleurs qui manifestent un fort engagement envers l'organisation expriment moins l'intention de départ et de l'absentéisme. L'autonomisation contribue au développement, favorise la participation des travailleurs aux décisions et stimule l'engagement psychologique (Kim et Beehr, 2020).

#### **1.2.4 Les menaces au bien-être**

Si le bien-être au travail est un objectif louable et nécessaire, il est important de ne pas négliger les menaces qui peuvent le compromettre. Les stressseurs sont à l'origine de la détresse émotionnelle, ils sont considérés comme les menaces au bien-être. Des facteurs tels que la discrimination, l'exclusion sociale et les inégalités salariales peuvent créer des disparités, menaçant la santé et la performance des employés les plus vulnérables. Malgré les efforts déployés pour créer des environnements de travail plus sain et plus stimulant, de

nombreux facteurs peuvent nuire au bien-être des employés. Trois stressors sont susceptibles d'agir négativement sur les travailleurs entraînant un épuisement émotionnel à savoir : «l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et la surcharge de rôle» (Ben Ayed et Vandenberghe, 2019, p. 311).

Bien que l'homme soit appelé à travailler, il doit s'assurer que le travail qu'il fera correspond à ses valeurs. Puisque son bien-être sera menacé si le travail est en inadéquation avec sa personne. Le manque de l'effet positif de l'authenticité comportemental sur le bien-être provoque un épuisement émotionnel (Biétry *et al.*, 2021). Le travailleur ne prendra plus soin de sa personne si les principes qu'il doit respecter ne sont pas en accord avec son identité authentique.

La surcharge et la complexité des tâches font partie des facteurs qui affectent négativement la santé mentale et physique des employés. Selon Fournier et Masou (2017) la surcharge et complexité des tâches cause le mal-être des enseignants et que les travailleurs n'apprécient pas l'ajout de nouvelle responsabilité et surtout des mesures qui ne correspondent pas à leur rythme de travail. De plus, la surcharge des travaux maintient le travailleur prisonnier de sa profession, celui-ci n'aura plus de temps pour s'occuper de sa personne et de sa famille. Nous retenons des travaux de Sharkey et Caska (2020), que beaucoup de travailleurs se plaignent des longues heures de travail, qui leur laissent très peu de temps à consacrer à leur famille, à leurs amis ou à des activités personnelles. En outre la surcharge peut causer un épuisement émotionnel qui entraîne à son tour une diminution de performance. Un employé qui est épuisé émotionnellement est moins performant, ce qui augmente la perception de l'insécurité de l'emploi (Saeed *et al.*, 2023).

Le harcèlement est un phénomène présent sur les lieux de travail, dont les chercheurs ont évalué l'impact sur la santé des travailleurs. Les résultats ont démontré que le harcèlement affecte négativement le bien-être des employés. Les travaux de Ahmad *et al.*, (2020) affirment qu'une exposition accrue aux intimidations sur les lieux de travail réduit le bien-être des employés. En effet, les actes hostiles, vexatoires et immoraux peuvent nuire aux personnes de faibles pouvoirs.



Bien que ces facteurs de stress entraînent des répercussions négatives sur le bien-être des employés, nous pouvons mentionner qu'ils agissent également comme un levier pour la performance au travail. Bien que la surcharge de travail soit considérée comme un facteur de stress, elle peut paradoxalement améliorer la performance des employés en les poussant à se surpasser. En effet, cette surcharge crée des défis stimulants qui incitent les travailleurs à développer de nouvelles compétences et à trouver des solutions innovantes pour gérer leurs tâches. Selon Ben Ayed et Vandenberghe (2019), la surcharge augmente la performance des travailleurs, il crée des défis.

### **1.3 LES REPERCUSSIONS DE LA COMPLEXITE**

Dans toute interaction humaine, la perception d'une situation varie d'une personne à l'autre en fonction de son rôle, de ses expériences et de ses émotions. Cette différence est particulièrement marquée dans les dynamiques de pouvoir, où le transmetteur et le receveur ne partagent pas nécessairement la même vision de la réalité. La complexité de l'être humain, façonnée par des facteurs sociaux, psychologiques et culturels, influence la manière dont chacun interprète et réagit à une situation donnée. Ainsi, une même situation peut être perçue différemment par les individus impliqués, générant des incompréhensions, des tensions ou des ajustements nécessaires pour parvenir à un équilibre. Étant donné la complexité de l'être humain, le transmetteur de pouvoir et le receveur n'ont pas la même perception d'une même situation due à la transformation de la réalité (Albert, 2018).

La complexité incite les organisations à repenser leurs pratiques en privilégiant une vision plus globale, interconnectée et adaptative. Cette approche permet aux organisations d'être mieux préparées à faire face à l'incertitude, à l'évolution rapide des marchés et aux attentes changeantes des parties prenantes. Albert et Lazzari Dodeler (2023), soutiennent que le paradigme de la complexité a un impact sur les pratiques organisationnelles en favorisant une approche systémique des organisations, où les interactions dynamiques entre individus et structures jouent un rôle crucial.

L'étude de la complexité humaine doit être placée au cœur de tout processus éducatif, car elle permet d'appréhender les relations interpersonnelles et les contextes organisationnels avec une finesse et une nuance indispensable. En intégrant cette dimension humaine, nous favorisons non seulement une meilleure communication, mais aussi une collaboration plus harmonieuse et efficace au sein des équipes. La compréhension humaine doit être au cœur de la formation, permettant ainsi d'appréhender les relations interpersonnelles et les contextes organisationnels de manière plus nuancée (Albert et Lazzari Dodeler, 2021). Par ailleurs accepter la complexité des individus est une démarche fondamentale pour une gestion efficace et respectueuse des ressources humaines. En effet, réduire les personnes à des catégories simplistes ne tient pas compte de la richesse de leurs expériences, de leurs motivations et de leurs comportements. Il est essentiel que l'homme accepte la complexité des individus, ce qui signifie qu'il ne peut pas réduire les personnes à des catégories simples et que leur gestion nécessite une approche subtile et adaptable (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). En outre la complexité apporte un avantage considérable au gestionnaire dans l'exercice de ses fonctions, en lui offrant une vision plus nuancée et complète de son environnement organisationnel. De plus la théorie de la complexité offre un cadre plus adapté pour aborder les défis contemporains de l'entrepreneuriat, en tenant compte de la dynamique et de l'incertitude des environnements d'affaires (Ramirez *et al.*, 2015). Les gestionnaires interagissent avec la complexité à travers des modèles de décision qui leur permet de prédire les résultats et à prendre des décisions éclairées devant à des situations complexes (Daniel et Daniel, 2018). Grâce à une compréhension approfondie des dynamiques complexes, il devient capable d'anticiper non seulement les résultats immédiats, mais aussi les conséquences à long terme des décisions prises.

#### **1.4 COMPLEXITE**

Le paradigme de la complexité redéfinit la manière dont les organisations sont comprises et gérées, en mettant l'accent sur l'interdépendance et les interactions dynamiques entre les individus et les structures. Contrairement aux approches traditionnelles qui privilégient une vision linéaire et prédictible des organisations, ce paradigme propose une

approche systémique, reconnaissant que les entreprises sont des écosystèmes en perpétuelle évolution. Dans ce contexte, les pratiques organisationnelles sont influencées par des facteurs multiples et changeants, rendant la gestion plus adaptative et flexible. Ainsi, la compréhension des organisations comme des systèmes complexes permet de mieux appréhender les défis contemporains, tout en valorisant les interactions humaines et les processus d'adaptation continue. McMillan (2002), suggère que l'emploi de principes de conception issus du paradigme de la complexité constitue une voie à suivre qui permettra de développer de nouvelles formes structurelles plus résistantes et plus en accord avec l'époque. En effet la science de la complexité est apparue en réponse aux défis posés par l'étude des systèmes complexes, qui ne peuvent être entièrement compris à travers les approches analytiques traditionnelles. Face à des phénomènes caractérisés par des interactions non linéaires, des comportements imprévisibles et une organisation émergente, cette discipline propose de nouvelles méthodes et cadres conceptuels pour appréhender la complexité. La science de la complexité émerge comme une réponse à cette complexité (Heylighen *et al.*, 2006). La notion de complexité a été explorée à travers divers paradigmes, chacun apportant un éclairage distinct sur la manière dont les systèmes complexes sont compris et analysés. Selon Daniel et Daniel (2018), il existe deux paradigmes : le paradigme déterministe, qui met l'accent sur la prédictibilité et le contrôle, et le paradigme non déterministe, qui reconnaît l'instabilité et l'émergence dans les systèmes de gestion de projet. En effet, le paradigme de la complexité invite à considérer les systèmes non pas comme des ensembles statiques et linéaires, mais comme des réseaux dynamiques et interconnectés. Cette approche permet de mieux comprendre les interactions et les rétroactions entre les différents éléments d'un système, qu'il s'agisse d'une organisation.

Soulignons l'importance de la notion de pensée nouvelle, qui émerge directement de la pensée complexe. La pensée complexe comme une passerelle ouvrante à une pensée nouvelle (Morin *et al.*, 2021). En effet, la pensée complexe, en intégrant les contradictions, les incertitudes et les paradoxes, donne naissance à des idées novatrices, capables de réinventer notre compréhension du monde. « La pensée nouvelle permet de se frayer une voie au milieu

des innombrables injonctions, contradictions et options antithétiques qui mettent l'éthique à l'épreuve et qu'il est si confortable d'éluder » (Morin *et al.*, 2021, p 23).

### **1.4.1 Définition**

La complexité est un concept tellement vaste et polyvalent qu'il semble prendre une signification différente pour chaque individu. Ce terme peut être interprété de multiples façons selon le contexte dans lequel il est utilisé. En science, la complexité peut se référer à des systèmes avec de nombreux composants interagissant de manière imprévisible. En psychologie, elle peut désigner la profondeur des émotions humaines et des comportements. En philosophie, la complexité peut évoquer les nuances et les paradoxes de la condition humaine. Ainsi, la complexité est un terme qui, par sa nature même, invite à une multitude d'interprétations et de compréhensions personnelles. La complexité est un concept si large qu'il semble avoir une signification particulière pour chaque individu (Adami, 2002). Par ailleurs, les difficultés liées à cette définition proviennent principalement de l'absence d'éléments essentiels permettant de la rendre complète et précise. Il est compliqué de définir de manière précise la complexité ou les systèmes complexes, car la notion de système complexe n'est pas encore définie de manière précise (Mukherjee, 2008). Lorsqu'une définition manque de clarté, elle devient difficile à comprendre et à appliquer dans différents contextes. La notion de la complexité peut être difficilement contextualisée. « D'une part, parce qu'elle émerge à peine, d'autre part, parce qu'elle ne peut être que complexe » (Morin, 1982 p282).

La complexité se distingue par de nombreuses interactions et rétroactions au sein des systèmes, ce qui rend difficile toute tentative de réduction à des éléments simples. « La complexité peut être caractérisée par la présence d'un nombre important d'éléments indépendants en interaction » (Thiéart, 2000, p.3). Le désordre « est un macro-concept qui développe de réalité très différente, mais comportant toujours de l'aléa » (Morin, 1982, p. 185). Le concept de désordre a été établi par la thermodynamique, qui a prouvé l'existence de l'entropie (Dortier et Yousfi, 2020). Un désordre intense devient nuisible, provoquant une

détérioration progressive de la complexité jusqu'à sa dissolution totale (Morin et Abouessalam, 2020). « Si on vit dans le désordre, on ne peut donner forme au monde qu'on perçoit » (Morin et Cyrulnik, 2020, p. 47). L'ordre est complexe, car il a plusieurs formes, il est général et connu (Morin, 1982). L'association de ces deux types de complexité peut amener à la connaissance. La communication de l'ordre et du désordre permet de négocier l'incertitude (Morin, 1982). L'ordre et le désordre représentent en réalité deux forces opposées qui, paradoxalement, doivent se combiner pour coexister harmonieusement et permettre un fonctionnement équilibré (Morin et Cyrulnik, 2020). « L'ordre de l'univers s'opère à partir du désordre » (Dortier & Yousfi, 2020, p. 48).

Pour mieux comprendre le sens du terme « complexité », il est essentiel de remonter à son origine étymologique. La source de ce mot nous offre des clés importantes pour en cerner la signification. Le mot « complexité » vient du latin *complexus*, qui signifie « ce qui est tissé ensemble » ou « entrelacé » (Morin, 2007, cité dans Preiser *et al.*, 2013). Il souligne l'idée de connexions multiples et d'interrelations entre différents éléments, suggérant que la complexité ne réside pas seulement dans le nombre de composants, mais aussi dans la manière dont ces éléments interagissent et s'entrelacent. Elle met en évidence l'idée que les éléments d'un système complexe sont interdépendants et que leur signification découle des relations entre eux, plutôt que d'être déterminée de façon isolée. La complexité se réfère à la variété des éléments composant un système et aux interactions entre ces éléments, dans le contexte organisationnel, cela inclut les relations entre les individus, les équipes, les départements et les parties prenantes externes (Thiéart, 2000).

#### **1.4.2 Complexité restreinte**

L'étude de l'être humain doit englober une multitude de dimensions, prenant en compte non seulement les aspects culturels et naturels, mais aussi les facteurs sociaux, psychologiques, et biologiques. Il est essentiel d'intégrer les influences historiques, économiques, et environnementales qui façonnent les comportements individuels et collectifs. « On peut parler de l'être humain, sans le considérer à la fois comme un être

biologique, culturel, psychologique et social » (Morin et Cyrulnik, 2020, p 11). La pensée complexe consiste précisément à percevoir les liens qui unissent les choses entre elles. « Ce que cherche la pensée complexe, ce n'est pas à compliquer les choses, mais à rétablir un lien naturel entre elles » (Morin *et al.*, 2021, p. 72). Elle ne se contente pas de considérer chaque élément de manière isolée, mais cherche à comprendre les interconnexions, les interactions et les relations qui existent au sein d'un système global. Morin et Cyrulnik (2020) précisent que la réflexion complexe cherche à identifier les liens qui existent entre les divers éléments, afin de saisir comment ils s'interconnectent les uns avec les autres.

Les paradigmes reposent sur l'idée que des agents individuels, chacun avec ses propres incertitudes et subjectivités, interagissent localement pour créer des structures et des comportements globaux émergents. Il faut concevoir une théorie scientifique comme une construction (Morin, 1982, p. 42). La théorie de la complexité montre que c'est à travers ces interactions locales que des comportements émergents et des structures globales prennent forme. Cette approche permet de modéliser et de comprendre des phénomènes complexes dans divers domaines, allant de la biologie à l'économie, en passant par les sciences sociales. La complexité est à l'origine même des théories scientifiques, y compris les théories les plus simplificatrices (Morin, 1982). Le paradigme fondamental de la théorie de la complexité est le système multiagent, où des agents subjectifs et incertains interagissent de manière locale afin de former une organisation globale (Heylighen *et al.*, 2006).

En outre, les théories jouent un rôle fondamental dans les analyses et l'élaboration d'un projet, elles fournissent un cadre conceptuel structuré qui permet de comprendre, interpréter et organiser les informations de manière cohérente. Mukherjee (2008), considère la théorie de la complexité comme un cadre essentiel pour analyser les systèmes d'information (SI) et leur planification stratégique. Les théories ne se limitent pas à un simple cadre intellectuel, mais sont des outils indispensables qui enrichissent la réflexion, améliorent l'analyse et permettent de concevoir des projets plus robustes et mieux adaptés aux réalités complexes des environnements professionnels et organisationnels.

Les théories ne constituent pas une vérité absolue, mais plutôt des constructions intellectuelles susceptibles d'évolution. Elles sont constamment soumises à l'examen critique, ce qui signifie qu'elles peuvent être remises en question à tout moment. La maîtrise de la connaissance requiert une pratique constante de la réflexivité (Morin, 2011). Des découvertes révèlent leurs limites ou les rendent obsolètes. Ces théories sont biodégradables face à de nouvelles découvertes (Morin et Abouessalam, 2020). L'essence de la théorie réside dans sa capacité à accepter et à encourager la critique. La principale qualité d'une théorie réside dans sa capacité à accueillir la critique extérieure (Morin, 1991). Ainsi, une théorie autrefois considérée comme solide peut tomber en désuétude ou être remplacée par une vision plus précise et complète. « Une théorie ouverte est une théorie qui accepte l'idée de sa propre mort » (Morin, 1991, p. 133). En outre, les théories, issues de réflexions approfondies et d'observations rigoureuses, nous permettent de donner du sens à nos expériences, de prévoir des événements, et d'orienter nos actions de manière plus éclairée. Il est préférable de vivre en se basant sur les théories (Morin et Cyrulnik, 2020).

Il est essentiel de souligner la distinction entre une théorie et une doctrine, car bien qu'elles partagent des bases similaires, elles diffèrent sur plusieurs aspects. Une théorie est généralement une construction intellectuelle élaborée pour expliquer des phénomènes ou des faits de manière objective et scientifique. Une doctrine, quant à elle, est un ensemble de principes ou de croyances plus rigides, souvent transmis par une institution ou un groupe et visant à orienter les comportements, les valeurs et les actions des individus. La doctrine est centrée sur elle-même tandis que la théorie présente une certaine ouverture (Dortier et Yousfi, 2020). Ces deux notions sont donc fondées sur la connaissance, mais leur finalité et leur approche divergent, l'une cherchant à explorer et à comprendre, l'autre à guider et à maintenir.

La théorie générale des systèmes propose une perspective unificatrice sur la compréhension des systèmes complexes. Elle soutient que tous les systèmes, qu'ils soient biologiques, sociaux ou technologiques, partagent des caractéristiques communes et peuvent être étudiés de manière interdisciplinaire. Cette approche permet de transcender les frontières

traditionnelles entre les disciplines, offrant ainsi des outils et des concepts pour analyser et résoudre des problèmes dans divers domaines de manière holistique et intégrée.

General Systems Theory (Théorie générale des systèmes) soutient l'idée que tous les systèmes, qu'ils soient biologiques, sociaux ou technologiques, partagent des caractéristiques communes et peuvent être étudiés de manière interdisciplinaire (Heylighen et al., 2006). Cette théorie, formulée par Ludwig von Bertalanffy, propose une approche holistique pour comprendre les systèmes. En adoptant une approche transdisciplinaire, on peut mieux comprendre la complexité intrinsèque de la santé humaine (Albrecht et al., 1998). En intégrant différents domaines de connaissances et en intégrant des points de vue variés, cette approche permet d'obtenir une vision plus globale et nuancée des interactions entre les éléments biologiques, psychologiques, sociaux et environnementaux qui impactent le bien-être humain.

La théorie des systèmes adaptatifs complexes s'inscrit dans le cadre des réflexions sur les dynamiques de l'évolution des systèmes. La notion de systèmes adaptatifs complexes a émergé dans les années 1980 (Alhadeff-Jones, 2008). Elle s'intéresse à la manière dont des systèmes composés de multiples agents interconnectés évoluent et s'adaptent en réponse à leur environnement. D'après Thiétart (2000), cette théorie étudie la manière dont les systèmes constitués d'agents interagissant peuvent évoluer et s'ajuster à leur environnement. Par ailleurs, en adoptant une diversité d'attitudes et de comportements, une personne peut mieux naviguer à travers les situations variées et imprévues auxquelles elle est confrontée. Cette complexité permet une plus grande flexibilité. « Plus les comportements seront complexes, plus ils manifesteront une souplesse adaptative en l'égard de l'environnement » (Morin, 1982, p. 280). D'autre part, les lois d'adaptation ne produisent pas seulement l'émergence de nouvelles capacités chez les organismes vivants, mais elles établissent aussi une interdépendance essentielle de chaque organisme avec le déterminisme organisationnel de son environnement. Les mécanismes d'adaptation ne font pas seulement émerger de nouvelles capacités, mais ils imposent également aux êtres vivants un déterminisme organisationnel qui lie leur existence à celle de l'écosystème (Dortier et Yousfi, 2020). De



cette manière, l'adaptation devient un principe commun, une force qui influence non seulement les caractéristiques et les comportements individuels, mais qui intègre chaque forme de vie dans une dynamique où sa survie est intrinsèquement liée à la santé et à la résilience de l'écosystème global.

La théorie de la complexité co-évolutionnaire étudie les processus par lesquels différents systèmes ou agents évoluent simultanément en interaction les uns avec les autres. Elle met l'accent sur l'évolution simultanée de divers systèmes ou agents en interaction (Thiéart, 2000). En insistant sur la nature interdépendante de ces agents, elle permet de mieux comprendre les dynamiques de changement dans des environnements complexes, où chaque système ou agent ajuste son comportement en réponse aux modifications de ceux qui l'entourent.

La théorie des catastrophes, développée par Thom en 1975 (Alhadeff-Jones, 2008). Elle s'intéresse aux dynamiques des systèmes lorsqu'ils atteignent des états critiques où de petites perturbations peuvent provoquer des changements majeurs et imprévisibles. Cette théorie examine comment des systèmes peuvent parvenir à des états critiques où de petites modifications peuvent entraîner des conséquences disproportionnées (Thiéart, 2000). La théorie des catastrophes permet d'analyser les comportements non linéaires des systèmes et leurs transitions soudaines, offrant ainsi des perspectives précieuses pour comprendre des phénomènes complexes dans divers domaines.

