

Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées

Rapport de recherche présenté à Laurent Falque, titulaire de la Chaire Sens et travail

À Montréal et à Lille, 20 janvier 2020

Chercheur principal : Estelle M. Morin, Ph. D., professeur titulaire, HEC Montréal, professeur associé à la Chaire Sens et Travail

Avec la collaboration de : Laurent Falque, Ph. D., titulaire de la Chaire d'enseignement et de recherche Sens et Travail, Icam — site de Lille

Co-chercheur: Marc-Antoine Gradito-Dubord, M. Sc. développement organisationnel, candidat Ph. D. psychologie du travail et des organisations, UQAM

Pour citer ce rapport de recherche : Morin, Estelle M., Falque, Laurent, Gradito-Dubord, Marc-Antoine. (2020). Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans des entreprises françaises privées. Rapport de recherche Chaire Sens et Travail — Icam — HEC Montréal, Lille et Montréal.

Copyright ©2020. Chaire Sens & Travail – Icam site de Lille – Estelle M. Morin, Ph. D., HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute modification sous quelque forme que ce soit est interdite. Estelle M. Morin, Ph. D., Département de management, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal [Québec], Canada, H3T 2A7. [estelle.morin@hec.ca]

Table des matières

LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES GRAPHIQUES	10
LISTE DES FIGURES	11
REMERCIEMENTS	12
RESUME	13
PRESENTATION DE L'ENQUETE	15
L'ORIGINALITÉ DE CETTE ENQUÊTE	16
LE COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	18
CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	19
L'EMPREINTE DU DIRIGEANT SUR L'EXPÉRIENCE DE SES COLLABORATEURS	19
LE SENS DU TRAVAIL	26
METHODOLOGIE	32
La description du questionnaire	32
L'ENQUÊTE CONFIÉE À L'INSTITUT DE SONDAGE BVA	34
La saisie des réponses aux questionnaires	35
LES ANALYSES STATISTIQUES DES RÉPONSES	35
Les mesures de tendance centrale versus les mesures de position	36
Les mesures de dispersion	36
DESCRIPTION DES PARTICIPANTS A L'ENQUETE	40
L'ÂGE DES PARTICIPANTS	43
LE NIVEAU D'ÉTUDES DES PARTICIPANTS	43
LES SECTEURS D'ACTIVITÉ ET LA TAILLE DES ENTREPRISES	44
Leur Lieu de Travail	46

LE BIAIS DE CONFORMITÉ	47
DES ÉLÉMENTS DE LEUR HISTOIRE PERSONNELLE	48
L'expérience de travail acquise durant leur adolescence	48
Des événements qui ont pu marquer leur histoire personnelle	49
SOI-MEME COMME UN AUTRE : LEUR VIE INTERIEURE	52
LE SENS DE LA VIE	52
L'ÉTAT GÉNÉRAL DE LA SANTÉ	57
LES STRATÉGIES D'ADAPTATION FACE À DES SITUATIONS STRESSANTES	67
LA DIMENSION SUBJECTIVE : LA CONSTRUCTION DU SUJET	72
LA VISÉE SUBJECTIVE DU TRAVAIL : L'ORIENTATION DU TRAVAIL	72
LA SIGNIFICATION DU TRAVAIL — SUBJECTIVE	79
La centralité du travail	79
Le sens du travail et le sens au travail	83
L'engagement au travail	88
LA SENSATION DU TRAVAIL — SUBJECTIVE	92
L'affectivité	93
La disponibilité bienveillante au travail	100
LA DIMENSION OBJECTIVE : LA PRODUCTION D'UN BIEN OU D'UN SERVICE	105
LA VISÉE OBJECTIVE DU TRAVAIL : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	105
LA SIGNIFICATION DU TRAVAIL PAR LE SYMBOLE DE L'EMPREINTE	107
LA SIGNIFICATION DU TRAVAIL PAR LE MANAGEMENT DU TRAVAIL	122
LA CONTRIBUTION A L'AVANCEMENT DES CONNAISSANCES SUR LE TRAVAIL DANS LES E	
LE CONCEPT DE L'EMPREINTE, LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET L'ORIENTATION DU TRAVAIL	
Le management du travail et les indicateurs de la qualité de vie au travail	140

L'autoévaluation de ses comportements de management du travail	141
L'évaluation des comportements de management du travail de son supérieur immédiat	142
LA SYNTHESE DES ANALYSES THEMATIQUES	145
SOI-MÊME COMME UN AUTRE : LEUR VIE INTÉRIEURE	145
Le sens de la vie	145
L'état général de santé	145
Les stratégies d'adaptation face à des situations stressantes	146
AU SUJET DE LA DIMENSION SUBJECTIVE DU SENS DU TRAVAIL	147
La visée subjective du travail : l'orientation du travail	147
La signification du travail	147
La sensation du travail	149
AU SUJET DE LA DIMENSION OBJECTIVE DU SENS DU TRAVAIL	149
La visée objective du travail : les indicateurs de performance	149
La signification du travail par le symbole de l'empreinte	149
La signification du travail par le management du travail	150
Point de réflexion pour les entreprises	152
LES PISTES D'ACTIONS OUVERTES PAR CETTE ENQUÊTE, SELON LES CONTEXTES	153
Pour les chefs d'entreprise :	153
Pour les encadrants, quel que soit leur niveau hiérarchique	153
Pour les non-encadrants	154
Pour aller plus loin	155
ANNEXE 1. CERTIFICAT D'APPROBATION ETHIQUE ET ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITE	156
ANNEXE 2. LE QUESTIONNAIRE QU'A MIS EN LIGNE L'INSTITUT BVA	159
ANNEXE 3. LA PRESENTATION FAITE PAR ÉDOUARD LECERF, LE 18 OCTOBRE 2019 : ÉTUDE SUR LA PERCEPTION DU TRAVAIL DES ENCADRANTS ET DES COLLABORATEURS	. 168

RÉFÉRENCES	n5
KEFEKENGES Z	.ບວ

Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques du travail et horizon de sens (Falque, Izoard et Henry, 2019)28
Tableau 2. Position hiérarchique des participants40
Tableau 3. Nombre de participants qui occupent un poste d'encadrement, selon leur position dans l'entreprise
Tableau 4. Statistiques démographiques des participants
Tableau 5. Distribution des fréquences par groupe d'âge43
Tableau 6. Distribution des fréquences par niveau d'études44
Tableau 7. Distribution des fréquences par secteur d'activité45
Tableau 8. Distribution des fréquences selon la taille de l'entreprise46
Tableau 9. Distribution des fréquences selon le lieu de travail
Tableau 10. Distribution des fréquences selon le pays où travaillent les participants 47
Tableau 11. Statistiques descriptives du biais de conformité
Tableau 12. Distribution des fréquences des personnes qui ont travaillé ou non durant leur adolescence
Tableau 13. Somme des participants qui ont vécu un événement marquant51
Tableau 14. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur le sens de la vie
Tableau 15. Indices de consistance interne des composantes du sens de la vie
Tableau 16. Statistiques descriptives des composantes du sens de la vie55

Tableau 17. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Sens de la vie »56
Tableau 18. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'état général de la santé59
Tableau 19. Indices de consistance interne des indices de l'état général de santé59
Tableau 20. Statistiques descriptives des indices de l'état général de santé60
Tableau 21. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle «État général de la santé»64
Tableau 22. Pourcentage de participants ayant répondu « souvent » ou « presque tout le temps » aux énoncés composant l'indice de détresse psychologique65
Tableau 23. Corrélations entre les composantes du sens de la vie et les indices de la santé. 66
Tableau 24. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur les stratégies d'adaptation69
Tableau 25. Indices de consistance interne des stratégies d'adaptation70
Tableau 26. Statistiques descriptives des stratégies d'adaptation71
Tableau 27. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'orientation du travail74
Tableau 28. Indices de consistance interne des orientations du travail74
Tableau 29. Statistiques descriptives des orientations du travail75
Tableau 30. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Orientation du travail »76
Tableau 31. Statistiques descriptives des orientations du travail, selon le groupe d'âge.77
Tableau 32. Corrélations entre les orientations du travail, le sens du travail et le sens au travail78