Théorie d'auto-organisation est introduit comme une caractéristique centrale du développement des organismes, utilisé dès les années 1930 par Von Bertalanffy (Alhadeff-Jones, 2008). Elle propose que des structures ou des comportements ordonnés puissent émerger spontanément au sein d'un système complexe, simplement à partir des interactions locales entre ses composants, sans qu'une intervention externe soit nécessaire. Elle décrit comment des structures ou des comportements ordonnés peuvent émerger de l'interaction locale entre les composants d'un système sans intervention externe (Thiéart, 2000). Chaque être vivant développe des caractéristiques particulières qui le différencient des autres espèces et même de ses congénères, tout en ajustant ces particularités à la dynamique collective. «

Tout organisme individuel parvient à affirmer son auto, c'est-à-dire sans singularité au sein de l'écosystème » (Dortier et Yousfi, 2020, p. 52). Cette aptitude à préserver une singularité tout en contribuant à un ensemble interdépendant est essentielle pour maintenir l'équilibre écologique et la résilience des écosystèmes.

Théorie du chaos : Cette théorie aborde les systèmes dynamiques qui sont sensibles aux conditions initiales, où de petites variations peuvent entraîner des résultats très variés (Thiétart, 2000). Alhadeff-Jones (2008), remarque que la théorie du chaos a permis de rendre compte du comportement de systèmes déterministes qui, en raison de leur sensibilité aux conditions initiales, évoluent de manière imprévisible. La théorie du chaos introduit des outils et des méthodes empiriques qui permettent aux chercheurs d'analyser graphiquement et statistiquement l'évolution des systèmes politiques dynamiques (Dandoy, 2007).

### **1.4.3 Complexité généralisée**

La complexité englobe une approche interdisciplinaire approfondie qui vise à explorer et à comprendre les multiples facettes des phénomènes complexes à travers divers champs du savoir. Elle s'intéresse à des disciplines aussi variées que la biologie, la physique, la sociologie, l'économie et les sciences cognitives, chacune apportant un éclairage unique sur les dynamiques et les interactions au sein des systèmes. À l'instar de Morin (1991), la connaissance peut être considérée de manière légitime comme le produit d'interactions entre des éléments biologiques, anthropologiques, sociaux, culturels. La complexité organisationnelle, biologique et sociale, sont complexe puisqu'elles fonctionnent en ensemble et de manière désorganisée, elles ont plusieurs centres de contrôle, et ont un centre de décision (Morin, 1982). Elle permet de mieux saisir les structures cachées, les rétroactions et les mécanismes d'adaptation des systèmes, enrichissant ainsi la recherche de connaissances sur tous les aspects du monde naturel et social. «La connaissance complexe est le chemin nécessaire pour arriver à l'inconnaissable» (Morin, 2017, p 172).

L'émergence de nouvelles connaissances engendre un défi majeur lié à la mise en relation et à l'intégration de ces savoirs. De plus, la multiplication des découvertes dans des

domaines variés peut créer des silos de connaissances, rendant plus difficile l'établissement de liens cohérents entre elles. Cette situation amène Morin et Truong (2021) à porter une réflexion sur « comment affronter, sélectionner, organiser ces connaissances de façon adéquate en les reliant et en intégrant l'incertitude ». L'objectif de la pensée complexe c'est en effet de voir ce qui lie les choses les uns aux autres. En effet, la réforme de la pensée nécessite une approche essentiellement axée sur la relation, une aptitude à créer des liens entre les connaissances, à relier des disciplines jusqu'alors indépendantes, et à intégrer les connaissances dans une perspective plus globale. Pour réformer la pensée, il est essentiel d'adopter une approche basée sur la reliance, qui permet de relier et d'intégrer les diverses formes de savoir (Morin, 2011). Cette liaison peut s'étendre jusqu'aux relations humaines, la pensée complexe, guidée par le principe de la reliance, a le pouvoir de nous unir en établissant des liens profonds de compréhension mutuelle. D'après Morin (2015), la pensée complexe, portée par le principe de reliance, a le pouvoir de nous connecter les uns aux autres à travers une compréhension mutuelle. De plus, en tressant un tissu commun, la connaissance encourage une approche globale qui éclaire les multiples dimensions. « La connaissance pertinente est la connaissance complexe, qui sait relier ses éléments ou ses processeurs en tressant un tissu commun. » (Morin, 2015, p. 36).

#### 1.4.3.1 Dimension philosophique et psychanalytique

La complexité trouve ses racines dans la philosophie, car elle s'appuie sur des réflexions profondes concernant la nature du réel, la connaissance et les relations entre les phénomènes. Contrairement à une vision simplifiée et linéaire du monde, la philosophie de la complexité explore l'interdépendance, l'incertitude et les dynamiques non prévisibles qui caractérisent de nombreux systèmes naturels, sociaux ou organisationnels. En effet la complexité est souvent associée à l'incertitude (Daniel et Daniel, 2018). « La complexité surgit comme difficulté, comme incertitude et non pas comme clarté et comme réponse » (Morin, 1982, p165). En effet, l'être humain vit toute son existence dans une perpétuelle incertitude, naviguant à travers un monde où les événements, les relations et les choix sont souvent imprévisibles. Morin et Abouessalam (2020) affirment que la vie entière est une

expérience imprévisible, pleine d'incertitudes. La vie est une expérience de navigation sur un océan d'incertitudes (Morin et Cyrulnik, 2020). Présentement, il est impossible de prédire ce que le lendemain nous réserve (Morin et Truong, 2021). « L'incertitude détermine le caractère aventureux de nos destinées » (Morin *et al.*, 2021, p 142). Gestion de l'incertitude et capacité à envisager différents scénarios sont des aspects de la complexité (Mukherjee, 2008).

La conscience peut significativement contribuer à l'avancée et à l'optimisation du travail du subconscient et de l'inconscient en permettant une intégration plus fluide des informations et des expériences. «La conscience peut contribuer à l'avancée du travail de subconscient et inconscient» (Morin et Abouessalam, 2020, p. 27). En d'autres termes, la conscience permet de mieux articuler les pensées et les émotions, aidant à transformer des contenus inconscients en éléments accessibles, favorisant ainsi la créativité, l'introspection et la prise de décision éclairée. Notre conscience nous apprend que l'avenir de l'humain est également conditionné par l'avenir de la conscience (Morin, 1982). En outre, les pensées trouvent leur origine dans l'esprit, lequel est fondamentalement façonné par les expériences accumulées au cours de la vie. Chaque expérience laisse une empreinte qui contribue à la formation de notre manière de penser, influençant nos perceptions, nos jugements et nos réactions. Les esprits humains émergent des idées dans les conditions culturelles, sociales et historiques spécifiques (Dortier et Yousfi, 2020). L'esprit ne fonctionne pas dans un vide, mais s'édifie sur les interactions et les situations auxquelles il est exposé. C'est cette combinaison unique d'expériences personnelles qui rend chaque individu distinct dans sa manière de penser, et qui explique pourquoi deux personnes confrontées à une même situation peuvent en tirer des pensées et des interprétations différentes. La connaissance d'une personne repose sur la mémoire biologique et la mémoire culturelle (Morin, 1991). Cette manifestation s'opère de manière inconsciente, car elle se produit par l'intermédiaire de l'inconscient, cette dimension de l'esprit qui échappe à la conscience et fonctionne en dehors de notre contrôle direct. « La conscience émerge d'un fonds inconscient selon un processus inconscient » (Morin, 1986, p. 192).

#### 1.4.3.2 Point de vue biologique

Selon Cabral *et al.*, (2020), le concept de complexité, développé par Edgar Morin, est présenté comme un cadre théorique qui permet de saisir la santé comme un phénomène complexe. Les systèmes les plus complexes que nous connaissons, le cerveau et la société des hommes sont ceux qui fonctionnent avec la plus grande part d'aléas, de désordre, de «bruit» (Morin, 1982, p. 274). Cela nécessite de considérer la santé non pas comme un ensemble de problèmes simples, mais comme un réseau d'interactions entre différents acteurs sociaux et leur environnement.

La complexité biologique et la complexité des systèmes dynamiques sont liées, ce qui laisse entendre que les comportements des organismes peuvent être modélisés et étudiés à l'aide des théories des systèmes dynamiques (Adami, 2002). En effet, en articulant des savoirs provenant de divers domaines tels que la biologie, la psychologie, la sociologie et l'éthique, la complexité permet de mieux comprendre la nature multidimensionnelle de la santé et des soins. Nous pouvons déjà reconnaître la complexité biologique comme notion fondamentale d'ordre organisationnel et de caractère auto-organisationnel (Morin, 1982). Cette approche interdisciplinaire aide les infirmiers à saisir les interactions entre les facteurs physiques, émotionnels et sociaux qui influencent le bien-être des patients, enrichissant ainsi les pratiques de soins et favorisant une prise en charge plus globale et personnalisée. La complexité permet de développer des connaissances en soins infirmiers en articulant les connaissances provenant de différents domaines (Santos et Hammerschmidt, 2012). De plus la connaissance de la vie nous ouvre les portes d'une compréhension profonde et intimement liée à la vie de la connaissance elle-même. « La connaissance de la vie nous introduit à la vie de la connaissance d'une façon extraordinairement intime » (Morin, 1992 p. 47). En explorant les multiples dimensions de l'existence, qu'elles soient biologiques, sociales ou spirituelles, nous découvrons que la quête de savoir ne se limite pas à un processus intellectuel abstrait, mais qu'elle est profondément enracinée dans notre expérience vécue.

Bien que la biologie soit abordée par les chercheurs qui accumulent des connaissances au fil des décennies, il existe encore des domaines qui n'ont pas fait l'objet de recherches approfondies. Cabral *et al.* (2020) constatent que le paradigme de la complexité est moins utilisé dans la recherche en santé, ce qui suggère qu'il est nécessaire d'améliorer l'appropriation conceptuelle de ce cadre théorique. Par ailleurs, un agent de santé est sensé posséder non seulement des connaissances générales couvrant un large éventail de domaines médicaux, mais aussi une expertise approfondie des particularités uniques de chaque souffrant. Morin (2011) affirme que le généraliste doit non seulement avoir des compétences globales, mais aussi une expertise spécifique concernant les particularités psychiques, somatiques et autres aspects individuels de son patient.

#### 1.4.3.3 Aspect physique

La science physique, souvent perçue comme un domaine complexe et exigeant, est parfois considérée comme un champ rempli de difficultés, ce qui peut décourager certains chercheurs à s'investir pleinement dans ses travaux. Cependant, il est essentiel de changer cette perception. Plutôt que de voir ces problèmes comme des barrières infranchissables, ils doivent être abordés comme des défis stimulants. Hamage (2021), estime que le paradigme de la complexité chez Edgar Morin permet de comprendre que les contradictions dans la physique ne sont pas des obstacles, mais des éléments essentiels qui révèlent la richesse et la profondeur de la réalité. En effet, les chercheurs se sont profondément investis dans leurs travaux scientifiques, déployant des efforts soutenus et rigoureux dans la quête de nouvelles connaissances. Leurs résultats, après des années de recherche et d'expérimentation, commencent à porter leurs fruits. La science, sous l'impulsion de cette recherche continue, progresse et évolue de manière impressionnante dans presque tous les domaines. « La connaissance scientifique domine de plus en plus le développement social, économique et technique » (Morin, 1991, p. 57). La connaissance est une aventure en spirale, sans fin, qui demande une exploration constante des phénomènes complexes. « La science se construit se déconstruit et se reconstruit sans cesse dans la mesure où il y a ce mouvement ininterrompu » (Morin, 1982, p. 58).

Par ailleurs, la science physique repose sur des moyens techniques et matériels avancés pour faire des progrès significatifs. Le manque de ces ressources freine l'évolution de la science en empêchant les scientifiques d'approfondir leurs investigations, d'obtenir des résultats précis, ou de repousser les frontières de la découverte. Les sciences physiques nécessitent des moyens techniques importants (Morin, 1991).

#### 1.4.3.4 Perspective sociologique

La sociologie de la connaissance est, dans ses origines, un effort extrêmement puissant pour essayer de concevoir, et les contraintes sociohistoriques auxquelles la connaissance n'aurait échappé et les conditions sociohistoriques qui permettent une relation entre émancipés de la connaissance par rapport à elles (Morin, 1991, p. 13).

L'être humain est fondamentalement un être social, conçu pour évoluer au sein de la société et s'épanouir grâce aux interactions qu'il y trouve. Il ne peut atteindre son plein potentiel sans la présence et le soutien des autres. La socialisation, les échanges, et les relations humaines sont essentiels pour nourrir son développement émotionnel, intellectuel, et moral. « Lorsqu'on observe la place de l'homme dans le vivant, on arrive à la conclusion que l'homme seul ne peut plus penser seul, qu'il est obligé de s'entourer d'une équipe » (Morin et Cyrulnik, 2020, p. 11). D'autre part, la société incarne pleinement la complexité. Morin (2011), qualifie la société de "complexe" en se référant à l'origine latine du terme, *complexus*, qui signifie "ce qui est tissé ensemble." « Toute société est en soi complexe » (Morin, 2011 p. 220). La sociologie est une discipline complexe en raison des phénomènes émergents qui résultent de la rencontre de l'être humain avec son environnement social, culturel, économique et politique. La rencontre suscite donc une nouvelle forme d'apparition (Morin et Cyrulnik, 2020). En d'autres termes, la société humaine est un ensemble dynamique de relations sociales, économiques, culturelles et environnementales, où chaque décision politique peut entraîner des répercussions profondes et imprévisibles sur différents aspects de la vie collective. La sociologie contribue à la recherche de la vérité en offrant une perspective approfondie sur la manière dont les connaissances sont produites. La sociologie

complexe de la connaissance peut alors enrichir toute quête de vérité (Morin, 1991). La position de la sociologie dans le paysage du savoir est d'une importance cruciale. « La connaissance de la connaissance a besoin de la sociologie de la connaissance pour se constituer » (Morin, 1991, p. 93). Par ailleurs, une approche simpliste ou unilatérale ne suffit donc pas pour appréhender les enjeux contemporains. « La pensée politique ne peut qu'être complexe » (Morin, 2011, p. 68). La simplification constitue un danger pour les disciplines sociologiques. « Le vice-principal qui menace la sociologie de la connaissance est la simplification déterministe/réductrice » (Morin, 1991, p. 73). En outre, Ekman (2004) soutient que la compréhension des émotions apporte un enrichissement à nos interactions, encourage des relations plus saines et nous permet de faire face aux complexités des relations entre individus. D'autre part, le sociologue doit constamment se poser la question de savoir comment il peut conceptualiser et analyser la société à laquelle il appartient. En prenant en compte ses propres biais et en adoptant une posture réflexive, il peut mieux appréhender les dynamiques sociales complexes et les interrelations qui structurent la société. D'après Morin (1982), le sociologue doit constamment réfléchir à la manière dont il peut comprendre la société à laquelle il appartient. Cette recommandation est adressée aux sociologues, car la société contemporaine est confrontée à des problématiques complexes issues de l'évolution des civilisations. « Le problème posé par notre civilisation d'une est extrême complexité » (Morin, 2011, p. 83). Un des maux souvent évoqués dans la société est l'inégalité, un problème profond et multifacette qui nécessite des mesures complexes pour être résolu. Morin (2011) soutient que la question des inégalités s'est développée de manière significative tout en restant variée, ce qui a entraîné la nécessité d'une politique vaste et complexe.

#### 1.4.3.5 Positionnement critique

La science classique s'efforçait de démêler l'apparente complexité des phénomènes observables. Les scientifiques cherchaient à décomposer les phénomènes complexes en éléments plus simples, considérant que ces lois pouvaient expliquer la majorité des processus naturels. « La science classique dissolvait la complicité apparente des phénomènes pour révéler la simplicité cachée des lois immuable de la nature ». (Morin, 1982, p. 8). Cette vision



aspirait à une compréhension du monde où la complexité apparente s'effaçait pour laisser place à une harmonie simple. En effet le réductionnisme ne parvient pas à fournir une explication complète et nuancée des connaissances, car il tend à simplifier à l'extrême les phénomènes complexes qu'il cherche à analyser. Selon Morin (2005) la science classique a réduit les phénomènes complexes à des éléments simples et isolés. En fragmentant la réalité en petites parties isolées, le réductionnisme néglige les aspects systémiques, les interrelations entre les différents éléments, ainsi que les phénomènes émergents qui ne peuvent être compris en étudiant chaque composant de manière isolée. «La pensée réductrice accorde la «vraie» réalité non aux totalités, mais aux éléments, non aux qualités mais aux mesures, non aux êtres et aux existants, mais aux énoncés formalisables et mathématisable» (Morin, 1982, p. 27). En réduisant les phénomènes à leurs aspects les plus élémentaires, on risque de passer à côté de dynamiques essentielles, limitant ainsi la profondeur de la compréhension, entraînant ainsi une dégradation des connaissances. Ensuite, La séparation et la fragmentation des savoirs ont des effets significatifs, affectant à la fois notre capacité à comprendre la nature de la connaissance et notre aptitude à développer une vision d'ensemble de nous-mêmes ainsi que du monde qui nous entoure. « La disjonction et le morcellement des connaissances affectent, non seulement la possibilité d'une connaissance de la connaissance, mais aussi nos possibilités de connaissance sur nous-mêmes et sur le monde » (Morin, 1992, p. 13). Simplement proposer une série de mesures essentielles ne peut à lui seul faire face aux défis liés à la complexité de la situation.

Par ailleurs, notre mode de connaissance parcellarisé, qui découpe la réalité en domaines distincts et cloisonnés, génère des ignorances globales en ne tenant pas compte des interconnexions essentielles entre ces domaines. Ce défaut se manifeste clairement lorsque nous ne faisons pas appel à la pensée complexe. « La pensée complexe m'amenait à concevoir que le mode de connaissances dominant était condamné par un paradigme contraignant à la disjonction et à la réduction, qui empêchaient d'appréhender la complexité du réel » (Morin, 2015, p. 43). Le morcellement de notre approche de l'acquisition des connaissances aboutit à des ignorances à grande échelle (Morin, 2011). Selon Morin et Truong (2021), se restreindre à des solutions temporaires ou superficielles peut entraîner une négligence des véritables

dynamiques en profondeur. Il est essentiel de renoncer à la réduction de la connaissance et de l'action à de simples calculs car cela limite considérablement notre compréhension du monde. Les phénomènes complexes, qu'ils soient sociaux, humains ou naturels, ne peuvent pas être entièrement saisis par des modèles mathématiques ou des approches purement quantitatives. Toute explication qui restreint la connaissance ou les idées à un déterminisme sociologique finit par réduire la compréhension de la connaissance à un impossible (Morin, 1991). D'après Morin et Truong (2021), il est regrettable que notre civilisation soit dominée par une pensée réductrice et fragmentée, qui maîtrise les domaines de la politique et de l'économie. « Il nous faut renoncer à la réduction de la connaissance et à l'action au calcul » (Morin et Abouessalam, 2020, p.134). La connaissance doit être en mesure de se situer dans un contexte, d'adopter une perspective globale et de prendre en compte ses multiples dimensions (Morin, 2011). De plus, lorsque nous renonçons à la simplification et à la réduction de la connaissance, il devient impératif d'adopter une approche de la pensée complexe. Il est essentiel de reprendre la réflexion sur cette mission de bien commun, qui commence par une réflexion sur soi-même (Morin, 2011). « Il nous faut entrer dans le Royaume de la pensée complexe et abandonner le regard simplificateur qui rend aveugle notre connaissance » (Morin, 1992 p. 51). Il est essentiel que les consciences éclairées ne se limitent pas à contempler et à intellectualiser, mais doivent agir de manière concrète (Morin et al., 2021). En abordant les pensées complexes, nous développons une capacité à voir au-delà des explications linéaires et simplistes. Les voies que nous suggérons sont ainsi à la fois inséparables et se chevauchent (Morin, 2011). « L'aventure de la connaissance est soumise à des combinaisons, variables et incertaines, de temporalités très différentes » (Morin, 1991, p. 79).

#### 1.4.3.6 Principes

Le principe d'explication de la science classique reposait sur l'exclusion de tout facteur aléatoire, cherchant à construire une vision de l'univers comme un système strictement régulé par des lois immuables et prévisibles. « Le principe d'explication de la science classique excluait l'aléa, pour nous concevoir qu'un univers strictement et totalement déterministe »

(Morin, 1982, p. 28). De plus, il ne prend pas pleinement en compte l'organisation dans toute sa complexité. En se concentrant principalement sur l'analyse des éléments individuels, il néglige souvent la façon dont ces composants interagissent pour créer des structures et des comportements globaux cohérents. « Le principe d'explication de la science classique ne concevait pas l'organisation en tant que telle » (Morin, 1982, p. 28). En outre, le principe explicatif de la science classique excluait l'observateur ainsi que le processus d'observation, considérant que la réalité pouvait être comprise indépendamment de celui qui l'étudie. « Principe l'explication de la science classique éliminait l'observateur et l'observation » (Morin, 1982, p. 28). Ainsi Morin (2005), dénonce la conception objectiviste de la science qui exclut le sujet, le considérant comme un bruit ou un trouble. Il prône la prise en compte du sujet dans la morale, la métaphysique et l'idéologie. « La connaissance de la connaissance doit affronter le paradoxe d'une connaissance qui n'est son propre objet que parce qu'elle émane d'un sujet » (Morin, 1992, p. 22). Toute personne qui observe devrait s'intégrer dans son observation et chaque acteur devrait s'intégrer dans son action (Morin, 2015). « La connaissance nécessite l'autoconnaissance; l'autoconnaissance du sujet humain nécessite non seulement la connaissance de la complexité humaine ... également la connaissance individuelle de sa complexité personnelle » (Edgar, 2015, p. 49)

En outre, la complexité et la simplicité ne sont pas des notions contradictoires, mais plutôt complémentaires. En effet, un processus complexe, composé d'éléments multiples et d'interactions sophistiquées, peut paradoxalement donner naissance à un résultat qui semble d'une grande simplicité. Morin *et al.* (2021) soulignent que la complexité et la simplicité ne s'opposent pas réellement, en revanche, une procédure complexe peut conduire à un résultat qui semble extrêmement simple.

Le principe de la résilience met en évidence comment les épreuves et les défis peuvent non seulement renforcer une personne, mais également être une source de bonheur et de détente. La résilience démontre comment l'adversité peut renforcer et se transformer en une source de bonheur (Morin *et al.*, 2021). Ce qui semblait être une source de douleur peut, avec

le temps, se transformer en une opportunité de renouveau, offrant une perspective enrichie sur le bonheur.

Le principe de déterminisme stipule que chaque événement ou phénomène découle de conditions ou d'événements précédents, conformément aux lois naturelles. Cette vision laisse entendre qu'il existe une série ininterrompue de causes à effet qui régissent tous les aspects de la réalité, où rien ne se produit par hasard, mais plutôt comme conséquence inévitable d'éléments auparavant. En effet, le déterminisme peut être extrinsèque ou intrinsèque à la connaissance. D'après Morin (1991), se limiter à prendre en compte les déterminations externes qui influencent la connaissance serait insuffisant. Il est également nécessaire de considérer les déterminismes intrinsèques à la connaissance elle-même. Notifions que « le principe du déterminisme généralisé est un postulat, qui est aujourd'hui abandonné dans la science naturelle, et il serait étonnant qu'il puisse demeurer intact dans l'univers particulièrement complexe des réalités humaines » (Morin, 1991, p. 14).

Le principe hologrammatique considère qu'une partie ne se limite pas à être une simple composante du tout; en réalité, le tout est, d'une certaine manière, intrinsèquement présent au sein de chaque partie qui le constitue. « La partie n'est pas simplement dans le tout, le tout est lui-même présent, d'une certaine manière, dans la partie qui est en lui » (Morin, 1991, p. 80). Il est important de noter que chaque élément individuel possède des caractéristiques, des dynamiques et des propriétés du tout, ce qui crée un réseau complexe d'interdépendances.

Le principe de récursivité indique que les résultats d'un cycle de rétroaction ne sont pas simplement des conséquences passives, mais plutôt des acteurs actifs qui influencent et façonnent le cours du processus dans lequel ils émergent. « Les produits et effets générés par un processus récursif sont en même temps co-générateurs et co-causateur de ce processus » (Morin, 1991, p. 80). Dans un système récursif, les résultats des précédentes sont utilisés pour alimenter chaque itération ou répétition du processus. En effet, la prise de conscience que les produits et les effets d'un processus récursif sont à la fois le résultat et le moteur de celui-ci nous permet d'approfondir notre compréhension des systèmes interconnectés et de mieux prévoir les conséquences de nos actions et décisions.

La dialogique est un principe interdépendant où chaque partie apporte une contribution à l'autre, créant ainsi un équilibre dynamique qui favorise une compréhension plus approfondie et nuancée des phénomènes. La dialogique représente la symbiose de deux paradigmes qui s'opposent mutuellement tout en étant nécessaires l'un à l'autre (Dortier et Yousfi, 2020). En effet, ce principe met en évidence le fait que la coexistence et l'interaction de forces, même si elles sont opposées, favorisent l'apparition de structures et de dynamiques plus diversifiées. Selon Morin (2005), le principe dialogique souligne l'importance des interactions et des relations entre les entités, en particulier dans le contexte des systèmes vivants, où la rencontre de différentes entités crée de nouvelles formes d'organisation.

## **1.5 OBJET DE RECHERCHE**

L'objectif de ce mémoire est de comprendre les mécanismes du bien-être au travail en nous appuyant sur les paradigmes de la complexité tels que conceptualisés par Edgar Morin. Nous analyserons donc en quoi (ou comment) les interactions individuelles, collectives, et organisationnelles ainsi que les dynamiques qu'elles engendrent peuvent être favorables ou défavorables au bien-être. Plus globalement, cette démarche de recherche vise à proposer une compréhension plus approfondie des conditions propices au bien-être pour tendre de la sorte à l'épanouissement professionnel, et cela, dans des environnements en constante évolution.

## **CHAPITRE 2**

### **DEMARCHE METHODOLOGIQUE**

Cette section sera consacrée à l'exposé détaillé du choix méthodologique adopté dans cette recherche. Le chercheur y présentera la méthodologie sélectionnée, en justifiant les raisons qui ont motivé ce choix au regard des objectifs de l'étude. Il décrira également la démarche suivie pour sa mise en œuvre, tout en mettant en lumière ses atouts, ses contraintes et ses éventuelles limites.

#### **2.1 POSTURE EPISTEMOLOGIQUE**

Nous portons principalement le choix sur la méthode autopraxéographie pour la collecte de donnée dans le cadre de cette recherche. La méthode de collecte de données autopraxéographique repose sur l'expérience des chercheurs et s'inscrit dans un Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP) (Albert et Michaud, 2020). PECP reconnaît que le chercheur et le phénomène étudié sont intrinsèquement interconnectés (Albert et Cadieux, 2017). Le chercheur n'est pas un observateur détaché, mais une partie prenante active qui façonne et est façonnée par l'objet d'étude, intégrant ainsi ses propres réflexions, émotions et pratiques dans la construction du savoir. Les chercheurs doivent mettre en parallèle et confronter leurs propres expériences avec des travaux existants issus de diverses disciplines (Albert et Michaud, 2020). Cette méthode pourrait être utilisée lorsque l'un des chercheurs a vécu une expérience particulière avec une vaste revue de la littérature pour produire des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2016). Cette démarche favorise non seulement la transformation d'une expérience individuelle en un objet d'étude scientifique, mais aussi l'élaboration de savoirs transférables, applicables à des contextes variés, tout en garantissant une base épistémologique solide.

Le constructivisme pragmatiste soutient que la vérité n'a de signification que si l'on accorde une attention particulière aux processus par lesquels le savoir est élaboré à partir des représentations humaines (Albert et Michaud, 2020). Cette perspective met l'accent sur la nature dynamique et contextuelle de la connaissance, considérant que les vérités ne sont pas des absolus universels, mais plutôt des constructions situées, façonnées par les interactions entre les individus, leurs expériences, et leur environnement socioculturel. L'idée centrale du constructivisme est que la connaissance humaine est construite, que les apprenants construisent de nouvelles connaissances sur la base de l'apprentissage précédent (Kanselaar, 2002). Plutôt que d'être de simples récepteurs d'informations, les apprenants jouent un rôle actif en établissant des liens entre leurs expériences passées et les nouveaux concepts, ce qui leur permet de donner un sens personnel aux informations acquises. Dans ce paradigme, les connaissances sont validées à travers un processus réflexif (Albert et Cadieux, 2017).

La production de connaissances ne signifie pas que nous avons une représentation fidèle de la réalité, mais plutôt qu'elle nous donne les moyens de comprendre la vie (Albert et Perouma, 2017). Elle offre un cadre permettant de naviguer dans la complexité du monde, de mieux comprendre les phénomènes qui nous entourent, et d'agir de manière plus éclairée. La connaissance est un moyen de tisser des liens entre les dimensions individuelles et collectives de l'existence, tout en enrichissant notre compréhension de la condition humaine.

## **2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE**

L'autopraxéographie est une méthode de recherche qui consiste pour le chercheur à s'appuyer sur ses propres expériences pratiques pour produire des connaissances (Albert et Michaud, 2020). En mobilisant une réflexion critique et approfondie sur ses propres pratiques, le chercheur établit des connexions entre son parcours, les concepts théoriques et les réalités du terrain. En outre l'autopraxéographie est une méthode qui offre aux chercheurs, anciens ou actuels praticiens, la possibilité d'explorer des domaines scientifiques tout en construisant des savoirs génériques à partir de leurs expériences (Albert et Cadieux, 2017).

Elle ouvre la voie à la création de connaissances transférables et applicables à divers contextes, tout en renforçant le lien entre théorie et pratique.

L'autopraxéographie tire son origine de la combinaison des termes « auto », qui renvoie à soi-même, et « praxéographie », qui désigne l'écriture ou l'étude des pratiques (Albert et Michaud, 2020). Ce dernier terme est un néologisme qui désigne à la fois l'auto-ethnographie et la praxéographie (Albert et Michaud, 2016). Il fusionne ces deux approches en une méthode intégrative, permettant au chercheur de relier l'exploration introspective de son propre vécu (auto-ethnographie) à l'analyse rigoureuse des pratiques professionnelles (praxéographie). Cette double dimension offre une perspective riche et multidimensionnelle, où l'individu et ses expériences deviennent le point de départ pour examiner les pratiques et produire des connaissances à la fois ancrées dans la réalité et généralisables. L'autopraxéographie se présente comme une série de dialogues continus entre le passé et le présent (Albert et Michaud, 2020).

L'autopraxéographie se positionne comme une contrepartie de l'autoethnographie, mais avec un champ d'enquête plus vaste (Albert et Cadieux, 2017). Alors que l'autoethnographie se concentre principalement sur l'exploration introspective du vécu individuel, l'autopraxéographie intègre une dimension pragmatique, mettant en lien ces expériences avec des cadres théoriques et des enjeux collectifs.

### **2.2.1 Processus**

Albert et Michaud (2016) décrivent le processus de production de connaissances génériques comme une dynamique structurée en trois étapes récursives. La première étape implique une écriture naïve, caractérisée par une approche réaliste et sincère, permettant de poser les bases de la réflexion. La deuxième étape correspond au travail épistémique, au cours duquel le contenu initial est analysé, contesté et approfondi. Enfin, la troisième étape est consacrée à la construction de connaissances génériques, où les savoirs produits acquièrent une portée plus large et une applicabilité au-delà du contexte spécifique initial.



La méthode autopraxéographie utilisera les expériences du chercheur pour former une connaissance. Elle donnera la possibilité au chercheur d'explorer ses expériences sous d'autres angles afin de le mettre au service des autres. L'autopraxéographie peut servir à clarifier ses pensées et à identifier un sujet de recherche (Albert et Michaud, 2020). Par certains moments, le chercheur peut être amené à répondre à une série de questionnaires. Les réponses issues de cette partie seront examinées.

L'intention du chercheur sera de porter un nouveau regard sur sa vie professionnelle. En effet, après l'obtention de sa licence, le chercheur a eu à travailler dans plusieurs entreprises avant de revenir continuer ses études. Il s'aperçoit qu'il peut utiliser ses expériences des années passées dans le cadre de cette recherche. C'est la méthode autopraxéographie qui peut l'aider à créer une telle connaissance. Puisque cette méthode est particulièrement bénéfique pour les personnes qui reprennent leurs études universitaires et désirent générer des connaissances à partir de leurs expériences personnelles (Albert et Michaud, 2020).

Cette étude comprendra trois étapes : la première étape consiste à rédiger de manière spontanée, en étant réaliste et honnête ; la deuxième implique une analyse épistémique approfondie ; et la troisième consiste à élaborer des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2020). Le chercheur commencera sa collecte de données par le récit de sa vie professionnelle en mettant en lumière les situations du bien-être en milieu de travail, et les événements qui influençaient ma santé psychologique et physique, ensuite de ça il prendra un recul sur sa vie professionnelle, il confrontera ce récit aux théories existantes et à d'autres événements. Grâce à l'étape deux, il finira par élaborer une connaissance.

### **2.2.2 Limites**

Bien que l'autopraxéographie soit une méthode de recherche puissante et fiable, elle comporte certaines limitations. Il est essentiel de reconnaître que la subjectivité restreint notre compréhension du passé (Albert et Michaud, 2020). Les perceptions personnelles, influencées par nos expériences, émotions et contextes sociaux, filtrent notre interprétation

des événements antérieurs. Cette subjectivité peut ainsi introduire des distorsions, modifiant la manière dont nous reconstruisons et comprenons les faits historiques. De plus, la mémoire peut être imparfaite et altérer notre perception des événements passés (Albert et Michaud, 2016, 2020). En raison de processus cognitifs complexes, elle peut déformer ou omettre des détails, influencée par des émotions, des biais, ou des contextes sociaux. La mémoire n'est pas statique ; elle évolue, se recomposant et se réinterprétant à mesure que de nouvelles informations ou expériences viennent s'ajouter.

Reconstituer le passé à partir du présent en se basant uniquement sur l'expérience d'une seule personne ne permet pas de produire des connaissances scientifiques (Albert e Michaud, 2020). En effet, une telle approche, bien qu'enrichissante sur le plan individuel, ne prend pas en compte les multiples perspectives, contextes et facteurs qui façonnent un événement ou une réalité. La singularité du point de vue d'une seule personne, même si elle est pertinente pour une compréhension personnelle, risque de réduire la complexité des phénomènes étudiés et de négliger des éléments cruciaux. Cela représente uniquement une source d'informations empiriques (Albert et Michaud, 2020). En se basant uniquement sur l'expérience d'un individu, ces études risquent de manquer de diversité et d'objectivité, car elles ne tiennent pas compte des perspectives variées qui pourraient enrichir l'analyse. Une limite des études sur soi-même est qu'elles ne fournissent qu'une seule source d'informations empiriques (Albert et Perouma, 2017). En essayant d'être aussi sincère que possible, tout n'est pas lié (Albert et Perouma, 2017). Certaines expériences, pensées ou émotions peuvent échapper à la clarté, en raison de leur complexité, de leur flou ou de la manière dont elles se sont inscrites dans notre mémoire. De plus, le fait de revisiter des événements passés avec une intention de sincérité ne garantit pas une reconstruction linéaire ou cohérente de ces moments, car les liens entre les différents aspects de notre vécu peuvent être fragmentés, incohérents, ou difficiles à rétablir.

### 2.3 ÉTHIQUE DE RECHERCHE

Dans le cadre du Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique (PECP), toute méthode de recherche est jugée admissible à condition que trois principes directeurs soient scrupuleusement respectés : un comportement éthique du chercheur, une rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre, et une évaluation rigoureuse des résultats obtenus à travers ce processus (Avenier, 2011).

L'étude fera appel à des humains et les normes éthiques ordonnent le respect strict de la vie privée, la confidentialité... des participants. Les normes éthiques visent à assurer la protection des individus impliqués dans les études menées par les chercheurs (Agogué *et al.*, 2023). L'étude doit respecter certaines lois et règles en vigueur. Bien que le chercheur soit le sujet de sa propre recherche, il doit se demander s'il est d'accord avec lui-même de partager son vécu avec les autres. Étant donné que parfois, nous prenons certaines décisions qui ne s'alignent pas avec nos valeurs et croyances, il est important que le chercheur fasse une introspection. Cela lui permettra de déterminer s'il peut réellement témoigner de son expérience de travail. Il doit faire preuve de discrétion et veiller à la confidentialité ainsi qu'à la protection de sa vie privée.

Les risques peuvent être liés à sa personne. Il peut être influencé négativement par le retour dans le passé. Ce qui lui paraît être obligatoire puisqu'il aura besoin des faits pour construire son témoignage. Des situations douloureuses peuvent affecter son humeur. Les raconter lui donnera une impression de revivre l'événement. En voulant trop respecter sa vie privée, il risque de ne pas mettre la lumière sur certains faits.



## **CHAPITRE 3**

### **TÉMOIGNAGES**

Ce chapitre sera dédié à la narration détaillée de l'expérience professionnelle du chercheur, offrant un regard introspectif sur les situations vécues, les défis rencontrés, ainsi que les apprentissages tirés.

#### **3.1 TÊMOIGNAGE 1**

J'ai eu l'opportunité de travailler dans une entreprise au Togo, mon pays d'origine, où j'ai vécu une expérience professionnelle très enrichissante, que je souhaite partager avec vous. Mon parcours scolaire s'est déroulé entièrement au Togo, de l'école primaire jusqu'à l'université. Je me suis spécialisé en comptabilité à l'université, un programme que j'apprécie profondément pour sa rigueur et sa capacité à structurer la gestion financière. Mon désir le plus profond est de superviser et d'optimiser le patrimoine d'une entreprise, en contribuant activement à sa croissance durable et à sa stabilité économique. Le parcours du comptable m'attire particulièrement, car il est en parfaite harmonie avec mes valeurs de précision, d'intégrité et d'excellence. Cette spécialisation répond également à mes aspirations de jouer un rôle stratégique dans la gestion des ressources d'une organisation, tout en apportant une valeur ajoutée tangible qui soutient sa mission globale. Après avoir obtenu ma licence en Comptabilité, Contrôle, Audit (CCA), j'ai décidé de renforcer mes compétences en suivant des formations complémentaires, notamment en informatique de gestion et en comptabilité pratique.

Fort de ces nouvelles connaissances, j'ai postulé à une offre de stage dans une entreprise renommée (VON MAWU<sup>1</sup>), espérant ainsi mettre en pratique ce que j'avais appris. J'ai été retenu pour le poste de stagiaire aide comptable, une étape cruciale pour moi. Le premier jour, le comptable en chef Monsieur Justin m'a accueilli chaleureusement et a pris

---

<sup>1</sup> Nom fictif

le temps de m'intégrer dans l'équipe. Il m'a fait visiter l'ensemble des locaux de l'entreprise, en m'expliquant le rôle de chaque département. Lors de cette visite, la salle de formation des employés a particulièrement retenu mon attention. Elle est équipée d'appareils et de matériels de dernière génération, offrant un environnement propice à l'apprentissage et à l'évolution des compétences. Les ordinateurs et autres équipements technologiques permettent une formation interactive et immersive, tandis que les logiciels sont constamment mis à jour, garantissant aux employés l'accès aux outils les plus performants du marché. Cette salle reflète l'engagement de l'entreprise à investir dans le développement de ses équipes en leur offrant les meilleures conditions d'apprentissage. Il m'a également présenté aux différents membres du personnel, facilitant ainsi mon adaptation à ce nouvel environnement.

Durant les six mois de stage, j'ai eu l'opportunité de m'impliquer dans diverses tâches comptables, allant de la gestion des écritures quotidiennes à l'assistance lors des clôtures mensuelles. Mon rôle ne se limitait pas à l'exécution des tâches de base ; j'ai également été encouragé à proposer des améliorations pour optimiser certains processus comptables, ce qui m'a permis de démontrer ma capacité à prendre des initiatives. Mon supérieur me laisse une grande liberté dans la manière d'exécuter les tâches qu'il m'assigne, ce qui a eu un impact positif considérable sur mon bien-être mental. Cette autonomie me permet non seulement de m'organiser selon mes propres méthodes et préférences, mais aussi de développer un sentiment de confiance et de responsabilité. En me sentant valorisé et respecté dans mon approche du travail, je ressens moins de pression, une diminution du stress, et une plus grande motivation. Je me suis pleinement investi dans ma profession, car elle correspondait parfaitement à mes attentes, tant sur le plan intellectuel que professionnel. L'opportunité de relever des défis stimulants, tout en appliquant mes compétences pour apporter une réelle contribution, me procure une grande satisfaction. Je suis profondément épanoui et heureux d'exercer ce métier, qui me permet de m'épanouir et de grandir continuellement. Chaque jour, j'apprécie mettre mon expertise au service de projets significatifs, ce qui nourrit mon engagement et renforce ma passion pour cette carrière. Grâce à cette expérience pratique et à l'encadrement bienveillant de mes supérieurs, j'ai pu rapidement gagner en confiance et en compétence.

Mon engagement et ma performance n'ont pas tardé à être remarqués. À la fin de mon stage, après une évaluation rigoureuse de mon travail, le directeur de l'entreprise Monsieur Koffi a pris la décision de me garder au sein de l'équipe. Cette proposition de contrat était non seulement une reconnaissance de mon travail, mais aussi une grande source de motivation pour continuer à me perfectionner dans le domaine de la comptabilité.

Bien que j'aie suivi plusieurs formations dans le domaine de la comptabilité, la transition vers la pratique s'est avérée plus complexe que je ne l'avais imaginé. En effet, de nombreux facteurs influencent la manière dont les tâches sont exécutées au quotidien, notamment le climat de travail, les relations avec les collègues, et la gestion du temps. Dès mes débuts en tant qu'aide-comptable, j'ai rapidement réalisé que la théorie apprise en classe ne se traduisait pas toujours facilement en pratique sur le terrain.

L'un des défis les plus importants pour moi était de combler l'écart entre mes connaissances théoriques et les compétences pratiques requises. Ce manque de compétence me pesait, car j'avais l'impression de ne pas être à la hauteur des attentes. Mon supérieur Justin, tout en étant compréhensif, me confiait souvent des tâches nombreuses et complexes à réaliser dans des délais très courts. Cette pression pour livrer des résultats rapidement générait chez moi un stress considérable.

Sous cette pression, je me sentais souvent submergé. Lorsque je pensais aux délais serrés qui m'étaient imposés, un sentiment de malaise m'envahissait, me poussant parfois à précipiter mon travail. Cette précipitation entraînait des conséquences : je commettais des erreurs, et parfois je ne respectais pas scrupuleusement les procédures établies. Ces erreurs, bien que parfois mineures, pouvaient aussi entraîner des répercussions importantes pour l'organisation, ce qui augmentait encore mon niveau d'anxiété.

Heureusement, Monsieur Justin prenait toujours le soin de vérifier minutieusement mon travail avant de le soumettre. Sa vigilance me protégeait des conséquences les plus graves de mes erreurs, mais cela n'empêchait pas que cette période soit particulièrement éprouvante pour moi. Je ressentais une forte surcharge de travail, ce qui alimentait un stress

constant. Il m'était difficile de trouver un équilibre entre la quantité de travail à accomplir et le respect des normes de qualité attendues. Ce passage a été une épreuve marquante dans ma carrière, où j'ai dû apprendre à gérer non seulement mes tâches, mais aussi mes émotions et mon stress.