Tableau 33. Statistiques descriptives de l'importance accordée à cinq domaines de vie
Tableau 34. Distribution des fréquences de l'engagement bénévole des participants 81
Tableau 35. Distribution des fréquences du type d'activité bénévole81
Tableau 36. Distribution des fréquences de l'influence des activités bénévoles sur le travail
Tableau 37. Analyse des effets possibles du fait d'avoir des activités bénévoles sur l'expérience du travail
Tableau 38. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur le sens du travail et le sens au travail
Tableau 39. Indices de consistance interne du sens du travail et du sens au travail 85
Tableau 40. Statistiques descriptives du sens du travail et du sens au travail
Tableau 41. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle du sens au travail
Tableau 42. Fréquences et pourcentages des quantiles d'ordre 1/3 aux échelles « Sens du travail » et « Sens au travail » pour chaque groupe de participants
Tableau 43. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de l'engagement au travail
Tableau 44. Indice de consistance interne de l'engagement au travail
Tableau 45. Statistiques descriptives de l'engagement au travail
Tableau 46. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle «Engagement au travail »
Tableau 47. Corrélations entre le sens du travail, le sens au travail, le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'engagement au travail90
Tableau 48. Analyse de régression linéaire pour la prédiction du score de « Engagement au travail » des chefs d'entreprise, à l'aide des scores qu'ils ont obtenus pour le sens du

introduits avec la procédure de sélection ascendante (n = 123)92
Tableau 49. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'affectivité94
Tableau 50. Indices de consistance interne des dimensions de l'affectivité95
Tableau 51. Émotions ressenties au cours des 4 semaines précédant la participation à l'enquête95
Tableau 52. Statistiques descriptives des émotions ressenties au cours des 4 dernières semaines
Tableau 53. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Affectivité »
Tableau 54. Corrélations entre les dimensions de l'affectivité et les indices de la santé. 98
Tableau 55. Corrélations entre les émotions négatives et les indices de santé99
Tableau 56. Corrélations entre les émotions négatives et les stratégies d'adaptation aux situations stressantes
Tableau 57. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de la disponibilité bienveillante au travail
Tableau 58. Indice de consistance interne de la disponibilité bienveillante au travail 101
Tableau 59. Statistiques descriptives de la disponibilité bienveillante au travail
Tableau 60. Corrélations entre l'affectivité, l'engagement au travail et la disponibilité bienveillante au travail
Tableau 61. Analyse de régression linéaire pour la prédiction du score de « Disponibilité bienveillante au travail » avec les stratégies d'adaptation au stress, introduites avec la procédure de sélection ascendante, après avoir contrôlé l'affectivité des participants (n = 1 098)
Tableau 62. Distribution des fréquences des indicateurs de performance105
Tableau 63. Fréquence des indicateurs de performance utilisés dans les entreprises 106