À la fin du premier trimestre, le comptable en chef Monsieur Justin m'a confié la responsabilité de préparer les états financiers de fin de trimestre, une tâche cruciale pour l'entreprise. Cette mission exigeait une grande précision et un haut niveau de compétence, et savoir que mon supérieur avait suffisamment confiance en moi pour me déléguer cette responsabilité m'a profondément motivé. Cette reconnaissance de mes capacités a eu un impact positif sur mon bien-être : je me suis senti valorisé et encouragé à donner le meilleur de moi-même.

Le sentiment de confiance a renforcé ma motivation et ma concentration. J'étais déterminé à prouver que j'étais à la hauteur des attentes, ce qui m'a permis d'aborder cette tâche avec plus de sérénité et d'engagement. Cette autonomie accordée m'a aussi donné l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises lors des formations internes, renforçant ainsi ma confiance en moi.

Lorsque j'ai réussi à finaliser les états financiers avec succès, le comptable en chef m'a félicité pour la qualité de mon travail. Cette reconnaissance a été une source de satisfaction personnelle, contribuant à mon épanouissement professionnel.

Un jour en particulier reste gravé dans ma mémoire, illustrant parfaitement les défis auxquels j'étais confronté dans mon rôle d'aide-comptable. Ce jour-là, je devais terminer ma journée de travail à 17h00, comme d'habitude. Cependant, vers 16h00, alors que je me préparais mentalement à clôturer mes tâches du jour, Monsieur Koffi est venu me voir avec une demande urgente. Il m'a demandé d'achever un inventaire en cours et de préparer les déclarations d'impôt pour l'entreprise, en insistant sur le fait qu'il souhaitait recevoir les résultats dès la première heure le lendemain matin.



Immédiatement, une vague de stress m'a envahi. Je savais pertinemment que ces tâches, par leur nature complexe et chronophage, ne pouvaient pas être accomplies en moins d'une heure. L'inventaire nécessitait une attention minutieuse pour s'assurer que tous les détails étaient corrects, tandis que la préparation des déclarations d'impôt demandait une grande précision et rigueur pour éviter toute erreur, qui pourrait entraîner des conséquences graves pour l'entreprise.

Sous l'effet du stress, j'ai perdu le fil du travail que j'étais en train de faire, ma concentration étant perturbée par l'urgence de cette nouvelle demande. Malgré la pression croissante, j'ai immédiatement mis de côté ce que je faisais pour me concentrer sur l'inventaire, sachant qu'il était prioritaire. Le temps filait rapidement, et il devenait clair que je ne pourrais pas terminer dans les horaires habituels. J'étais contraint de faire des heures supplémentaires pour finaliser l'inventaire, puis pour préparer les déclarations d'impôt dans les délais imposés.

Ce jour-là, j'ai travaillé bien au-delà de mes heures habituelles, luttant contre la fatigue physique et le stress psychologique. Chaque minute supplémentaire passée au bureau augmentait mon épuisement, non seulement en raison de la charge de travail, mais aussi à cause de l'anxiété générée par l'importance des tâches. À la fin de cette longue journée, je me sentais extrêmement épuisé, à la fois physiquement et mentalement. L'intensité de cette expérience m'a fait prendre conscience des exigences parfois écrasantes de ce métier et de l'importance de la gestion du stress dans un environnement de travail aussi exigeant.

J'ai également constaté que le développement de mes compétences en gestion du temps a été d'une grande utilité dans l'amélioration de mon efficacité au travail. En apprenant à mieux planifier et organiser mes tâches, j'ai pu prioriser les activités les plus importantes et respecter les délais imposés sans être constamment submergés par la pression. Cette capacité à mieux structurer mon emploi du temps m'a permis de réduire le stress lié à la surcharge de travail, tout en optimisant la qualité de mes livrables.

Avec le temps, j'ai constaté une évolution positive dans ma manière de gérer le stress au travail. Les situations qui autrefois me semblaient accablantes devenaient progressivement plus faciles à aborder, et je remarquais que je manifestais de moins en moins de signes de stress. Parallèlement, ma performance au travail s'améliorait de manière significative. Cette progression n'était pas le fruit du hasard, mais plutôt le résultat d'un environnement propice à l'apprentissage et au développement personnel.

J'ai particulièrement apprécié l'initiative de la direction de l'entreprise, qui a décidé de mettre en place des salles de formation spécialement adaptées aux besoins de l'entreprise, ainsi que des séances régulières de mise à niveau pour le personnel. Ces formations étaient conçues pour répondre aux défis spécifiques de notre secteur et aux exigences de notre travail quotidien. Pour moi, ces initiatives ont été d'une aide précieuse. Elles m'ont permis de combler certaines lacunes que je ressentais dans mes compétences pratiques, et d'acquérir de nouvelles connaissances essentielles à mon rôle d'aide-comptable.

Grâce à ces séances de formation, j'ai non seulement amélioré mes compétences techniques, mais j'ai aussi développé une meilleure compréhension des processus comptables et des outils que nous utilisons. Cette montée en compétence m'a permis de gagner en confiance, ce qui se reflétait dans la qualité de mon travail. Au fil du temps, je me sentais non seulement plus compétent, mais aussi plus équilibré et serein dans l'exécution de mes tâches quotidiennes. L'assurance que j'avais désormais acquise me permettait de prendre en charge des responsabilités plus importantes avec calme et efficacité, sans être submergé par l'anxiété comme auparavant.

Cette initiative de la direction a été un véritable tournant dans ma carrière. Elle m'a non seulement aidé à surmonter les défis initiaux de mon poste, mais elle m'a aussi permis de m'épanouir professionnellement, en me donnant les outils nécessaires pour exceller dans mon travail et pour m'affirmer au sein de l'équipe.

Le salaire était également un facteur déterminant dans mon bien-être psychologique au travail. La rémunération que je recevais était bien inférieure à ce que j'estimais mériter au

regard de la quantité et de la qualité du travail fourni. Cette situation financière difficile affectait directement ma capacité à subvenir à mes besoins quotidiens. Chaque mois, je peinais à équilibrer mon budget, ce qui créait un stress financier constant qui venait s'ajouter à la pression déjà présente au travail.

Cette période a été particulièrement éprouvante, car mes soucis financiers avaient un impact direct sur ma concentration et mon efficacité au travail. Le stress lié à mes difficultés économiques me suivait chaque jour, et je trouvais de plus en plus difficile de me concentrer pleinement sur mes tâches. À cela s'ajoutait le problème des retards de virement de salaire, qui ne faisaient qu'amplifier ma frustration. Savoir que mon salaire pouvait être retardé sans explication ni compensation augmentait mon anxiété, me laissant dans une situation d'incertitude financière encore plus grande.

Ces frustrations cumulées ont fini par peser lourdement sur ma motivation. J'ai commencé à envisager sérieusement de quitter l'entreprise, car je ne voyais pas de perspectives d'avancement ou d'amélioration de ma situation. La stagnation de mon salaire, malgré mes performances croissantes et la montée de l'inflation, me semblait injuste. Il était difficile pour moi d'accepter que mes efforts et mon engagement ne soient pas reflétés dans ma rémunération. Cette déconnexion entre le travail fourni et la reconnaissance financière me faisait ressentir un profond sentiment de démotivation.

L'insatisfaction salariale et l'absence de perspectives d'évolution au sein de l'entreprise étaient devenues des sources majeures de stress et de frustration. Cela m'a amené à remettre en question mon avenir au sein de l'organisation, car je savais que pour préserver mon bien-être psychologique, il était essentiel de trouver un environnement où mes efforts seraient reconnus et récompensés à leur juste valeur.

L'ambiguïté des rôles au sein de l'entreprise était un autre facteur qui avait un impact négatif sur ma santé mentale. Une situation en particulier m'a marqué et illustré bien ce problème. En tant qu'aide-comptable, l'attribution correcte des dépenses et des revenus aux comptes appropriés était une tâche cruciale qui exigeait une attention minutieuse. Un jour,

alors que je travaillais sur une imputation comptable complexe, Monsieur Justin m'avait confié la responsabilité de terminer cette tâche, qui demandait une concentration totale.

Alors que j'étais en plein travail, le responsable des ressources humaines (RH) Monsieur Kuamé est venu me voir pour me demander de l'aider à préparer une demande de financement auprès d'une banque. Bien que cela ne fasse pas partie de mes attributions principales, je me suis senti obligé d'accepter, surtout parce que le Monsieur Kuamé insistait sur l'urgence de la tâche. J'ai donc interrompu mon travail pour descendre au rez-de-chaussée, faire les copies des documents nécessaires, puis préparer les dossiers requis pour la demande de financement.

Ce changement de tâche inattendu a brisé ma concentration, et lorsque j'ai enfin pu retourner à mon poste pour reprendre l'imputation, j'ai eu beaucoup de mal à me remettre dans le rythme. Le fil de mes pensées était brouillé, et cela m'a pris un certain temps avant de retrouver la précision nécessaire pour continuer le travail. Malheureusement, en raison de cette interruption, je n'ai pas réussi à terminer l'imputation dans les délais impartis.

Lorsque le Monsieur Justin est venu vérifier l'avancement du travail, il a constaté que la tâche n'était pas terminée. Surpris et mécontent, il m'a demandé pourquoi je n'avais pas achevé ce qui, selon lui, aurait dû être fait dans les temps. J'ai tenté d'expliquer la situation, en lui décrivant comment j'avais dû interrompre mon travail pour aider Monsieur Kuamé à préparer le dossier de financement. Cependant, sa réponse fut catégorique : il m'a rappelé que son travail était prioritaire et que j'aurais dû terminer ce que je faisais avant de m'engager dans une autre tâche.

Cette situation m'a laissé perplexe et triste. J'étais déconcerté par le manque de clarté sur les priorités et les responsabilités au sein de l'entreprise. Le fait d'être pris entre deux feux, avec des demandes conflictuelles de différents supérieurs, m'a non seulement causé du stress, mais a aussi sapé ma confiance en moi. Je me suis senti tiraillé entre l'obligation de répondre aux demandes urgentes et celle de respecter mes responsabilités principales. Ce

manque de clarté et de communication dans la hiérarchisation des tâches a renforcé mon sentiment d'insécurité au travail et a contribué à une détérioration de mon bien-être mental.

Mon expérience en tant qu'assistant comptable au sein de l'entreprise a été marquée par des défis significatifs, mais aussi par des opportunités d'apprentissage et de croissance personnelle. J'ai dû faire face à des obstacles tels que la pression des délais serrés, le stress lié à l'incertitude salariale, et l'ambiguïté des rôles, qui ont parfois affecté mon bien-être mental et ma motivation. Cependant, grâce à une gestion progressive du stress, à des initiatives de formation continue, et à une meilleure maîtrise de la gestion du temps, j'ai réussi à surmonter ces difficultés et à améliorer mes performances. Ces expériences m'ont permis de développer des compétences essentielles, tant sur le plan technique que personnel, tout en renforçant ma résilience face aux défis professionnels.

### **3.2 TMOIGNAGE 2**

Depuis mon plus jeune âge, j'ai toujours nourri un profond désir d'étudier à l'étranger. Cette aspiration m'a constamment poussé à rechercher des opportunités qui pourraient m'offrir non seulement un cadre académique solide, mais aussi un environnement propice à mon épanouissement personnel et professionnel. Dans cette quête, après avoir exploré plusieurs options à travers le monde, mon attention s'est portée sur l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Ce qui m'a attiré vers cette institution, ce n'était pas seulement sa réputation académique, mais aussi son approche humaine et accessible de la formation.

Après avoir passé en revue plusieurs programmes, j'ai été ravi d'être admis au programme de gestion des personnes en milieu de travail, une discipline qui correspond parfaitement à mes aspirations professionnelles. Ce programme m'a immédiatement captivé, car il résonnait avec mes ambitions de mieux comprendre les dynamiques humaines dans le monde du travail et de développer des compétences qui me permettraient de contribuer efficacement à la gestion des ressources humaines.

Dès mon arrivée au Québec, conscient des exigences de la vie étudiante, je n'ai pas tardé à me lancer dans la recherche d'un emploi étudiant, d'autant plus que la législation québécoise autorise les étudiants à travailler tout en poursuivant leurs études. Après avoir soigneusement élaboré un CV canadien avec l'aide précieuse d'un spécialiste de l'UQAR, j'ai postulé dans plusieurs entreprises locales. Heureusement, mes efforts ont rapidement porté leurs fruits. J'ai été embauché par une entreprise locale en tant que commis à la charcuterie, une première expérience professionnelle qui allait enrichir mon parcours tout en me permettant de mieux m'intégrer dans cette nouvelle culture.

Lorsque j'ai commencé, je voyais ce travail comme une opportunité de gagner de l'expérience professionnelle tout en subvenant à mes besoins financiers. Mais au fil du temps, j'ai réalisé à quel point cet emploi avait un impact significatif sur mon bien-être mental et physique. Ce poste, qui au départ n'était qu'une simple opportunité d'emploi, est rapidement devenu une expérience formatrice qui m'a fait réfléchir sur la notion de bien-être au travail.

Travailler dans un supermarché est un travail exigeant, tant physiquement que mentalement comme coupage de la viande avec précision, le réapprovisionnement des rayons, la gestion des stocks, l'assistance aux clients, et restée debout pendant de longues heures. Les journées sont souvent longues, passées debout, à marcher dans les allées ou à soulever des charges lourdes. Je ressentais une fatigue intense, à la fois à cause des efforts physiques et de la nécessité de rester concentré durant toute la journée.

Malgré les défis, mon bien-être au travail a été largement influencé par l'ambiance au sein de l'équipe. J'ai eu la chance de travailler avec des collègues expérimentés qui m'ont guidé et soutenu dans mes débuts. Leur patience et leur volonté de partager leurs connaissances ont facilité mon intégration. Savoir que je pouvais compter sur eux en cas de doute ou de difficulté m'a donné confiance et a renforcé mon sentiment d'appartenance à l'équipe.

Au début tout était nouveau et stimulant. La nouveauté rendait le travail intéressant, le rythme soutenu me plaisait, me donnait l'impression d'être utile. J'ai rapidement appris à

gérer mon rayon, à anticiper les besoins, à m'organiser de manière autonome, mais au bout de quelques mois. Les tâches répétitives, le manque de perspectives d'évolution, la pression constante pour être efficace et rapide ont fini par me peser. Le contact avec les clients, souvent pressés et parfois même impolis, est devenu une source de stress. L'enthousiasme a laissé place à l'irritabilité, la fatigue s'est transformée en insomnies, la joie en une apathie grandissante.

Il faut noter qu'il y avait des moments où je me sentais véritablement apprécié. Par exemple, lorsqu'un client revenait pour me remercier pour la qualité du service ou pour la recommandation que je lui avais faite, cela me donnait un élan de motivation. De même, lorsque mon supérieur me félicitait pour ma rapidité ou pour avoir géré une situation difficile avec un client, cela avait un effet extrêmement positif sur mon engagement et renforçait mon estime de moi-même.

Un simple « merci » ou un compliment pour le travail bien fait suffisait à alléger le poids des tâches quotidiennes. Les journées où je sentais que mon travail était valorisé et respecté, je rentrais chez moi avec un sentiment de satisfaction. Mais les jours où la pression était trop forte, ou lorsque j'étais critiqué sans raison apparente, je ressentais un profond découragement.

J'ai traversé une période particulièrement marquante lorsque notre équipe a accueilli une nouvelle assistante. Son arrivée a bouleversé l'équilibre que nous avions réussi à instaurer, et ses attitudes ont rapidement commencé à influencer négativement notre bien-être au travail. Ce fut une période où la pression et les tensions se sont intensifiées, marquant profondément mon expérience professionnelle.

Notre gérante, Madame Christine, une personne compétente et dévouée, avait depuis quelque temps exprimé son besoin croissant d'un soutien supplémentaire. Gérer seule les multiples responsabilités de son poste devenait une tâche écrasante, affectant non seulement sa propre capacité à gérer efficacement, mais aussi le bon fonctionnement général du département. La charge de travail, entre la gestion des commandes, le suivi des ventes, la

coordination de l'équipe, et la satisfaction des clients, dépassait ce qu'une seule personne pouvait raisonnablement accomplir. Consciente de ces défis, l'administration a décidé de répondre favorablement à sa demande en recrutant une assistante. Cette nouvelle recrue n'était pas une simple employée, mais une ancienne gérante d'un autre magasin, apportant une expérience solide, mais aussi une certaine manière de faire les choses.

L'arrivée de cette nouvelle assistante Madame Sandra a cependant bouleversé l'harmonie qui régnait auparavant dans notre équipe. Ce qui avait toujours été un environnement de travail cohérent et relativement serein a soudainement été perturbé par sa présence. Dès le début, mon expérience avec elle a été compliquée. Elle se comportait comme si elle était la véritable gérante, imposant ses idées et ses méthodes comme étant les seules valables. Selon Madame Sandra, ce qui fonctionnait dans son ancien magasin devait forcément être appliqué ici, sans tenir compte du fait que les deux supermarchés avaient des systèmes de fonctionnement largement différents.

Cette approche rigide a rapidement créé un climat de confusion et de frustration pour moi. Elle me donnait des ordres et des recommandations qui étaient souvent en contradiction avec ceux de ma gérante Christine. Cela a engendré un véritable dilemme pour moi : je ne savais plus exactement quelle procédure suivre. D'un côté, je voulais respecter les directives de ma gérante directe, mais de l'autre, je ne pouvais pas ignorer les instructions de cette nouvelle assistante, qui semblait vouloir tout contrôler.

Cette situation a généré un stress constant pour moi. Chaque jour, je me sentais de plus en plus démotivé, l'incertitude pesant lourdement sur ma capacité à travailler sereinement. J'ai tenté d'aborder le problème avec ma supérieure Christine, espérant qu'elle puisse intervenir et rétablir un certain ordre. Malheureusement, malgré sa compréhension de la situation, elle n'a pas pu faire grand-chose pour résoudre le conflit. Cela a laissé place à un sentiment d'impuissance qui ne faisait qu'amplifier mon stress.

En plus de cela, Madame Sandra semblait douter de mes compétences. Elle surveillait de près tout ce que je faisais, suivant chaque étape de mon travail avec une attention



excessive. Madame Sandra me donnait des instructions au fur et à mesure, ne me laissant jamais l'occasion de prendre des initiatives ou de travailler de manière autonome. Bien que je maîtrise parfaitement mon travail, elle ne me faisait pas confiance pour accomplir mes tâches sans supervision constante. Ce manque de confiance de sa part m'a profondément affecté, renforçant mon sentiment de frustration et de découragement au quotidien.

Un autre aspect difficile de la situation réside dans son attitude constamment critique à l'égard de mon travail. Madame Sandra semblait toujours être à la recherche du moindre défaut, comme si elle attendait que je commette une erreur. Chaque jour, je sentais son regard scrutateur peser sur moi, créant une atmosphère de tension qui rendait mon travail beaucoup plus difficile à accomplir sereinement.

Un jour, ma gérante m'a demandé de m'occuper d'une tâche que je maîtrisais parfaitement : placer les surplus et les nouveaux produits que nous avons reçus. Comme d'habitude, je suivais la procédure établie, qui consiste à mettre en avant les anciens produits avant les nouveaux, tout en respectant l'emplacement spécifique de chaque article. C'était une routine pour moi, une tâche que j'effectuais avec rigueur chaque jour, et je prenais soin de bien organiser les produits pour qu'ils soient accessibles et bien visibles pour les clients.

Alors que je m'affairais à cette tâche, la madame Sandra n'a pas tardé à faire le tour de l'étal pour vérifier si je travaillais correctement. Sa présence était palpable, et je pouvais sentir son regard scruter chaque geste que je faisais, comme si elle cherchait la moindre erreur. Ce type de surveillance constante était déstabilisant. Plutôt que de me concentrer sur la qualité de mon travail, je me retrouvais à anticiper ses critiques, ce qui rendait l'exécution de mes tâches encore plus stressante.

Après avoir terminé de placer les produits, j'étais plutôt satisfait du travail accompli, convaincu d'avoir respecté toutes les consignes comme d'habitude. Mais à peine avais-je terminé que Madame Sandra repassait derrière moi pour tout vérifier à nouveau. Elle a rapidement pointé du doigt deux produits, affirmant qu'ils n'étaient pas à la bonne place. J'étais stupéfait, car ces produits étaient exactement là où ils étaient censés être, selon

l'organisation habituelle que nous avons toujours suivie. C'était l'emplacement que nous utilisions quotidiennement, validé par la gérante elle-même.

Cette remise en question constante de mon travail, surtout quand elle semblait infondée, m'a profondément affecté. Je me suis senti incompris et dévalorisé, comme si mon expérience et ma connaissance des procédures ne comptaient pas. Ce type de situation, répétée encore et encore, a fini par me déconnecter de mon travail. Ce qui avait autrefois un sens pour moi, ce que je faisais avec soin et professionnalisme, devenait désormais une source de frustration et d'épuisement psychologique.

Je me sentais de plus en plus abattu mentalement, comme si chaque critique, chaque correction injustifiée, sapait un peu plus mon enthousiasme et mon engagement. Peu à peu, j'ai commencé à manifester de moins en moins d'investissement dans mon travail. La motivation qui m'animait autrefois s'étiolait, remplacée par un sentiment d'indifférence et de lassitude. Je venais au travail avec de moins en moins d'énergie, et cela se reflétait dans ma performance. Les tâches qui me semblaient autrefois simples devenaient plus lourdes, et je peinais à retrouver la satisfaction que je tirais de mon travail.