Tableau 64. Statistiques descriptives des motifs de l'empreinte, par statut1	10
Tableau 65. Corrélations entre trois motifs de l'empreinte avec le sens du travail l'engagement	
Tableau 66. Corrélations entre l'évaluation des trois premiers motifs de l'empreinte et indices de la santé	
Tableau 67. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des motifs internes externes associés à l'empreinte	
Tableau 68. Indices de consistance interne des facteurs de l'empreinte1	14
Tableau 69. Statistiques descriptives des facteurs de l'empreinte1	15
Tableau 70. Corrélations des facteurs de l'empreinte avec le sens du travail, le sens a travail et l'engagement	
Tableau 71. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 2008)1	23
Tableau 72. Liste des énoncés de l'échelle sur les comportements de management et travail	
Tableau 73. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés «Comportements de management du travail » — Encadrant1	
Tableau 74. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés «Comportements de management du travail » — Encadré1	
Tableau 75. Indices de consistance interne des comportements de management (travail	
Tableau 76. Statistiques descriptives des comportements de management du travail. 1	29
Tableau 77. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus pour comportements de management du travail, évalués par les encadrants1	
Tableau 78. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus pour comportements de management du travail, évalués par les encadrés1	
Tableau 79. Statistiques descriptives des facteurs de l'empreinte selon les indicateurs de performance	

Tableau 80. Corrélations entre les orientations du travail et les facteurs de l'empreinte
Tableau 81. Corrélations entre les comportements de management du travail évalués par les encadrants (chefs d'entreprise, cadres supérieurs et cadres intermédiaires) et les indicateurs de la qualité de vie au travail
Tableau 82. Corrélations entre les comportements de management du travail évalués par les encadrés (cadres supérieurs, cadres intermédiaires et non-encadrants) et les indicateurs de la qualité de vie au travail
Liste des graphiques
Graphique 1. Distribution des pourcentages d'événements marquant l'histoire personnelle (N = 901)
Graphique 2. Fréquences des scores à l'indice de bien-être psychologique, évalué par les participants (n = 1 272)
Graphique 3. Fréquences des scores à l'indice de détresse psychologique, évaluée par les participants (n = 1 268)
Graphique 4. Distribution des scores de la disponibilité bienveillante obtenus par l'ensemble des participants, à l'exception du groupe des chefs d'entreprise
Graphique 5. Comparaison des moyennes des facteurs de l'empreinte, selon le statut des participants
Graphique 6. Profil des facteurs des chefs d'entreprise (n = 139) juxtaposé à celui des cadres supérieurs quand ces derniers sont en position d'encadrés (n = 70)
Graphique 7. Profil des facteurs des cadres supérieurs (n = 75) juxtaposé à celui des cadres intermédiaires quand ces derniers sont en position d'encadrés (n = 183)120
Graphique 8. Profil des facteurs des cadres intermédiaires (n = 169) juxtaposé à celui des non-encadrants (n = 752)
Graphique 9. Autoévaluation des comportements de management du travail par les chefs d'entreprise (n = 133) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des cadres supérieurs quand ils sont en position d'encadrés (n = 64)

Graphique 10. Autoévaluation des comportements de management du travail par les cadres supérieurs (n = 71) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des cadres intermédiaires quand ils sont en position d'encadrés (n = 172)
Graphique 11. Autoévaluation des comportements de management du travail par les cadres intermédiaires (n = 154) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des non-encadrants (n = 697)
Liste des figures
Figure 1. Le modèle de l'empreinte du manager (Falque, Izoard et Henry, 2019)25
Figure 2. L'empreinte du travail d'Emmanuel Druon, dirigeant de Pocheco26
Figure 3. Distribution de la santé mentale dans la population selon Huppert (2009 : p. 152).

Remerciements

Nous tenons à remercier Alexis Bascou qui a réalisé l'analyse qualitative des 11 interviews de recherche des leaders bâtisseurs de sens, afin de préparer la conception du questionnaire d'enquête.

Nous remercions également Marc-Antoine Gradito-Dubord, pour son assistance à la conception des échelles du questionnaire et à l'analyse des données collectées par l'institut de sondage BVA.

Nous remercions aussi Alessia Pallavicini, chef de groupe pour le suivi opérationnel et les premières interprétations des résultats, basées essentiellement sur des pourcentages par énoncés et des tris croisés d'énoncés.