Au fil du temps, cette situation a considérablement diminué ma performance. Le plaisir que je prenais à accomplir mon travail avec soin s'estompe, remplacé par une routine sans saveur où chaque jour ressemblait au précédent, marqué par la crainte d'être critiqué pour des détails insignifiants. Cette atmosphère pesante a transformé ce qui était autrefois un emploi agréable en une source de stress et de démotivation constante.

Heureusement, dans ce climat de tension et de critiques incessantes, il y avait un élément positif qui m'a permis de garder un peu d'espoir : ma gérante Christine. Malgré les remarques fréquentes et souvent infondées de l'assistante, ma gérante a toujours su reconnaître la qualité de mon travail et me soutenait. Chaque fois que Madame Sandra pointait une soi-disant erreur ou remettait en question l'un de mes choix, il prenait le temps d'examiner la situation avec objectivité.

Au lieu de se ranger automatiquement du côté de Madame Sandra, comme je le craignais parfois, Madame Christine faisait preuve de discernement. Elle considérait mon expérience et mon savoir-faire, et le plus souvent, il finissait par me donner raison. Ce soutien était crucial pour moi. Savoir que ma gérante appréciait et validait mon travail me donnait la force de continuer, même lorsque les critiques de l'assistante Sandra devenaient difficiles à supporter.

Madame Christine m'a souvent rassuré en me disant que je connaissais bien mon travail et que mes décisions étaient fondées sur une bonne compréhension des procédures du magasin. Cette reconnaissance, bien que discrète, a eu un impact énorme sur mon moral. Elle m'a permis de ne pas perdre totalement confiance en moi, même lorsque l'assistante tentait de me faire douter de mes compétences.

Le fait que ma gérante Christine se tienne à mes côtés dans ces moments de conflit a non seulement renforcé ma confiance en lui, mais aussi mon engagement envers mon travail. Cela me rappelait que malgré les obstacles, il y avait encore des personnes dans l'équipe qui comprenaient et respectaient mon travail. Ce soutien a été une bouée de sauvetage dans une période où je commençais à me sentir noyé par les critiques et le stress.

Je n'étais pas seul à ressentir ce mal-être au travail. Mon équipier Salomon, qui pourtant possédait plus d'expérience que moi dans ce domaine, vivait également ces situations de tension et d'insatisfaction. Cette réalité commune nous a permis de créer un lien de solidarité, et nos échanges réguliers sont devenus une manière pour nous de mieux gérer ces moments difficiles.

À plusieurs reprises, nous avons partagé nos frustrations et nos ressentis face à ce climat pesant, cherchant des moyens de surmonter ce mal-être qui semblait s'immiscer dans notre quotidien. Son expérience et son ancienneté lui donnaient une certaine perspective que je n'avais pas encore acquise, mais malgré cela, il admettait que cette situation l'affectait aussi bien mentalement qu'émotionnellement.

J'aimerais maintenant vous raconter l'une de mes interactions avec lui, où nous avons échangé sur nos ressentis respectifs face à cette ambiance de travail délétère, et comment, malgré les années qu'il avait passées dans cette entreprise, il se trouvait, lui aussi, déstabilisé par ces événements.

Un jour, nous étions en pleine journée de travail au comptoir de la charcuterie. L'ambiance était calme, et les clients venaient progressivement passer leurs commandes. Mon collègue, qui était assez expérimenté, s'est occupé d'un client qui souhaitait acheter du jambon blanc gaspésien. Le client a demandé précisément une livre de jambon, soit 454 grammes.

Avec l'habitude, mon collègue Salomon a soigneusement ajusté l'épaisseur des tranches et a commencé à couper le jambon. Lorsqu'il a fini, il a placé les tranches sur la balance, qui a affiché 461 grammes. Cette légère différence de 7 grammes par rapport à la demande initiale n'est pas inhabituelle, car il est difficile de toujours atteindre exactement le poids demandé. Mon collègue, suivant les procédures habituelles, a étiqueté le paquet avec le prix correspondant à 461 grammes, puis l'a tendu au client avec un sourire.

Cependant, dès que le client a vu le prix sur l'étiquette, il a commencé à exprimer son mécontentement. Il a affirmé que le prix était trop élevé et que la quantité dépassait ce qu'il avait demandé. Salomon a alors tenté de calmer la situation en expliquant qu'il était difficile de trancher précisément 454 grammes et qu'il pouvait ajuster la quantité si nécessaire.

À ce moment-là, leur conversation animée a attiré l'attention de Madame Sandra, qui se trouvait non loin du comptoir. En voyant la situation, elle est rapidement intervenue, mais au lieu de soutenir Salomon ou de gérer la situation discrètement, elle a choisi de le réprimander ouvertement devant le client. Elle lui a reproché de ne pas avoir respecté la demande précise du client et a insisté sur le fait que cela pouvait nuire à la satisfaction des clients et à l'image du magasin.

Salomon, visiblement embarrassé et déstabilisé par cette réprimande publique, a tenté de s'excuser et a immédiatement proposé de retirer une tranche pour atteindre le poids exact.

Cependant, l'aide-gérante a continué à le corriger devant le client, soulignant que ce genre d'erreur ne devait pas se reproduire. Le client, quant à lui, semblait de plus en plus mal à l'aise face à cette scène, et finalement, il a accepté le jambon, mais l'atmosphère était désormais tendue.

Voyant la scène se dérouler, je n'ai pas pu rester indifférent. Après que le client soit parti, laissant mon collègue visiblement affecté par ce qui venait de se passer, j'ai ressenti le besoin de m'approcher de lui. Je savais combien il était difficile de se faire réprimander publiquement, surtout devant un client, et je voulais lui montrer qu'il n'était pas seul face à cette situation.

Je me suis approché doucement, posant une main amicale sur son épaule pour capter son attention. Il était encore en train de ranger les tranches de jambon, mais son visage trahissait une profonde déception et une certaine lassitude. « Hé, ça va ? » lui ai-je demandé d'une voix douce, cherchant à entamer la conversation sans le brusquer.

Il a relevé les yeux vers moi, et j'ai pu voir à quel point il était abattu. « Franchement, ce n'est pas facile, » a-t-il commencé, la voix teintée d'amertume. « Ce n'est jamais encourageant quand, à chaque fois, ce sont les critiques qui tombent. On essaie de faire du bon boulot, de suivre les consignes, mais on dirait que quoi qu'on fasse, ce n'est jamais suffisant. »

Je pouvais ressentir toute la frustration qui l'envahissait. « Je comprends, » ai-je répondu. « On donne notre maximum chaque jour, et c'est frustrant quand nos efforts passent inaperçus. Ce n'est pas juste de recevoir des reproches alors qu'on essaie de bien faire. »

Il a hoché la tête, visiblement touché par mes paroles. « C'est exactement ça, » a-t-il continué, un soupir profond s'échappant de ses lèvres. « Parfois, je me demande si ça vaut vraiment la peine. On se donne à fond, on fait en sorte que les clients soient satisfaits, mais tout ce qu'on reçoit, ce sont des critiques. Et quand il y a un problème, on nous pointe du doigt sans même reconnaître le travail que l'on fait tous les jours. C'est décourageant. »

Je me suis senti impuissant face à sa détresse, car je savais que ses sentiments étaient justifiés. Le manque de reconnaissance dans notre travail quotidien pesait lourd sur lui, tout comme sur moi et probablement sur d'autres collègues. « Tu sais, » lui ai-je dit en essayant de lui apporter un peu de réconfort, « je vois tout ce que tu fais, et je sais que tu fais un excellent boulot. Ne laisse pas ce genre de situation te démoraliser. On est là pour se soutenir. »

Mon collègue Salomon m'a regardé avec un sourire triste, mais reconnaissant. « Merci, » a-t-il murmuré. « Ça fait du bien de savoir que quelqu'un comprend. »

La situation a pris une tournure inattendue lors du départ en congé de ma gérante Christine. Avec son absence, j'appréhendais que les tensions avec l'assistante ne fassent qu'empirer. Les premiers jours après le départ de ma supérieure furent dans la continuité de ce que j'avais vécu auparavant. L'assistante continuait à se montrer critique, insistant sur le contrôle minutieux de mes tâches, et ne semblait pas prête à relâcher son emprise sur le travail que je faisais.

Cependant, après quelques jours, un changement notable a commencé à s'opérer. Contre toute attente, j'ai remarqué que son comportement évoluait. Peu à peu, madame Sandra a commencé à m'accorder davantage d'autonomie dans l'exécution de mes tâches quotidiennes. Au lieu de surveiller chacun de mes gestes, elle a commencé à me faire confiance pour mener à bien les tâches qui m'étaient assignées. C'était comme si l'absence de la gérante Christine l'avait amenée à voir les choses différemment, à reconnaître mes compétences et ma capacité à gérer mon travail de manière efficace.

Ce changement ne s'arrêtait pas là. Madame Sandra a également commencé à écouter et à respecter mes suggestions. Là où autrefois mes idées étaient ignorées ou rapidement écartées, elles étaient désormais prises en compte, et souvent, mises en application. Ce nouveau climat de travail a créé une atmosphère beaucoup plus harmonieuse et collaborative. Pour la première fois depuis longtemps, je me sentais valorisé dans mon rôle, et le stress qui pesait sur mes épaules s'est progressivement dissipé.

Cette nouvelle dynamique s'est renforcée au fil des jours, culminant à un moment que je n'aurais jamais imaginé possible quelques semaines auparavant. Madame Sandra a pris l'initiative de réunir mon équipier et moi-même pour nous adresser des remerciements sincères. Elle a reconnu le bon travail que nous avons accompli à ses côtés pendant cette période. Ses paroles étaient étonnamment chaleureuses et reconnaissantes. Elle nous a confié qu'elle n'était pas sûre de pouvoir gérer seule toutes les responsabilités en l'absence de la gérante, et que notre soutien avait été essentiel.

Ces remerciements ont marqué un tournant dans notre relation. À partir de ce moment-là, son attitude à mon égard a changé de manière significative et durable. Elle s'est montrée plus respectueuse, plus ouverte à la collaboration, et notre relation de travail est devenue beaucoup plus positive. Ce changement m'a non seulement permis de retrouver la motivation et l'engagement que j'avais perdus, mais il a également contribué à créer un environnement de travail beaucoup plus agréable pour toute l'équipe.

En outre, mon immersion dans la société québécoise m'a permis de m'enrichir profondément grâce à sa culture foisonnante et diversifiée, caractérisée par une ouverture d'esprit et un respect des différences. Cette expérience a joué un rôle déterminant dans le renforcement de ma stabilité émotionnelle, en m'offrant un environnement propice à l'épanouissement personnel. Elle a également favorisé une amélioration significative de mon bien-être global, tout en contribuant, de manière particulière, à mon équilibre et à ma satisfaction au travail.

## CHAPITRE 4 : ANALYSE ET DISCUSSION

### 4.1 ANALYSE

Le premier chapitre 1 nous a offert une compréhension approfondie des concepts fondamentaux relatifs au bien-être en milieu de travail, en explorant ses différentes dimensions et implications. Dans la suite, il s'agira d'établir une analyse comparative entre les connaissances issues de la littérature existante sur le bien-être et les résultats obtenus à travers nos travaux de recherche. Cette démarche vise à mettre en lumière les convergences, les divergences grâce à une approche fondée sur la complexité et les apports spécifiques de nos investigations, tout en enrichissant la réflexion sur ce sujet essentiel.

#### 4.1.1 Se sentir progresser

Depuis mon plus jeune âge, j'ai toujours nourri un profond désir d'étudier à l'étranger. Cette aspiration m'a constamment poussé à rechercher des opportunités qui pourraient m'offrir non seulement un cadre académique solide, mais aussi un environnement propice à mon épanouissement personnel et professionnel (**Extrait 1, témoignage 2**).

Dans cet extrait 1, le chercheur exprime un désir profond d'explorer les dimensions et les implications de sa formation. Ce sentiment d'exploration peut être interprété à travers plusieurs notions, telles que la quête de sens, la curiosité intellectuelle, la volonté d'élargir ses compétences et la recherche d'un alignement entre savoirs acquis et aspirations personnelles (Morin, 2001). L'homme est plus transparent dans ses besoins, curiosités, désirs et attentes (Morin, 2001). En d'autres mots, l'homme dévoile avec une limpidité croissante ses aspirations profondes, ses désirs subtils, ses curiosités intellectuelles et ses attentes, reflétant ainsi une quête d'authenticité et une volonté de mieux communiquer ses besoins au monde qui l'entoure. Par ailleurs, le bonheur représente sans doute l'accomplissement ultime de la vie et peut se révéler à travers la quête et l'expérience de la connaissance (Morin, 2001). Il s'inscrit dans un processus où la connaissance, qu'elle soit intellectuelle ou existentielle, devient une source de sens, d'accomplissement et d'épanouissement profonds.



#### 4.1.1.1 Apprendre de nouvelle culture

Mon immersion dans la société québécoise m'a permis de m'enrichir profondément grâce à sa culture foisonnante et diversifiée, caractérisée par une ouverture d'esprit et un respect des différences. Cette expérience a joué un rôle déterminant dans le renforcement de ma stabilité émotionnelle, en m'offrant un environnement propice à l'épanouissement personnel. Elle a également favorisé une amélioration significative de mon bien-être global, tout en contribuant, de manière particulière, à mon équilibre et à ma satisfaction au travail. **(Extrait 2, témoignage 2)**

Dans l'extrait 2, le chercheur fait mention de l'impact de la société québécoise sur sa santé mentale. Le Québec est renommé pour la diversité remarquable de sa société, un véritable carrefour culturel où cohabitent de multiples identités, origines et traditions. D'après Morin (2001), la société et l'individu s'influencent mutuellement, chacun façonnant et étant transformé par l'autre dans un processus d'interaction constante. « Individu et société existent mutuellement » (Morin, 2006, p. 64). L'individu, par ses actions, ses choix et ses aspirations, participe à la construction et à l'évolution de la société, tandis que cette dernière, à travers ses normes, ses valeurs et ses dynamiques collectives, modèle constamment l'identité et les comportements de l'individu. Les capacités d'organisation du cerveau humain nécessitent des conditions socioculturelles pour se mettre en œuvre, qui à leur tour requièrent les compétences de l'esprit humain pour s'arranger (Morin, 1991). Une société a besoin d'individus épanouis et évolués, capables de contribuer activement à son développement et à son équilibre (Morin, 2001). En outre, la diversité culturelle regorge des avantages, puisqu'elle permettra à l'humain d'apprendre et de connaître (Morin, 2001). Le métissage du Québec est un lieu d'échanges, de créativité et de dialogue, où cohabitent harmonieusement le patrimoine francophone, les racines autochtones et les apports culturels des nombreuses vagues d'immigration. « Au sein des cultures et des sociétés, les individus évolueront mentalement, psychologiquement, affectivement » (Morin, 2001, p. 33). Les humains se développeront au fil de leurs interactions sociales, de leurs expériences et des valeurs transmises par leur environnement culturel. Cette dynamique favorisera l'enrichissement de leur perception du monde, de leurs émotions et de leur capacité à comprendre et à gérer leurs relations interpersonnelles, tout en forgeant leur identité à travers des influences multiples et

parfois contradictoires. La complexité de l'individu nécessite une intégration au sein d'une culture et d'une communauté (Morin, 2001) . « Le capital humain premier, c'est la culture. L'être humain serait sans elle un primate du plus bas rang » (Morin, 2001, p. 34). L'appartenance à un groupe permet à l'individu d'évoluer, de s'adapter aux normes sociales et de donner du sens à son existence à travers des échanges et des expériences partagées. La culture permet aux individus d'être proprement humains (Morin, 2001).

#### 4.1.1.2 Surmonter les défis

Dans cette quête, après avoir exploré plusieurs options à travers le monde, mon attention s'est portée sur l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Ce qui m'a attiré vers cette institution, ce n'était pas seulement sa réputation académique, mais aussi son approche humaine et accessible de la formation (**Extrait 3, témoignage 2**).

Dans l'extrait 3, le chercheur prend la décision de quitter son pays d'origine pour s'établir au Québec, un choix qui ouvre la voie à une multitude de défis et de transformations. Cette transition marque un tournant dans son parcours. En s'installant dans un nouveau contexte, il sera confronté à l'adaptation à des normes et valeurs différentes, ainsi qu'à des défis d'intégration et d'évolution personnelle. La déspecialisation, en tant qu'aptitude essentielle, permet de développer une capacité à s'adapter à de nouvelles situations et à faire face à des environnements en constante évolution, elle devient particulièrement précieuse lorsqu'il s'agit de surmonter des difficultés (Morin, 2001).

#### 4.1.1.3 Le développement de compétence

Dans l'extrait 2, le chercheur s'efforce de trouver une formation qui lui offrira l'opportunité de développer sa confiance en soi et de stabiliser son équilibre émotionnel. Cette quête de compétences revêt une importance capitale pour son développement professionnel et son bien-être au travail. Le développement des compétences joue un rôle essentiel dans la promotion du bien-être psychologique en milieu de travail, en offrant aux employés un sentiment d'accomplissement et de maîtrise. La compétence favorise le bien-être psychologique en milieu de travail (Gómez-López *et al.*, 2022). Un étudiant qui quitte son

pays d'origine pour poursuivre des études à l'étranger cherche à combler son déficit de connaissances et à élargir ses compétences dans l'espoir de retrouver un sentiment d'épanouissement et de satisfaction. « Vivre, c'est pouvoir exprimer sa propre personnalité, réaliser ses aspirations, s'épanouir en tant que sujet » (Morin, 2015, p.53). Cette quête de savoir est souvent motivée par le désir d'améliorer ses perspectives de carrière, de s'intégrer à un environnement professionnel global, et de découvrir de nouvelles cultures qui enrichissent son parcours personnel et académique. En ce sens, l'étudiant aspire à un bonheur durable, nourri par des expériences transformatrices et l'acquisition de compétences essentielles.

En outre, les compétences émotionnelles, telles que la capacité à identifier et exprimer ses émotions de manière appropriée, à faire face au stress et à maintenir des relations harmonieuses, permettent aux individus de mieux naviguer dans les défis émotionnels de la vie quotidienne. Le bien-être émotionnel est plus précisément déterminé par les compétences émotionnelles (Ciarrochi et Scott, 2006). De plus, lorsque les employés possèdent des compétences solides et éprouvées, ils se sentent plus capables de gérer les exigences de leur poste et de résoudre efficacement les défis qui se présentent. Cette maîtrise engendre un sentiment de compétence personnelle, réduisant le stress et l'anxiété liés à l'incertitude ou à la peur de l'échec. Un haut niveau de compétence favorise un bien-être élevé chez les employés (Kultalahti *et al.*, 2023).

En cultivant leurs compétences, les employés se sentent non seulement plus compétents, mais aussi plus valorisés et épanouis, ce qui contribue à un environnement de travail positif et à une meilleure santé mentale. Pour Jean, suivre une formation est bien plus qu'un simple apprentissage : c'est une étape nécessaire pour renforcer sa confiance en lui et trouver la stabilité émotionnelle dont il a besoin. Ces compétences sont cruciales pour lui permettre de s'épanouir pleinement sur le plan professionnel.

#### 4.1.1.4 La formation continue

J'ai particulièrement apprécié l'initiative de la direction de l'entreprise, qui a décidé de mettre en place des salles de formation spécialement adaptées aux besoins de l'entreprise, ainsi que des séances régulières de mise à niveau pour le personnel **(Extrait 4, témoignage 1)**.

Il porte un intérêt particulier à l'influence de la formation continue sur le développement de ses compétences et affirme en avoir tiré une grande satisfaction. L'acquisition continue de savoirs et de compétences peut entraîner des répercussions significatives sur la santé mentale et physique des travailleurs. En effet, la poursuite de la connaissance favorise non seulement le développement intellectuel, mais elle peut aussi engendrer des sentiments d'accomplissement et de maîtrise, renforçant ainsi le bien-être psychologique. Les travailleurs manifestent souvent une forte volonté d'améliorer leur performance, motivés par le désir de garantir une sécurité psychologique qui les met à l'abri de l'instabilité émotionnelle et du stress lié au travail. Le bien-être est stimulé par une performance innovante (Nande et Commeiras, 2022). Atteindre des performances élevées permet ainsi de cultiver un sentiment de satisfaction et d'accomplissement personnel, renforçant leur bien-être global et leur épanouissement professionnel. La compétence psychologique améliore le bien-être psychologique (Fotiadis *et al.*, 2019). Le développement de compétences psychologiques renforce le bien-être psychologique, en permettant aux individus de mieux gérer leurs émotions et leurs défis quotidiens.

Par ailleurs, des employés bien qualifiés ont tendance à intégrer plus facilement de nouvelles connaissances et à adapter leurs compétences aux changements organisationnels, favorisant ainsi une culture de développement continu. Le niveau de compétence des employés est clairement un facteur important qui influence à la fois les processus d'apprentissage des employés et les perceptions des employés du lieu de travail en tant qu'environnement d'apprentissage (Coetzer, 2009). De plus, un niveau de compétence élevé peut encourager une perception positive du lieu de travail.

#### 4.1.1.5 L'authenticité

Le parcours du comptable m'attire particulièrement, car il est en parfaite harmonie avec mes valeurs de précision, d'intégrité et d'excellence. Cette spécialisation répond également à mes aspirations de jouer un rôle stratégique dans la gestion des ressources d'une organisation, tout en apportant une valeur ajoutée tangible qui soutient sa mission globale (**Extrait 5, témoignage 1**).