Nous remercions Édouard Lecerf, directeur général adjoint de l'institut de sondage BVA pour la présentation inspirante du travail de son équipe.

Enfin, nous remercions Corinne Garcia, adjointe aux activités professorales au Département Management de HEC Montréal, pour son assistance dans l'édition de ce rapport de recherche.

Laurent et Estelle

À Lille et à Montréal,

Le 20 janvier 2020

Résumé

Quel(s) sens les dirigeants et les managers donnent-ils à leur travail? Quelles initiatives peuvent-ils prendre s'ils désirent laisser une trace positive de leur travail de management, une empreinte de ce à quoi ils contribuent, parce qu'ils y croient? Telles seraient les deux questions qui servent de fil conducteur à cette enquête inédite sur le sens du travail et les pratiques de management, auprès d'un échantillon représentatif de 1 427 personnes travaillant dans des entreprises françaises privées de plus de cinquante salariés.

Chefs d'entreprise, cadres supérieurs, cadres intermédiaires, non-encadrants : l'échantillon est formé de presque autant de managers (641) que de managés (778). Plus de la moitié des participants sont des hommes. L'âge moyen est de 44 ans. La majorité travaille depuis plus de 20 ans, et depuis plus de 10 ans dans leur entreprise actuelle. Le participant type est dans son poste depuis plus de 8 ans.

Cette enquête s'inscrit dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent Falque, Ph. D. et titulaire de la Chaire Sens et Travail de l'Icam — site de Lille. S'appuyant sur le corpus de connaissances acquises sur le sens du travail, cette enquête apporte un éclairage sur leurs représentations du travail et les manières d'organiser le travail en renseignant les chercheurs sur les différentes dimensions qu'il implique au quotidien.

Le sens du travail ne peut pas être limité au sens de son emploi. Il prend en compte toute l'activité humaine, ce qui se joue, se noue et se dénoue dans les organisations entre les personnes, les équipes, les managers et les managés. Si travailler revient à « viser quelque chose à faire, avec et pour les autres, dans un parcours semé d'embûches », alors apparaît ou réapparaît ce qui a peut-être été perdu dans certaines situations : l'importance de l'accompagnement et du soutien réciproque dans le travail.

Partant de la façon dont les personnes conçoivent leur existence et perçoivent leur état de santé, l'analyse des résultats porte sur deux dimensions de leur travail : la dimension subjective, celle du sujet, et la dimension objective, celle de l'organisation.

La dimension subjective concerne la visée que les personnes prêtent à leur travail, la signification qu'elles lui donnent et la sensation qu'elles éprouvent en travaillant. L'analyse offre des éléments de réponse à plusieurs questions :

• Que signifie le travail pour les chefs d'entreprise, les cadres et les salariés? Est-ce un emploi, une carrière ou une vocation?

- Quelle place occupe leur travail dans leur vie, comparativement à celle de leur famille, de leurs loisirs, de leur religion et de leur communauté?
- Est-ce que leur travail a du sens? Est-ce que les relations qu'il engendre ont du sens?
- Quelle place occupent les émotions, ce qui est vécu, alors qu'ils travaillent?
- Sont-ils engagés dans leur travail? Qu'est-ce qui stimule leur engagement?

La dimension objective du travail concerne les objectifs et les résultats qui sont attendus, le management du travail et la satisfaction des parties prenantes au regard des normes sociales, qu'elles soient explicites ou implicites. L'analyse des résultats permet de répondre aux questions suivantes :

- Quels indicateurs de performance utilise-t-on dans les entreprises françaises du secteur privé?
- Est-ce que ces indicateurs de performance sont connus à tous les niveaux hiérarchiques?
- Quels motifs incitent les personnes à investir des efforts dans leur travail?
- Quelle empreinte les managers pourraient-ils laisser sur le travail de leurs collaborateurs directs?
- Comment les managers gèrent-ils le travail des membres de leur équipe?
- Comment les collaborateurs décrivent-ils les comportements de management du travail de leur supérieur immédiat?