Après avoir pris le temps d'explorer en profondeur ses motivations intrinsèques et d'évaluer sa personnalité, Jean a choisi la voie professionnelle qui lui correspond le mieux. Cet alignement crée un sentiment de cohérence et de congruence entre leurs actions quotidiennes et leurs principes fondamentaux, ce qui réduit les conflits internes et le stress. Le modèle de l'autodétermination, développé par (Ryan et Deci, 2000), propose que la motivation intrinsèque d'un individu s'épanouît lorsqu'il ressent trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance. Lorsque ces besoins sont satisfaits, l'individu se sent capable de faire des choix en accord avec ses valeurs (autonomie), de réussir dans ses activités (compétence) et de maintenir des relations positives et de soutien avec les autres (appartenance). Ce sentiment de satisfaction globale favorise une motivation forte et durable, augmentant à la fois la satisfaction personnelle et la performance.

L'authenticité cognitive contribue à diminuer l'épuisement psychologique des employés et à promouvoir un bien-être au travail, en renforçant leur alignement avec leurs valeurs personnelles. L'authenticité cognitive atténue l'épuisement et génère le bien-être au travail (Biétry et al., 2021). En outre, le bien-être subjectif et psychologique d'un individu est étroitement lié à son authenticité intrapersonnelle, qui reflète sa capacité à rester fidèle à ses valeurs, ses émotions et ses convictions profondes. Le bien-être subjectif et psychologique de l'individu est lié à l'authenticité intrapersonnelle (Ménard et Brunet, 2012). D'autre part, le bien-être au travail dépend en grande partie du degré d'authenticité des employés, qui leur permet de s'aligner avec leurs valeurs profondes et d'agir en cohérence avec elles. Le niveau de bien-être au travail est directement lié au degré d'authenticité des employés (Van Den Bosch et Taris, 2018). Plus les employés adoptent une posture authentique, plus leur bien-être au travail augmente, grâce à une connexion sincère avec leurs

responsabilités et leur environnement. En s'alignant avec sa véritable identité, Jean développe une meilleure résilience face aux défis, réduit le stress lié aux conflits internes, et cultive un bien-être durable, nourri par un sentiment d'intégrité et d'épanouissement personnel.

#### 4.1.2 Le soutien social

Au lieu de se ranger automatiquement du côté de Madame Sandra, comme je le craignais parfois, Madame Christine faisait preuve de discernement. Elle considérait mon expérience et mon savoir-faire, et le plus souvent, il finissait par me donner raison. Ce soutien était crucial pour moi. Savoir que ma gérante appréciait et validait mon travail me donnait la force de continuer, même lorsque les critiques de l'assistante Sandra devenaient difficiles à supporter (**Extrait 6, témoignage 2**).

L'extrait 6 souligne l'impact positif du soutien dans un contexte de tensions professionnelles. De plus, il illustre comment une gestion équitable et un discernement éclairé peuvent non seulement atténuer les conflits internes, mais aussi renforcer la motivation et la résilience des collaborateurs. Le soutien offert à autrui est bénéfique pour la personne qui le reçoit, car il renforce son sentiment de sécurité et de réconfort. Un soutien social solide permet de réduire l'impact négatif de l'épuisement professionnel, en offrant aux employés un espace de réconfort et de compréhension. Le soutien social contribue à atténuer les effets de l'épuisement professionnel (Macias-Velasquez *et al.*, 2021). Ce soutien peut également contribuer à réduire son niveau de stress et à améliorer son bien-être général. Selon Chou et Shaing (2015), le soutien social sur le lieu de travail contribue directement au bien-être subjectif. Qu'il s'agisse d'un encouragement, d'une aide concrète, ou simplement d'une présence bienveillante, le soutien apporte des bienfaits émotionnels qui facilitent la résilience face aux difficultés et renforcent la motivation. Le soutien social diminue le niveau de stress et améliore le bien-être global (Cohen et Wills, 1985). En outre, les effets de l'environnement psychosocial de travail et des relations personnelles sur le bien-être subjectif sont indépendants, chacun contribuant de manière distincte à l'équilibre mental et émotionnel des individus. L'environnement psychosocial de travail et les relations personnelles exercent des effets distincts sur le bien-être subjectif (Stansfeld *et al.*, 2013).

Le soutien social contribue à instaurer un climat de solidarité propice à renforcer les liens sociaux, un élément fondamental pour le développement personnel et l'équilibre émotionnel. Le soutien social constitue un pilier essentiel du bien-être psychologique (Mérineau *et al.*, 2023). En favorisant un environnement de confiance et de réciprocité, le soutien social encourage des relations authentiques qui apportent un sentiment d'appartenance et de sécurité. De plus, ce climat solidaire crée une dynamique collective qui facilite la résilience face aux difficultés et favorise une meilleure gestion du stress, contribuant ainsi à un bien-être psychologique durable.

#### 4.1.2.1 Le soutien des collègues

Je me suis approché doucement, posant une main amicale sur son épaule pour capter son attention. Il était encore en train de ranger les tranches de jambon, mais son visage trahissait une profonde déception et une certaine lassitude ... « Tu sais, » lui ai-je dit en essayant de lui apporter un peu de réconfort, « je vois tout ce que tu fais, et je sais que tu fais un excellent boulot. Ne laisse pas ce genre de situation te démoraliser. On est là pour se soutenir. » Mon collègue Salomon m'a regardé avec un sourire triste, mais reconnaissant. « Merci, » a-t-il murmuré. « Ça fait du bien de savoir que quelqu'un comprend **(Extrait 7, témoignage 2)**.

L'extrait 7 visualise l'importance des relations interpersonnelles positives au travail, particulièrement dans les moments de tension ou de découragement. L'attitude empathique et les mots de réconfort du chercheur reflète comment des gestes simples, mais sincères, peuvent non seulement améliorer le bien-être immédiat d'un collègue, mais aussi renforcer la cohésion et la solidarité au sein d'une équipe. Le soutien apporté par les collègues contribue à diminuer l'épuisement émotionnel, en offrant un environnement de travail plus solidaire et bienveillant. D'après, Macias-Velasquez *et al.* (2021), le soutien des collègues est directement lié à une réduction de l'épuisement émotionnel. Lorsque les employés bénéficient du soutien de leurs collègues, leur épuisement émotionnel diminue, car ils se sentent mieux compris et soutenus dans leurs défis quotidiens. Les recherches montrent que la satisfaction des collègues constitue un prédicteur plus fort de la satisfaction professionnelle et du bien-être global. Selon Simon *et al.* (2010), la satisfaction des collègues est un facteur

prédictif majeur de la satisfaction au travail et dans la vie. La satisfaction des collègues influence fortement la satisfaction des employés, au travail comme dans leur vie quotidienne.

Les employés recevant un soutien adéquat de la part de leurs collègues sont mieux protégés contre les conséquences psychologiques et émotionnelles liées à la maltraitance en milieu professionnel. Sloan (2012), révèle que les employés qui reçoivent le soutien de la part de leurs collègues sont protégés contre les effets néfastes de la maltraitance.

#### 4.1.2.2 Le soutien du supérieur

Le fait que ma gérante Christine se tienne à mes côtés dans ces moments de conflit a non seulement renforcé ma confiance en lui, mais aussi mon engagement envers mon travail. Cela me rappelait que malgré les obstacles, il y avait encore des personnes dans l'équipe qui comprenaient et respectaient mon travail. Ce soutien a été une bouée de sauvetage dans une période où je commençais à me sentir noyé par les critiques et le stress (**Extrait 8, témoignage 2**).

L'extrait 8 met en évidence combien le soutien hiérarchique, lorsqu'il est exprimé avec discernement et empathie, peut jouer un rôle déterminant dans la gestion des conflits et la préservation de l'équilibre émotionnel des collaborateurs. Le soutien du superviseur entretient une relation négative directe avec le cynisme en milieu professionnel, en jouant un rôle clé dans l'atténuation des attitudes désengagées et sceptiques des employés. En effet, un superviseur qui apporte un soutien constant diminue significativement le cynisme des employés, en renforçant leur confiance et leur engagement envers l'organisation. Le soutien du superviseur réduit directement le cynisme au travail (Macias-Velasquez *et al.*, 2021).

Les attitudes et comportements adoptés par le superviseur jouent un rôle crucial dans l'impact positif ou négatif sur le bien-être des employés, façonnant leur expérience au travail. Lorsque le superviseur adopte un comportement bienveillant, cela influence directement le bien-être des employés, en agissant sur leur motivation et leur satisfaction. Le comportement du superviseur peut affecter le bien-être des employés (Gilbreath et Benson, 2004). En effet, le soutien du supérieur joue un rôle central dans l'amélioration du bien-être des travailleurs, car il crée un environnement de travail sécurisant, où les employés se sentent valorisés et



compris. Brough et Pears (2004) affirment que seul le soutien du supérieur a un impact positif sur la satisfaction au travail. Lorsqu'un supérieur manifeste de l'empathie et offre des ressources pour accompagner les défis professionnels, il renforce le sentiment de confiance et de motivation des employés, ce qui conduit à une amélioration notable de leur bien-être psychologique et émotionnel.

#### 4.1.2.3 Le soutien organisationnel

Lors de cette visite, la salle de formation des employés a particulièrement retenu mon attention. Elle est équipée d'appareils et de matériels de dernière génération, offrant un environnement propice à l'apprentissage et à l'évolution des compétences. Les ordinateurs et autres équipements technologiques permettent une formation interactive et immersive, tandis que les logiciels sont constamment mis à jour, garantissant aux employés l'accès aux outils les plus performants du marché. Cette salle reflète l'engagement de l'entreprise à investir dans le développement de ses équipes en leur offrant les meilleures conditions d'apprentissage (**Extrait 9, témoignage 1**).

L'extrait 9 explique la manière dont l'entreprise valorise le développement de ses ressources humaines à travers des infrastructures modernes et bien pensées. Cet engagement envers la formation continue n'est pas seulement un atout stratégique pour l'organisation, mais aussi un levier de bien-être et de motivation pour les employés, qui se sentent soutenus dans leur évolution professionnelle. La formation continue permet aux collaborateurs d'acquérir et de renforcer les compétences nécessaires pour répondre aux évolutions technologiques et aux exigences changeantes du marché. Les employés se sentent valorisés et soutenus lorsqu'ils ont l'opportunité de développer leurs compétences, ce qui renforce leur engagement et leur loyauté envers l'entreprise. Le maintien d'un haut niveau de productivité et la fidélisation des travailleurs constituent les principales raisons pour lesquelles les entreprises adoptent la formation continue (Laurent et Saujat, 2015).

Les programmes visant l'amélioration du bien-être des employés gagneraient à cibler en priorité l'accroissement du soutien de la direction, celui-ci jouant un rôle déterminant dans la santé psychologique et l'engagement au travail. Selon Moyle (1998), les interventions pour

améliorer le bien-être des employés pourraient avantageusement se concentrer sur l'augmentation du soutien de la direction.

Une perception positive du soutien organisationnel engendre un bien-être psychologique accru, ce qui se traduit par une amélioration notable de la performance et de la qualité du travail fourni par les employés. Le soutien organisationnel perçu positivement génère un bien-être psychologique favorable qui, à son tour, améliore la qualité du travailleur (Pahlevan Sharif *et al.*, 2018). Quand les employés ressentent un vrai soutien de leur organisation, ils sont plus heureux, ce qui améliore leur travail. Le soutien organisationnel améliore le bien-être psychologique. Un soutien organisationnel solide contribue de manière significative à l'amélioration du bien-être psychologique. Le soutien organisationnel améliore le bien-être psychologique (Panaccio et Vandenberghe, 2009).

#### **4.1.3 La posture managériale**

L'arrivée de cette nouvelle assistante Madame Sandra a cependant bouleversé l'harmonie qui régnait auparavant dans notre équipe. Ce qui avait toujours été un environnement de travail cohérent et relativement serein a soudainement été perturbé par sa présence. **(Extrait 10, témoignage 2)**

L'extrait 10 révèle l'influence du comportement du leader sur l'environnement de travail. Le comportement du leadership joue un rôle déterminant dans la dynamique organisationnelle, influençant directement le comportement, les performances et le bien-être des employés. Un leader qui adopte un style de gestion bienveillant, transparent et inspirant favorise un climat de confiance et de respect mutuel, créant ainsi un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et écoutés. Cette reconnaissance renforce leur motivation intrinsèque, les incitant à s'impliquer davantage dans leurs tâches et à adopter des comportements positifs, comme la coopération, l'innovation et l'engagement. Le comportement du leadership a un impact significatif sur le comportement, les performances et le bien-être des employés (Inceoglu *et al.*, 2018). Le comportement du leadership ne se limite pas à la gestion des tâches ; il façonne la culture de l'organisation, influence les attitudes des employés et constitue un levier clé pour promouvoir leur bien-être global.

#### 4.1.3.1 La gestion participative

Elle se comportait comme si elle était la véritable gérante, imposant ses idées et ses méthodes comme étant les seules valables. Selon Madame Sandra, ce qui fonctionnait dans son ancien magasin devait forcément être appliqué ici, sans tenir compte du fait que les deux supermarchés avaient des systèmes de fonctionnement largement différents (**Extrait 11, témoignage 2**).

Là où autrefois mes idées étaient ignorées ou rapidement écartées, elles étaient désormais prises en compte, et souvent, mises en application. Ce nouveau climat de travail a créé une atmosphère beaucoup plus harmonieuse et collaborative. Pour la première fois depuis longtemps, je me sentais valorisé dans mon rôle, et le stress qui pesait sur mes épaules s'est progressivement dissipé (**Extrait 12, témoignage 2**).

L'extrait 11 illustre une problématique de leadership mal positionné, d'adaptation insuffisante et de communication déficiente, mettant en évidence les défis que peut poser une mauvaise intégration dans un nouvel environnement professionnel. Les différents styles de gestion, qu'ils soient participatifs, autoritaires ou transformationnels, déterminent le comportement des travailleurs en façonnant leur engagement, leur créativité et leur niveau de satisfaction au travail. La gestion autoritaire est souvent une source de mal-être dans une entreprise, en instaurant un climat de tension et de méfiance parmi les employés. La gestion autoritaire entraîne des risques psychosociaux élevés ainsi qu'une réduction des performances professionnelles (Mekkaoui et al., 2022). Par ailleurs, en imposant des directives strictes sans possibilité de dialogue, la gestion autoritaire crée un environnement où l'innovation et l'initiative personnelle sont étouffées. Les styles de leadership transactionnel, charismatique et bureaucratique impactent négativement la performance de l'organisation (Al Khajeh, 2018). À long terme, cette approche peut mener à une baisse de la satisfaction au travail, à une diminution de la productivité, et à une hausse des taux de rotation, impactant ainsi la stabilité et la performance globale de l'organisation. Le leadership autoritaire crée un cercle vicieux où le mal-être des employés impacte la productivité et la réputation de l'entreprise, entravant son développement durable.

Compte tenu de la diversité des stratégies de gestion disponibles, il serait judicieux d'analyser en profondeur les différents styles pour identifier celui qui s'aligne le mieux avec

les objectifs de l'organisation et favorise sa croissance durable. D'après Hollandts (2009), une approche de gestion participative favorise l'harmonie et la coopération au sein de l'entreprise. En effet, une approche de gestion participative crée un environnement de travail propice à l'harmonie et à la coopération en impliquant activement les employés dans la prise de décision et le développement de projets communs, ce passage en est une démonstration. L'extrait 12 révèle comment une atmosphère collaborative peut transformer l'expérience professionnelle, en passant d'une marginalisation des idées à un véritable épanouissement personnel et émotionnel.

En fin de compte, la gestion participative permet de créer un cadre dans lequel chaque employé se sent partie intégrante des succès de l'entreprise, ce qui favorise un climat de travail harmonieux et stimule la coopération pour atteindre les objectifs collectifs. Par ailleurs une posture de leadership positif joue un rôle déterminant en stimulant le bien-être au travail en créant un climat propice à l'épanouissement des employés. Une posture de leadership positif stimule tant la passion que le bien-être au travail (Frimousse *et al.*, 2020). Ce type de leadership se caractérise par une attitude bienveillante, encourageante et inspirante, qui valorise les efforts et soutient le développement personnel de chacun. En promouvant des relations interpersonnelles basées sur la confiance et le respect, un leader positif peut réduire le stress, augmenter la motivation et améliorer la satisfaction globale des employés. Ainsi, les travailleurs se sentent non seulement appréciés, mais aussi en sécurité psychologique, ce qui contribue durablement à leur bien-être.

#### 4.1.3.2 La reconnaissance

Il faut noter qu'il y avait des moments où je me sentais véritablement apprécié. Par exemple, lorsqu'un client revenait pour me remercier pour la qualité du service ou pour la recommandation que je lui avais faite, cela me donnait un élan de motivation. De même, lorsque mon supérieur me félicitait pour ma rapidité ou pour avoir géré une situation difficile avec un client, cela avait un effet extrêmement positif sur mon engagement et renforçait mon estime de moi-même. Un simple « merci » ou un compliment pour le travail bien fait suffisait à alléger le poids des tâches quotidiennes. Les journées où je sentais que mon travail était valorisé et respecté, je rentrais chez moi avec un sentiment de satisfaction (**Extrait 13, témoignage 2**).

Mon engagement et ma performance n'ont pas tardé à être remarqués. À la fin de mon stage, après une évaluation rigoureuse de mon travail, le directeur de l'entreprise Monsieur Koffi a pris la décision de me garder au sein de l'équipe. Cette proposition de contrat était non seulement une reconnaissance de mon travail, mais aussi une grande source de motivation pour continuer à me perfectionner dans le domaine de la comptabilité (**Extrait 14, témoignage 1**).

L'extrait 13 met en évidence l'effet transformateur de la reconnaissance sur la motivation, l'estime de soi et le bien-être au travail. Il souligne l'importance des interactions positives dans la dynamique professionnelle. La reconnaissance et la motivation au travail jouent des rôles fondamentaux dans la performance, la satisfaction, et la rétention des employés. La reconnaissance, c'est-à-dire l'appréciation et la valorisation des efforts et des réalisations des travailleurs, renforce leur engagement en améliorant leur sentiment de valeur personnelle et professionnelle. La motivation, qu'elle soit intrinsèque (provenant de la satisfaction personnelle liée aux tâches) ou extrinsèque (générée par des récompenses externes comme les primes, les promotions ou les avantages), est directement influencée par la reconnaissance et la performance. Ces propos sont soutenus par Fall et Ndao (2024), la motivation intrinsèque contribue de manière significative à l'augmentation de la performance au travail.

L'importance de la reconnaissance professionnelle dans l'engagement et la performance d'une personne est ressortie dans l'extrait 14. La validation de son travail par une proposition de contrat renforce non seulement sa motivation et sa satisfaction, mais lui ouvre également des perspectives de développement dans sa carrière. En reconnaissant les contributions et les talents de chaque individu, on valorise la diversité des points de vue et des expériences, ce qui crée un espace où chacun se sent écouté et apprécié. Ce mécanisme de valorisation favorise une culture d'inclusion, où les barrières sociales sont réduites, et l'engagement collectif est amplifié. La reconnaissance constitue un levier essentiel pour promouvoir l'inclusion (Grouille et Leroy, 2021). De plus, la reconnaissance encourage des interactions positives et renforce la collaboration entre collègues, permettant à l'ensemble de l'équipe de prospérer dans un environnement plus harmonieux et équitable.

La reconnaissance envoie aux employés le message que leur travail est apprécié et significatif. La reconnaissance joue un rôle clé en favorisant le bien-être des employés sur

leur lieu de travail (Iliescu *et al.*, 2020). Ce type de reconnaissance, qu'il s'agisse de rétroaction positive, de célébration des réussites ou de récompenses symboliques, renforce le lien émotionnel des employés avec l'organisation et leur donne un sentiment d'accomplissement. La reconnaissance des efforts professionnels semble favoriser le bien-être psychologique des travailleurs en soutenant la satisfaction de leurs besoins psychologiques essentiels (Lamontagne, 2006). En effet, lorsqu'un employé se sent reconnu pour son travail, il développe un attachement accru à son organisation et un désir de maintenir un haut niveau de performance.

#### 4.1.3.3 La confiance

Cependant, après quelques jours, un changement notable a commencé à s'opérer. Contre toute attente, j'ai remarqué que son comportement évoluait. Peu à peu, Madame Sandra a commencé à m'accorder davantage d'autonomie dans l'exécution de mes tâches quotidiennes. Au lieu de surveiller chacun de mes gestes, elle a commencé à me faire confiance pour mener à bien les tâches qui m'étaient assignées. C'était comme si l'absence de la gérante Christine l'avait amenée à voir les choses différemment, à reconnaître mes compétences et ma capacité à gérer mon travail de manière efficace **(Extrait 15, témoignage 2)**.

L'extrait 15 démontre un tournant significatif dans la relation professionnelle entre le chercheur et Madame Sandra, où le besoin de supervision initial s'est transformé en une confiance mutuelle. La confiance constitue un indicateur clé dans la prévision du bien-être psychologique au travail, en facilitant des relations interpersonnelles saines et en renforçant le sentiment d'appartenance. Les employés doivent atteindre un certain niveau de compétence pour gagner la confiance de leurs superviseurs. Lorsqu'un employé montre une volonté constante d'apprendre, de contribuer activement aux objectifs de l'équipe, et de respecter ses engagements, il renforce la perception de fiabilité et de dévouement auprès de ses superviseurs. Dahmani (2011), souligne que les employés doivent posséder un certain niveau de compétence pour être considérés comme dignes de confiance par les superviseurs, la confiance s'installe et se développe en fonction de l'engagement personnel du travailleur.