En particulier, trois motifs incitent les personnes à investir des efforts dans leur travail : la qualité des biens produits ou des services rendus, le désir de satisfaire la clientèle et la recherche de la qualité de vie au travail. Ces trois motifs rendent au travail toute sa noblesse, son utilité et son efficacité.

En fin de compte, cette enquête signale le besoin de repenser certaines pratiques de management pour remettre le travail au centre des préoccupations.

Présentation de l'enquête

La Chaire d'enseignement et de recherche « Sens et Travail », de l'Institut Catholique des Arts et Métiers (Icam), a pour « mission essentielle de former des ingénieurs libres, conscients, engagés et acteurs de leur vie ». Cela se traduit notamment par « la pédagogie de la décision (PDD), héritage des fondements jésuites de l'école : elle invite les étudiants, par des temps réguliers de relecture, à explorer et à expérimenter ce qui "fait sens" pour eux et ainsi à guider l'ensemble de leurs choix, de façon éclairée. »

Cette enquête s'inscrit dans un programme de recherche en management dans une école d'ingénieurs dont les élèves s'apprêtent à occuper des postes d'ingénieurs managers. Elle est pilotée par le titulaire de la Chaire, Laurent Falque et par Estelle M. Morin, professeur titulaire en management à HEC Montréal, également associée à la Chaire Sens et Travail.

Développer le management du travail en lieu et place du management des personnes et des organisations fait partie des convictions des membres de la Chaire Sens et Travail. Ces convictions s'inscrivent dans les courants de pensée du réseau universitaire constitué autour des professeurs Mathieu Detchessahar (Université de Nantes), Pierre-Yves Gomez (EM Lyon), François Hubault (La Sorbonne) et Maurice Thévenet (ESSEC).

La question principale des activités de la Chaire Sens et Travail est la suivante : « quel(s) sens les dirigeants et les managers donnent-ils à leur travail? ». Deux axes de ce programme de recherche ont été mis en œuvre pour la période 2017-2020, autour de ces deux questions complémentaires :

- 1. Comment les dirigeants de PME et de start-up élaborent-ils le sens du travail?
- 2. Quelle empreinte laisse le dirigeant sur l'expérience de ses collaborateurs? C'està-dire, quelle trace reste-t-il du travail dans la relation de proximité avec les collaborateurs directs?

La deuxième question vise en particulier à mettre au jour « la façon dont les "dirigeants-bâtisseurs de sens" travaillent, les initiatives qu'ils s'autorisent, les difficultés qu'ils rencontrent et le type de coopération qu'ils mettent en œuvre » (Falque, Izoard et Henry (2019). Ceci les a conduits à définir le dirigeant dans son acception large, le chef d'entreprise, bien sûr, mais également celui qui, dans une organisation, serait responsable de son unité sur les différentes dimensions économiques, sociales et techniques. Le dirigeant est donc celui qui peut impulser ce à quoi il croit dans les projets dont il garantit la réussite.

Pour répondre à ces questions, Laurent et des assistants de recherche de l'Icam ont rencontré en entretiens semi-dirigés 12 « leaders hors du commun » 1, ainsi que 42 personnes qui travaillent directement avec eux. Leur objectif était d'établir le cadre conceptuel permettant de déterminer l'empreinte que des leaders laissent sur l'expérience de leurs collaborateurs.

L'objectif du mandat qui a été confié à Estelle était de concevoir un questionnaire qui serait utilisé pour l'enquête présentée dans ce rapport et pour la recherche-action que dirigera Laurent dans le cadre des activités de la Chaire Sens et Travail.

Voici donc le rapport de cette enquête réalisée en France métropolitaine auprès d'un échantillon de 1 427 personnes (dirigeants, managers et collaborateurs salariés). Les questionnaires ont été remplis en ligne, grâce au support de BVA, institut de sondage français. La représentativité de l'échantillon a été assurée selon les critères de genre, d'âge, de taille de l'entreprise et de secteur d'activité.