Les comportements adoptés par les leaders jouent un rôle déterminant dans l'instauration de la confiance au sein de l'équipe, ce qui a un impact direct sur le bien-être

des employés. Le comportement de leadership influence la confiance des employés et, par conséquent, leur bien-être au travail (Kelloway *et al.*, 2012). Lorsque les employés ressentent la confiance de leur gestionnaire, cela renforce en eux un sentiment de reconnaissance de leurs compétences et de leur contribution, ce qui favorise leur bien-être au travail (Caillé et Jeoffrion, 2019). La présence de confiance au sein de l'environnement professionnel joue un rôle déterminant dans la prédiction du bien-être psychologique des employés, en créant un climat de sécurité et de respect. Di Stefano *et al.* (2018) soutiennent que la confiance favorise le bien-être psychologique au travail. Créer un environnement de confiance au sein de l'organisation n'est pas seulement bénéfique, c'est la clé pour maximiser le bien-être des employés et assurer leur fidélité. Les travailleurs qui évoluent dans un environnement de confiance ressentent un bien-être subjectif, élevé (Helliwell et Wang, 2010). En effet, le renforcement de la confiance organisationnelle constitue un levier central pour améliorer de manière significative le bien-être des employés au travail, en cultivant un environnement propice à la sécurité psychologique et à la satisfaction professionnelle. Le bien-être des employés au travail peut être optimisé par le renforcement de la confiance au sein de l'organisation (Jaškevičiūtė, 2021). Les individus qui perçoivent leur environnement comme basé sur la confiance bénéficient généralement d'un bien-être subjectif accru, se sentant plus serein et épanoui.

#### 4.1.3.4 L'autonomie

Mon supérieur me laisse une grande liberté dans la manière d'exécuter les tâches qu'il m'assigne, ce qui a eu un impact positif considérable sur mon bien-être mental. Cette autonomie me permet non seulement de m'organiser selon mes propres méthodes et préférences, mais aussi de développer un sentiment de confiance et de responsabilité. En me sentant valorisé et respecté dans mon approche du travail, je ressens moins de pression, une diminution du stress, et une plus grande motivation (**Extrait 16, témoignage 1**).

L'extrait 16 clarifie les effets positifs d'une gestion axée sur l'autonomie. En offrant un cadre respectueux de l'individu, le supérieur favorise non seulement le bien-être mental de son collaborateur, mais aussi son efficacité et son engagement au travail. L'autonomie dans les méthodes de travail permet aux individus de s'organiser selon leurs préférences, ce

qui non seulement stimule leur plaisir au quotidien, mais renforce également leur satisfaction globale dans la vie. En ayant la liberté de choisir comment accomplir leurs tâches, les travailleurs ressentent un plus grand sentiment de contrôle et d'accomplissement, ce qui favorise leur épanouissement personnel et professionnel. D'après Wheatley (2017), l'autonomie dans les méthodes de travail augmente le plaisir et la satisfaction dans la vie.

L'autonomie psychologique joue un rôle déterminant dans l'amélioration du bien-être psychologique des travailleurs et dans l'établissement d'un équilibre optimal entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'autonomie psychologique améliore le bien-être psychologique et contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Fotiadis et al., 2019). Accorder de l'autonomie psychologique permet aux employés de mieux gérer leur stress, ce qui favorise leur bien-être mental et leur capacité à maintenir un équilibre entre travail et vie personnelle. En effet, lorsque les travailleurs bénéficient de niveaux d'autonomie plus élevés, leur bien-être psychologique tend à s'améliorer grâce à une plus grande liberté de prise de décision et à un sentiment accru de maîtrise. Des niveaux plus élevés d'autonomie professionnelle améliorent le bien-être psychologique des travailleurs (Clausen et al., 2022).

#### **4.1.4 La rémunération**

La rémunération que je recevais était bien inférieure à ce que j'estimais mériter au regard de la quantité et de la qualité du travail fourni. Cette situation financière difficile affectait directement ma capacité à subvenir à mes besoins quotidiens. Chaque mois, je peinais à équilibrer mon budget, ce qui créait un stress financier constant qui venait s'ajouter à la pression déjà présente au travail (**Extrait 17, témoignage 1**).

L'extrait 17 démontre les répercussions multiples et interconnectées d'une rémunération insuffisante sur la vie personnelle, le bien-être mental et la satisfaction professionnelle. Il souligne la nécessité d'une politique salariale équitable et adaptée, non seulement pour répondre aux besoins financiers des employés, mais aussi pour renforcer leur engagement et leur motivation au sein de l'entreprise. La rémunération joue un rôle essentiel en stimulant la motivation des employés, car elle est perçue non seulement comme une récompense financière, mais aussi comme une marque de reconnaissance de la part de



l'organisation. En effet, une politique de rémunération bien structurée renforce le sentiment de valorisation chez les employés, leur montrant que leurs efforts et contributions sont pris en compte. La rémunération des employés est une forme de reconnaissance qui peut accroître la motivation et les performances des employés (Rohida *et al.*, 2024). Un salaire qui reflète les efforts fournis et les compétences investies valorise le travail accompli, favorisant ainsi un climat de respect et de confiance mutuelle. À l'inverse, une rémunération perçue comme injuste ou insuffisante peut devenir une source de frustration et de mal-être, érodant progressivement la satisfaction au travail et la loyauté des employés.

La rémunération est un soutien financier et symbolique qui crée un lien plus fort avec l'organisation, encourageant ainsi l'engagement et la fidélité. Les études montrent une corrélation positive entre la rémunération perçue et la satisfaction au travail, soulignant l'importance d'une compensation juste pour le bien-être des employés. Il existe une relation positive entre la rémunération et la satisfaction au travail (Rohida *et al.*, 2024). La rémunération exerce une influence positive sur la motivation des employés et est perçue comme un outil de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation (Roussillon Soyer *et al.*, 2018). La rémunération influence la satisfaction, la motivation et les compétences, ce qui conduit à une performance de travail accrue (Nasreddine et Assya, 2017). La rémunération réduit la détresse psychologique (Cloutier et Gascon, 2023) et permet de satisfaire des besoins psychologiques importants, comme la sécurité et la réalisation de soi, qui contribuent directement au bien-être. La rémunération ne se limite pas à un simple échange monétaire ; elle représente un levier puissant pour renforcer la satisfaction, encourager la motivation, et construire une relation de confiance entre les employés et leur employeur.

## 4.2 DISCUSSION GENERALE

Le bien-être a été abordé distinctement dans la littérature. Le bien-être hédonique se définit par une recherche incessante du plaisir et un souci de surcroît d'éloigner la souffrance. On est là dans un registre qui montre une attention centrée sur les satisfactions immédiates, actualisées, recherchées. En effet, bien que la prise en compte du rapport à soi soit subjective lorsqu'il s'agit du bonheur, il s'agit d'un rapport évolutionnel primordiale. On est donc en présence d'une forme de bien-être passif, fondé sur les agréables expériences et sur des émotions positives. Pour sa part le bien-être eudémonique recouvre une intension plus profonde et plus généreuse, fondée sur le développement personnel, la recherche de sens et la réalisation de soi ; là où le bien-être hédonique correspond au seul plaisir et à l'évitement de la souffrance, celui-ci en tout cas embrasse des dimensions plus complexes : un rapport à soi et aux autres ajusté à ses valeurs (en un mot l'authenticité), la mise en projet et la poursuite d'objectifs significativement engageants, des activités de sens et une préoccupation du bien-être des autres, au-delà de soi. Au fond l'idée est de donner sens et consistance à une existence authentique, où l'individu peut montrer de manière authentique et créative qui il est véritablement et vivre à partir de ce "qui est là" dans le rien ignoré qui tout à coup donne sens à sa vie et la rend heureusement vivable.

La définition du bien-être s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. Les résultats de notre étude permettent d'affirmer que le bien-être humain repose sur la synergie du bien-être hédonique et du bien-être eudémonique, qui relie le plaisir momentané, les émotions positives, à la profondeur d'un sens de l'existence riche, et aligné sur ses valeurs. À travers cette articulation, il n'est pas seulement délibéré de satisfaire ses besoins immédiats, mais, d'opérer un développement personnel durable, en faveur d'une vie équilibrée, prompte à être épanouie et complètement vécue.

La migration vers le Canada influence le bien-être en milieu de travail en offrant à la fois des opportunités et des défis. D'un côté, elle permet d'accéder à un marché du travail structuré, avec des conditions favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'existence de programmes de formation et de développement professionnel facilite la progression de carrière, renforçant ainsi la motivation et le sentiment d'accomplissement. Cependant, cette transition comporte également des obstacles, notamment la reconnaissance des compétences et des diplômes, qui peut être un processus long et frustrant. L'adaptation à une nouvelle culture de travail représente aussi des défis, influençant l'intégration et le sentiment d'appartenance. Le stress lié à l'incertitude de l'emploi, aux nouvelles responsabilités et parfois à l'éloignement familial peut également impacter la satisfaction au travail et la santé mentale. L'environnement professionnel joue un rôle clé dans cette dynamique : un cadre inclusif et valorisant permet de réduire les difficultés d'intégration et d'améliorer le bien-être des travailleurs immigrés. La manière dont chaque individu s'adapte à ces transformations dépend de nombreux facteurs, notamment du soutien reçu, de la capacité à faire face aux changements et des opportunités de reconnaissance et de progression. Loin d'être un processus linéaire, l'intégration professionnelle en contexte migratoire est une expérience complexe où le bien-être évolue au fil des défis et des réussites.

Le bien-être établit une connexion entre divers éléments de l'existence, intégrant aussi bien des aspects physiques, émotionnels, sociaux que psychologiques. Le bien-être est intimement corrélé à la qualité des relations interpersonnelles, prépondérantes dans les schèmes de développement émotionnel, social et psychique de l'individu, comme suggère les travaux antérieurs de Biétry et al. (2021), Badri et al. (2022), Morin et Abouessalam, (2020) et Biétry et Creusier, (2013). Les relations interpersonnelles épanouissantes (qu'elles soient familiales, amicales ou professionnelles) contribuent à l'édification de notre estime personnelle, solidifient notre résilience face à l'adversité et favorisent notre épanouissement personnel au risque parfois d'en être trop lourdement affectées, d'être inexorablement enlisées dans une épreuve. Les relations interpersonnelles permettent aussi la circulation de ressources émotionnelles et psychologiques capables d'apaiser l'éventuelle douleur des heures d'épreuve. Un bien-être en interaction avec les autres, dans un réseau de liens qui donnent du sens aux trajectoires individuelles tout en les soutenant en les valorisant.

Nos résultats mettent en évidence l'importance fondamentale des relations interpersonnelles pour favoriser le bien-être. Ils révèlent le rôle essentiel du soutien provenant de divers aspects de l'environnement professionnel. Le soutien entre collègues, par exemple, crée un esprit de collaboration et de solidarité, offrant ainsi aux employés la possibilité de partager leurs expériences et de se sentir écoutés. De leur côté, les supérieurs jouent un rôle clé en insufflant un sentiment de reconnaissance et de valorisation, tout en apportant un encadrement et des conseils qui renforcent la confiance en soi des employés. Par ailleurs, le soutien organisationnel, caractérisé par des politiques bénéfiques, des ressources adéquates et un environnement de travail bienveillant, établit un cadre propice à l'épanouissement personnel et professionnel. Ces relations interconnectées révèlent que le bien-être au travail dépend étroitement d'un solide réseau de soutien humain, équilibré et synergique. Nous ajoutons que la relation interpersonnelle contribue au bien-être hédonique.

L'environnement organisationnel apparaît comme un déterminant du bien-être au travail comme le soutiennent Fournier et Masou (2017) dans la littérature. Un environnement de travail favorable disposant d'une politique des ressources humaines juste, d'une communication ouverte, d'opportunités de développement et d'une culture de reconnaissance est directement lié à un travail satisfaisant et épanouissant pour les employés. Les éléments d'un climat de confiance, de relations respectueuses entre les membres de l'organisation et de ressources en adéquation avec les besoins des travailleurs permettent de limiter le stress, d'accroître l'engagement et de développer le sentiment d'appartenance. Un environnement organisationnel propice à la performance représente également un levier puissant pour le bien-être des individus au sein de l'entreprise.

Le facteur de la reconnaissance est fondamental dans le bien-être individuel et collectif selon les travaux antérieurs. La reconnaissance que procure une valorisation des efforts, compétences et contributions donne sa place à l'individu, développe son estime de soi et son sentiment de valeur et d'appartenance, comme l'ont su mentionné Fournier et Masou (2017), Badri *et al.* (2022) et Chaibi *et al.* (2022). Une reconnaissance (verbale, matérielle ou symbolique) est un levier puissant de la motivation et de la satisfaction. En entreprise, une

culture de la reconnaissance participe à la création d'un climat positif, à la réduction du stress et à l'enrichissement des relations interpersonnelles. Le facteur de reconnaissance joue aussi un rôle évident dans l'accroissement de l'engagement, de la fidélité organisationnelle et de la productivité : la reconnaissance est donc à la fois un facteur de bien-être et un socle de performance individuelle et collective (Peiró *et al.*, 2019).

Nos recherches appuient l'effet bénéfique de la reconnaissance sur le bien-être, plus précisément sur le bien-être hédonique. Tout en reconnaissant et valorisant les efforts, compétences et contributions des personnes, la reconnaissance produit des effets émotionnels immédiats positifs tels que joie, plaisir, satisfaction, sentiment d'avoir bien fait. Ces effets émotionnels enrichissent l'expérience subjective du bonheur à travers une intensification du plaisir qui se déploie dans l'ici et maintenant. En d'autres termes, quel que soit son mode d'expression (remerciement, récompense, évaluation positive), la reconnaissance crée un sentiment de validation et de reconnaissance qui entre en résonance avec la nécessité fondamentale de tout individu à se sentir utile et apprécié. Et si la reconnaissance contribue à renforcer l'estime de soi, elle favorise aussi la motivation des individus, ce qui favorise la construction d'un climat de respect et de confiance au sein duquel chaque membre de l'équipe se sentira encouragé à maintenir, voire à dépasser, ses performances.

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle influence positivement le bien-être en permettant aux individus de trouver un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leurs aspirations personnelles. Cette harmonie améliore non seulement la satisfaction et la performance au travail, mais également la qualité des relations familiales et sociales, contribuant ainsi à un bien-être global, comme le révèlent les études de Sharkey et Caska, (2020), Flanchec *et al.* (2015) et Fournier (2015). Bien que la notion ait été largement discutée dans la littérature, elle n'a pas été dans notre propos central, ce qui pourrait être vu comme une des limites de notre étude, notamment pour de jeunes travailleurs qui, pour la plupart, ne sont pas encore confrontés à de lourdes obligations familiales, et dont la conciliation entre les emplois pourrait alors avoir un impact moins significatif, même si elle n'en demeure pas moins importante pour d'autres profils. Cela serait une voie de recherche

à explorer dans le cadre de futures études permettant de mieux décrire les modalités de cette conciliation au regard des différents âges de la vie et des contextes professionnels.

La confiance et l'autonomie sont des éléments fondamentaux de l'amélioration du bien-être, qu'il s'agisse d'enrichir le sentiment de maîtrise ou d'estime par la valorisation des activités. La confiance et l'autonomie instaurent un climat favorable où les individus peuvent s'épanouir, développer leur potentiel et atteindre un équilibre entre leurs aspirations personnelles et professionnelles d'après les études antérieures de Dahmani (2011), Di Stefano et al. (2018) et Helliwell et Wang (2010).

Nos travaux sont en accord avec ces études et en mettent en lumière une précision. Qu'elle soit donnée par les supérieurs ou ressentie dans le cadre d'un climat interpersonnel, la confiance rythme cet espace où chacun peut agir avec assurance, respect et soutien des autres, sans crainte d'être trop jugé. Elle favorise un environnement de sécurité psychologique qui encourage l'exploration et l'innovation. La confiance influence positivement le bien-être eudémonique. L'autonomie, permet à tout un chacun de prendre ses décisions, d'effectuer ses tâches selon son propre mode, de faire et de contrôler à sa guise sur son travail et/ou sur sa vie. L'indépendance dans ses choix est bien entendu propice bien sûr à la satisfaction immédiate, mais l'accomplissement est aussi une satisfaction qui se fait ressentir dans la durée. L'autonomie impacte positivement le bien-être hédonique.

L'épanouissement peut se retrouver lorsque le travail est en phase avec les valeurs profondes des travailleurs, produisant une consonance entre leurs croyances individuelles et leur activité de travail. Ce que les études antérieures soutiennent telles que celle de Caillé et Jeoffrion (2019), Biétry et al. (2021b), Goldman et Kernis (2002) et Sheldon *et al.* (2004). Cette adéquation engendre sens et authenticité du travail et sens et authentification du sujet, qui projette dans son travail son principe, ses espoirs et son identité. Si les valeurs du travail sont de l'intégrité, de l'entraide, de l'innovation, le travail est source d'un bien-être intrinsèque qui soutient l'investissement, la motivation et l'accomplissement.

Nos études confirment également cet aspect. Travailler en accord avec ses propres valeurs permet d'éliminer les tensions internes en alignant les exigences professionnelles avec les convictions personnelles. Cet alignement crée un environnement où l'individu se sent en phase avec ce qu'il fait, favorisant un état de sérénité et de satisfaction. Lorsque les valeurs personnelles, comme l'honnêteté, le respect ou l'innovation, trouvent un écho dans les missions et la culture de l'organisation, le travail devient une source d'épanouissement plutôt qu'un facteur de stress. Ce sentiment d'harmonie renforce l'authenticité et influence positivement le bien-être eudémonique.

Ressentir une avancée dans sa carrière constitue une source essentielle de motivation et de bien-être. Que ce soit par l'apprentissage de nouvelles compétences, l'atteinte d'objectifs professionnels ou le développement de son parcours, cette progression engendre un sentiment de fierté et de satisfaction personnelle. Ce facteur faisant partie de notre recherche est peu mentionné dans la littérature. Se sentir progresser exerce un impact positif et significatif sur le bien-être eudémonique.

L'apprentissage de la nouvelle culture qui émerge dans le cadre de notre recherche, bien que moins documenté dans la littérature existante, représente un facteur significatif qui mérite une attention particulière. Cette dynamique culturelle influe sur les interactions, les valeurs partagées et les pratiques organisationnelles, tout en façonnant les comportements et les perceptions des individus. L'apprentissage de la nouvelle culture favorise le développement personnel en cultivant des qualités essentielles telles que l'ouverture d'esprit et la tolérance. Elle joue un rôle crucial dans l'adaptation des travailleurs et dans la construction de leur bien-être eudémonique. Ignorer cet aspect pourrait limiter la portée de nos conclusions, en sous-estimant l'impact des changements culturels sur les attitudes et les expériences des participants.

L'apprentissage de la culture du nouveau pays développe la résilience des individus, car il permet, au sein des épreuves et de l'incertitude, de progresser. En faisant face à des situations nouvelles et parfois dissonantes, les individus développent des capacités essentielles (à gérer leur stress, à se montrer flexibles, à servir du problème). Chaque

difficulté surmontée devient un tremplin pour leur capacité à affronter l'angoisse, la persévérance, comme nos résultats l'ont démontré. Cette évolution personnelle, l'effort vécu au quotidien, construit la résilience pour faire face aux incertitudes du futur.

L'accomplissement de défis constitue indéniablement une source de satisfaction et de fierté personnelle, surtout lorsque l'on atteint un objectif élevé, sinon difficile. D'un défi à l'autre, chacun est porteur d'une preuve tangible des qualités du candidat ou de la candidate : le déploiement de sa ténacité, l'étendue de ses compétences, le développement de son volontarisme, tout cela s'inscrit comme autant de leviers d'une meilleure estime de soi et d'une meilleure foi en ses propres capacités. L'accomplissement permet aux personnes non seulement de vivre et de nourrir leurs projets, mais aussi d'ouvrir de nouvelles capacités de rebond et d'engendrement, pour poursuivre leur chemin vers la constitution d'un cercle vertueux d'un développement ambitieux continuellement reconstruit. Ainsi l'accomplissement des défis contribue au bien-être eudémonique.

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous nous appuyons sur la recommandation d'Edgar Morin, qui propose que toute connaissance doive être envisagée dans sa complexité. «La connaissance complexe est le chemin nécessaire pour arriver à l'inconnaissable» (Morin, 2017, p 172). Cette approche nous a incités à embrasser une vision globale et interconnectée des phénomènes, en tenant compte des multiples dimensions et interactions qui les composent. Ainsi, nous explorons en profondeur tous les enjeux liés au bien-être, qu'ils soient psychologiques, sociaux, organisationnels ou culturels, afin de dépasser les approches simplistes ou fragmentées. Cette démarche nous conduit à redéfinir le bien-être de manière exhaustive, en intégrant ses différentes facettes et en révélant les dynamiques sous-jacentes qui la façonnent. En adoptant ce cadre théorique, nous visons à produire une compréhension enrichie et nuancée du bien-être, capable de mieux répondre aux réalités et aux défis contemporains.



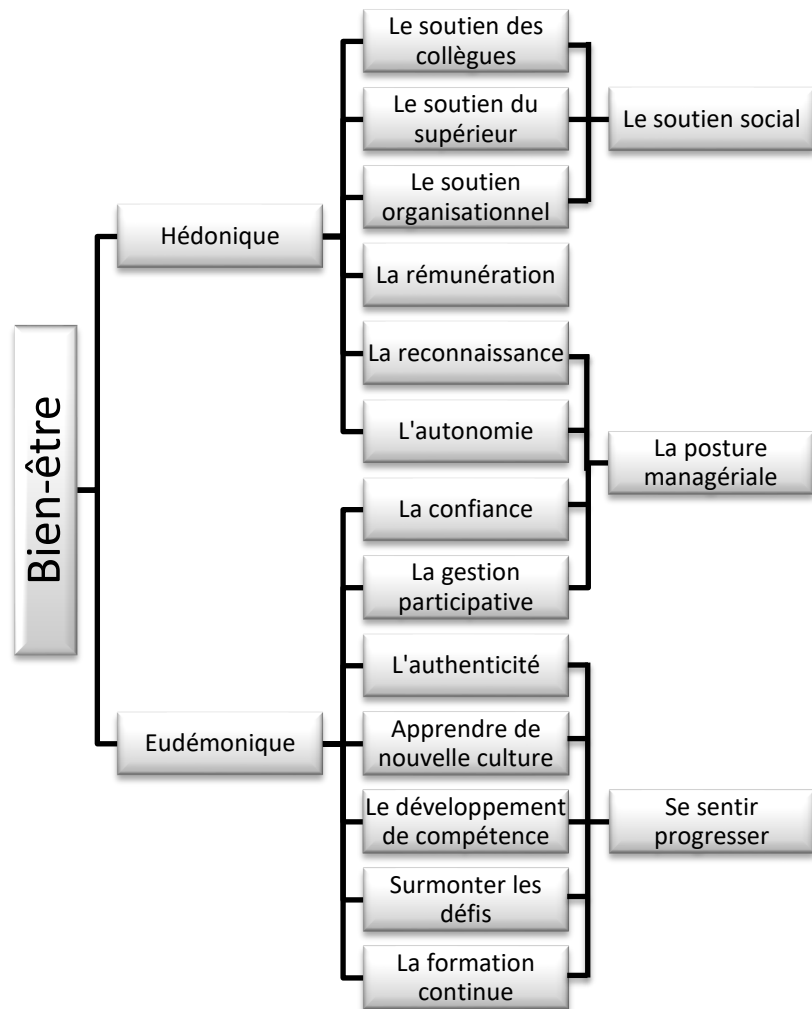


Figure 2: Les dimensions complexes du bien-être: Approches hédonique et eudémonique

Le bien-être peut être défini en partie par la qualité et l'étendue du soutien dont bénéficie une personne, un facteur crucial pour son épanouissement personnel et professionnel. Ce soutien peut émaner de plusieurs sources : les collègues, qui offrent un soutien émotionnel, un esprit de collaboration et une aide pratique au quotidien, créant ainsi un climat de confiance et d'entraide. Les supérieurs, qui jouent un rôle clé en apportant reconnaissance, encadrement et encouragements, tout en facilitant l'atteinte des objectifs

individuels et collectifs. L'organisation, à travers des politiques favorables, des ressources adaptées et un environnement de travail sain, qui garantit un cadre structurant et bienveillant pour tous ses membres. Ces formes de soutien, interconnectées, renforcent le sentiment de sécurité, de valorisation et d'appartenance, contribuant ainsi à un bien-être durable et à une résilience accrue face aux défis professionnels.

La posture managériale exerce une influence significative et positive sur les deux formes de bien-être, hédonique et eudémonique, en intégrant de pratiques clés telles que la gestion participative, la reconnaissance, la confiance et l'autonomie. La gestion participative favorise le bien-être hédonique en instaurant un climat de collaboration où les employés se sentent écoutés et impliqués dans les processus décisionnels. Cette approche renforce également le bien-être eudémonique en permettant aux individus de contribuer activement à des projets alignés avec leurs valeurs et aspirations personnelles. La reconnaissance nourrit le bien-être hédonique en générant des émotions positives immédiates, comme la satisfaction et la valorisation, tout en soutenant le bien-être eudémonique en renforçant l'estime de soi et le sentiment d'accomplissement. La confiance, en offrant un environnement sécurisant et respectueux, réduit le stress et favorise le bien-être hédonique. Elle stimule également le bien-être eudémonique en encourageant les employés à s'investir pleinement et à explorer leur potentiel. L'autonomie joue un rôle crucial en permettant aux employés de gérer leurs responsabilités à leur manière, ce qui procure un sentiment de contrôle (bien-être hédonique) tout en les aidant à se développer et à trouver un sens profond dans leur travail (bien-être eudémonique).

En adoptant ces pratiques, le gestionnaire devient un levier essentiel pour créer un environnement où les employés peuvent à la fois ressentir des émotions positives immédiates et s'épanouir durablement en atteignant leur plein potentiel.

Se sentir progresser est une manifestation clé du bien-être eudémonique, car cette expérience reflète un épanouissement personnel et professionnel qui va au-delà du simple plaisir immédiat. Cette progression s'exprime à travers plusieurs dimensions fondamentales : le développement des compétences : acquérir de nouvelles connaissances et maîtriser de

nouvelles aptitudes renforce la confiance en soi et nourrit un sentiment de croissance personnelle. Chaque compétence acquise devient une preuve tangible de progrès, favorisant un sentiment d'efficacité et de valeur. L'authenticité : progresser implique également d'agir en accord avec ses valeurs et son identité. En évoluant dans un environnement qui permet d'être soi-même, les individus renforcent leur bien-être intérieur et leur sentiment de réalisation. La formation continue : les opportunités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel soutiennent la quête de sens et d'amélioration. Ces expériences d'enrichissement intellectuel et technique alimentent la motivation et l'envie de se surpasser. L'accomplissement des défis : relever des défis stimule le dépassement de soi et offre un sentiment de fierté et de satisfaction. Cette capacité à surmonter les obstacles témoigne de la résilience et du potentiel de l'individu à évoluer.

Le sentiment de progression ne se limite pas à des avancées objectives : il incarne une démarche de croissance alignée sur les aspirations profondes de l'individu, consolidant ainsi un bien-être eudémonique durable et enrichissant.

Bien que son impact ne soit pas aussi prépondérant que celui d'autres facteurs tels que les relations interpersonnelles, la rémunération exerce néanmoins une influence positive sur le bien-être hédonique. Elle contribue à générer un sentiment de satisfaction immédiate en récompensant les efforts fournis et en répondant aux besoins matériels des individus. La rémunération permet également de réduire les sources de stress liées aux contraintes financières, créant ainsi un environnement plus stable et propice au bien-être. De plus, une rémunération perçue comme équitable et en adéquation avec les responsabilités favorise un sentiment de reconnaissance et de justice, renforçant les émotions positives. Cependant, bien que la rémunération puisse améliorer le bien-être hédonique, son effet reste limité si elle n'est pas accompagnée d'autres éléments essentiels, comme un environnement de travail sain, des opportunités de progression, et un sentiment d'appartenance.

Ainsi, ces deux formes de bien-être, bien que différentes, se complètent pour offrir une vision holistique de l'expérience au travail. Si le bien-être hédonique répond aux besoins immédiats de confort et de satisfaction, le bien-être eudémonique nourrit une quête de sens

et de développement à long terme. Ensemble, ils constituent des piliers essentiels pour favoriser l'épanouissement des individus dans le milieu professionnel.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, cette étude a porté une attention particulière à la littérature existante en lien avec le bien-être en milieu de travail, une étape essentielle pour construire un cadre théorique solide. En explorant les théories, modèles, et pratiques déjà développés dans ce domaine, le chercheur a pu identifier les concepts clés et les enjeux majeurs associés à cette problématique. Cette démarche a permis de mettre en lumière les différentes dimensions du bien-être au travail, notamment les aspects hédoniques et eudémoniques, tout en soulignant les facteurs contextuels et organisationnels qui influencent cette notion complexe.

L'analyse des écrits scientifiques a non seulement enrichi la compréhension des dynamiques du bien-être au sein des organisations, mais elle a également permis de dégager des lacunes dans la recherche actuelle. Ces observations ont servi de point de départ pour orienter les travaux du chercheur, en intégrant à la fois une approche théorique rigoureuse et une réflexion critique. En s'appuyant sur cette base solide, le chercheur a pu développer des hypothèses pertinentes et structurer une méthodologie adaptée pour approfondir l'étude du bien-être au travail dans des contextes spécifiques. Ainsi, cette exploration préalable de la littérature a constitué une étape déterminante pour poser les fondations de la recherche et garantir la pertinence et la fiabilité des conclusions qui en découlent.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre les mécanismes du bien-être au travail en nous appuyant sur les paradigmes de la complexité tels que conceptualisés par Edgar Morin. Nous analyserons donc en quoi (ou comment) les interactions individuelles, collectives, et organisationnelles ainsi que les dynamiques qu'elles engendrent peuvent être favorables ou défavorables au bien-être. Plus globalement, cette démarche de recherche vise à proposer une compréhension plus approfondie des conditions propices au bien-être pour tendre de la sorte à l'épanouissement professionnel, et cela, dans des environnements en constante évolution.

L'autopraxéographie est la méthode choisie par le chercheur pour atteindre des résultats à la fois pertinents et fiables. Cette approche, qui repose sur une analyse narrative des expériences personnelles du chercheur, permet de relier de manière dynamique les connaissances théoriques issues de la littérature aux réalités pratiques vécues sur le terrain. En valorisant la réflexion critique et l'apprentissage tiré de l'expérience, l'autopraxéographie offre un cadre méthodologique rigoureux qui favorise une compréhension approfondie et contextualisée des phénomènes étudiés.

Les résultats de cette recherche portent un nouveau regard sur la définition du bien-être en milieu de travail grâce aux paradigmes de complexité. Il a été confirmé qu'il existe deux formes principales de bien-être. Le bien-être hédonique se caractérise par des éléments tels que la rémunération, l'autonomie, la reconnaissance, ainsi que le soutien apporté par les collègues, le superviseur et l'organisation. Quant au bien-être eudémonique, il englobe des dimensions telles que la confiance, la gestion participative, l'authenticité, l'apprentissage de nouvelles cultures, le développement des compétences, l'accomplissement de défis et la formation continue. Ces deux formes de bien-être, bien que distinctes, se rejoignent pour proposer une approche globale de l'expérience au travail. Tandis que le bien-être hédonique répond aux besoins immédiats de satisfaction et de confort, le bien-être eudémonique s'inscrit dans une perspective plus profonde, axée sur la quête de sens et le développement à long terme. Ensemble, ils forment des fondations indispensables pour promouvoir l'épanouissement des individus dans leur environnement professionnel.

Les travaux précédents ont abordé le bien-être sous un angle unidimensionnel. Cependant, cette recherche a permis d'élargir cette perspective en offrant une vision plus globale et multidimensionnelle du bien-être, en prenant en compte non seulement les facteurs immédiats, mais aussi les éléments plus profonds liés à l'épanouissement personnel, le développement des compétences et la quête de sens. En intégrant ces différentes dimensions, cette étude permet de mieux comprendre la complexité du bien-être en milieu de travail.

Toute recherche présente des limites et des lacunes, et cette étude ne fait pas exception. La limite principale de ce travail réside dans la méthodologie choisie par le chercheur.

L'autopraxéographie, bien qu'efficace, présente des limitations. La subjectivité qui restreint notre compréhension du passé. La mémoire, en raison de processus cognitifs complexes, peut altérer notre perception des événements passés en déformant ou omettant des détails, influencée par des émotions, des biais et des contextes sociaux. En outre le point de vue unique d'une personne, bien que pertinente pour une compréhension personnelle, peut réduire la complexité des phénomènes et négliger des éléments essentiels.

Les perspectives de recherche peuvent être envisagées à la suite de cette étude. Il serait intéressant que les études ultérieures appliquent ces travaux à d'autres secteurs d'activité afin de comparer les résultats. Une telle étude comparative permettrait de dégager des pratiques spécifiques adaptées à chaque contexte tout en identifiant des modèles communs pour promouvoir le bien-être. En outre, l'objet de recherche peut être étudié par une autre méthodologie. En effet, bien que l'autopraxéographie soit une méthode pertinente, l'utilisation d'autres méthodologies qualitatives pourrait enrichir l'analyse des phénomènes complexes liés au bien-être. Une approche mixte combinant analyse quantitative et qualitative offrirait une vue plus intégrée des déterminants du bien-être au travail. À l'ère numérique, les outils et les plateformes de travail en ligne modifient les interactions entre collègues, supérieurs et organisations. Une exploration de l'impact des technologies sur le bien-être au travail, tant hédonique qu'eudémonique, pourrait ouvrir de nouvelles avenues de recherche, en tenant compte des effets de la virtualisation du travail sur la santé mentale et la satisfaction professionnelle.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adami, C. (2002). What is complexity? *BioEssays*, 24(12), 1085-1094. <https://doi.org/10.1002/bies.10192>

Ahmad, S., Sohal, A. S., & Wolfram Cox, J. (2020). Leading well is not enough : A new insight from the ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships. *European Business Review*, 32(2), 159-180. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0149>

Albert, M.-N. (2018). Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise: *Projectics / Proyética / Projectique*, n°17(2), 25-39. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0025>

Albert, M.-N., & Lazzari Dodeler, N. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : Une formation profondément ancrée dans la pensée complexe: *Projectics / Proyética / Projectique*, n°30(3), 29-41. <https://doi.org/10.3917/proj.030.0029>

Albert, M.-N., & Lazzari Dodeler, N. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : Un changement de paradigme. *Interventions économiques*, 69. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.22738>

Albrecht, G., Freeman, S., & Higginbotham, N. (1998). Complexity and human health : The case for a transdisciplinary paradigm. *Culture, medicine and psychiatry*, 22(1), 55-92.

Alhadeff-Jones, M. (2008). *Trois Générations de Théories de la Complexité : Nuances et Ambiguités*.

Aubin, T., Couture, J., Lachance, V., & Malo, M. (2023). Miser sur l'estime de soi organisationnelle et le soutien des collègues et du superviseur pour favoriser le bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*, 1(2), 16-23. <https://doi.org/10.7202/1095988ar>



- Badri, S. K. Z., Yap, W. M., & Ramos, H. M. (2022). Workplace affective well-being : Gratitude and friendship in helping millennials to thrive at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 479-498. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2148>
- Ben Ayed, A. K., & Vandenberghe, C. (2019). Stresseurs de rôle et performance prosociale : L'effet de l'épuisement émotionnel et de l'engagement au travail: *Le travail humain*, Vol. 82(4), 293-316. <https://doi.org/10.3917/th.824.0293>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET): *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 87(1), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2018). How to develop the full well-being profile among us employees? A person-centered approach: *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 106(4), 3-18. <https://doi.org/10.3917/grhu.106.0003>
- Biétry, F., Creusier, J., & Roberger, C. (2021). Les rôles médiateurs du bien-être au travail dans la relation authenticités – épuisement professionnel. *Management international*, 24(6), 65-77. <https://doi.org/10.7202/1077349ar>
- Blanchet, P. (2015). Pensée complexe ou objet complexe ? Sur les enjeux épistémologiques de la complexité en linguistique et sociolinguistique: *Cahiers internationaux de sociolinguistique*, N° 7(1), 57-74. <https://doi.org/10.3917/cisl.1501.0057>
- Cabral, M. D. F. C. T., Viana, A. L., & Gontijo, D. T. (2020). Utilização do paradigma da complexidade no campo da saúde : Revisão de escopo. *Escola Anna Nery*, 24(3), e20190235. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-ean-2019-0235>
- Caillé, A., & Jeoffrion, C. (2019). Effet des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être psychologique au travail : Le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail. . . *L.*
- Chaibi, Y., Siragi, F. E., & Berbou, H. (2022). Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation : Effet modérateur de la confiance organisationnelle - cas des

ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc: *Revue Management & Innovation*, N° 5(1), 25-50. <https://doi.org/10.3917/rmi.205.0025>

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional Intelligence : What Does the Research Really Indicate? *Educational Psychologist*, 41(4), 239-245. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep4104\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326985ep4104_4)

Dahmani, A. (2011). La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 81(3), 57-76. <https://doi.org/10.3917/grhu.081.0057>

Daniel, P. A., & Daniel, C. (2018). Complexity, uncertainty and mental models : From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management. *International Journal of Project Management*, 36(1), 184-197. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.004>

Desrumaux, P., & Gillet, N. (2016). Promouvoir la santé psychologique au travail par la bientraitance en satisfaisant les besoins psychologiques. In *Psychologie de la bientraitance professionnelle* (p. 197-209). Dunod; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0197>

Dewettinck, K., & Ameijde, M. van. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions : Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40, 284-305.

Ekman, P. (2004). Emotions revealed. *BMJ*, 328(Suppl S5), 0405184. <https://doi.org/10.1136/sbmj.0405184>

Eudémonisme. (2024). In *Wikipédia*. <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Eud%C3%A9monisme&oldid=217185743>

Flanchec, A. L., Mullenbach, A., & Rojot, J. (2015). *Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquete REPONSE 2011*.

- Fournier, S. (2015). Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants: *Gestion et management public, Volume 3 / n° 4(2)*, 27-48. <https://doi.org/10.3917/gmp.034.0027>
- Fournier, S., & Masou, R. (2017). Le rôle managérial des chefs d'établissement : Quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ? : *@GRH, n° 21(4)*, 71-93. <https://doi.org/10.3917/grh.164.0071>
- Freud, S. (1923). Le moi et le ça. *Essais de psychanalyse, nouvelle édition, op. cit*, 270.
- Hamage, I. A. (2021). *LA PHYSIQUE QUANTIQUE ET LE PARADIGME DE LA COMPLEXITÉ CHEZ EDGAR MORIN*.
- Hämmig, O. (2017). Health and well-being at work : The key role of supervisor support. *SSM - Population Health, 3*, 393-402. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2017.04.002>
- Heylighen, F., Cilliers, P., & Gershenson, C. (2006). *Complexity and Philosophy* (arXiv:cs/0604072). arXiv. <http://arxiv.org/abs/cs/0604072>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership : Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management, 31(16)*, 2017-2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kim, S., Goncalo, J. A., & Rodas, M. A. (2023). The cost of freedom : Creative ideation boosts both feelings of autonomy and the fear of judgment. *Journal of Experimental Social Psychology, 105*, 104432. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104432>
- McMillan, E. (2002). *Considering organisation structure and design from a complexity paradigm perspective*. <https://oro.open.ac.uk/2732/>
- Ménard, J., & Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : Une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques Psychologiques, 18(1)*, 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2010.10.003>

Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad. *Gazeta de Antropología*. <https://doi.org/10.30827/Digibug.7253>

Mukherjee, I. (2008). The Complexity Paradigm : Implications for Information Systems and their Strategic Planning. *Journal of Computer Science*, 4(5), 382-392. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2008.382.392>

Nande, F., & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : Le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international*, 26(1), 80. <https://doi.org/10.7202/1088438ar>

Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I., & Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond : Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479. <https://doi.org/10.3390/ijerph16030479>

Preiser, R., Cilliers, P., & Human, O. (2013). Deconstruction and complexity : A critical economy. *South African Journal of Philosophy*, 32(3), 261-273. <https://doi.org/10.1080/02580136.2013.837656>

Ramirez, J. M., Marin, A., & Schmitt, C. (2015). Comment entreprendre autrement? L'apport de la complexité dans les projets entrepreneuriaux. *9e congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Entrepreneuriat responsable: pratiques et enjeux théoriques*. [https://www.researchgate.net/profile/Christophe-Schmitt-2/publication/275031478\\_Comment\\_entreprendre\\_autrement\\_L'apport\\_de\\_la\\_complexite\\_dans\\_les\\_projets\\_entrepreneuriaux/links/5561e93f08ae6f4dcc952a4d/Comment-entreprendre-autrement-Lapport-de-la-complexite-dans-les-projets-entrepreneuriaux.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christophe-Schmitt-2/publication/275031478_Comment_entreprendre_autrement_L'apport_de_la_complexite_dans_les_projets_entrepreneuriaux/links/5561e93f08ae6f4dcc952a4d/Comment-entreprendre-autrement-Lapport-de-la-complexite-dans-les-projets-entrepreneuriaux.pdf)

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

- Saeed, S., Hassan, I., Dastgeer, G., & Iqbal, T. (2023). The route to well-being at workplace : Examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 47-72. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2020-0025>
- Santos, S. S. C., & Hammerschmidt, K. S. D. A. (2012). A complexidade e a religação de saberes interdisciplinares : Contribuição do pensamento de Edgar Morin. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 65(4), 561-565. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672012000400002>
- Sharkey, J., & Caska, B. (2020). Work-Life Balance versus Work-Life Merge : A Comparative and Thematic Analysis of Workplace Well-Being. *DBS Business Review*, 3. <https://doi.org/10.22375/dbr.v3i0.59>
- Sorensen, G., Sparer, E., Williams, J. A. R., Gundersen, D., Boden, L. I., Dennerlein, J. T., Hashimoto, D., Katz, J. N., McLellan, D. L., Okechukwu, C. A., Pronk, N. P., Revette, A., & Wagner, G. R. (2018). Measuring Best Practices for Workplace Safety, Health, and Well-Being : The Workplace Integrated Safety and Health Assessment. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(5), 430-439. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001286>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Thiétart, R. A. (2000). *Management et complexité : Concepts et théories*.
- Voyer, P., & Boyer, R. (2007). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 274-296. <https://doi.org/10.7202/014521ar>
- Weaver, W. (1991). Science and Complexity. In G. J. Klir, *Facets of Systems Science* (p. 449-456). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9\\_30](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_30)