L'originalité de cette enquête

Cette enquête est originale sous plusieurs aspects. C'est une enquête de grande envergure : c'est un très grand échantillon (1 427 personnes), représentatif de la population française, dont les données ont été soigneusement examinées pour en assurer l'intégrité et la validité.

Trois grandes catégories d'acteurs ont été invitées à remplir le questionnaire : des chefs d'entreprise, des managers et des opérationnels sans fonction d'encadrement. Les personnes qui ont répondu au questionnaire travaillent dans des entreprises du secteur privé de plus de 50 salariés (industrie, construction, commerce et vente). Le sens du travail et la place qu'il occupe dans l'existence humaine sont abordés pour la première fois dans une enquête, qui pose les mêmes questions à des personnes de toutes catégories professionnelles, quels que soient leur genre, leur génération ou le lieu de travail, sur le territoire français. L'une des très belles qualités de cet échantillon est d'avoir le point de vue de 143 chefs d'entreprise française sur le travail qu'ils font et sur leurs attitudes vis-à-vis de leur travail.

¹ « Hors du commun » ou « hors normes », ces personnes font parler d'elles régionalement ou nationalement, dans la presse, les réseaux sociaux ou les clubs professionnels. Dans la constitution de cet échantillon raisonné sur deux ans, il s'est avéré que neuf d'entre elles avaient réellement un statut de dirigeant. Les trois autres étaient soit responsables d'une unité de production ou de service, soit leaders d'opinion sur un marché avec une autonomie budgétaire. Elles entraînent à leur suite des changements importants dans leur milieu.

C'est aussi une enquête originale par son questionnement. Fondée sur un corpus de recherche universitaire, elle met en relation des facteurs qui contribuent à donner un sens au travail ou qui constituent des effets du travail sur la santé des personnes et sur leur engagement au travail. Pour évaluer ces facteurs, nous avons choisi des échelles qui proviennent d'études publiées dans des revues savantes (RAC). Nous avons aussi construit deux échelles à la suite de l'analyse de contenu des entretiens de dirigeants « hors du commun » réalisés depuis 2016 dans le cadre de la Chaire Sens et Travail.

Les réponses qu'ont données les participants vont permettre d'analyser en profondeur la question du sens du travail dans les entreprises françaises, et ce, à partir des représentations qu'en ont les chefs d'entreprise jusqu'à celles des salariés, au plus proche de la production de biens ou de services.

Cette enquête est originale par le choix des regards croisés des chefs d'entreprise, des cadres et des salariés sur les pratiques de management du travail. En ce qui concerne les cadres, supérieurs ou intermédiaires, la moitié d'entre eux a répondu dans la perspective du manager, tandis que l'autre l'a fait dans la perspective de collaborateur. Nous avons distingué trois niveaux d'encadrants : 143 chefs d'entreprise (entrepreneur ou directeur général), 70 cadres supérieurs et 154 cadres intermédiaires. Il y a aussi trois niveaux d'encadrés : 70 cadres supérieurs, 172 cadres intermédiaires et 778 non-encadrants. Ces derniers n'ont pas de responsabilité d'encadrement : 37,7 % sont des ouvriers, 31,7 % des employés, 23,3 % des professionnels de niveau intermédiaire et 7,3 % des cadres ou des professionnels de métier intellectuel.

À notre connaissance, c'est la première étude qui rend compte des écarts de perception sur les pratiques de management du travail entre des cadres (autoévaluation) et des collaborateurs (évaluation de leur N+1). À l'heure où les universitaires se penchent sur des questions relatives au *leadership* des cadres, il est judicieux de mettre l'activité du travail au centre de leur attention, afin de stimuler l'avancement des connaissances sur l'organisation et le management du travail. C'est d'autant plus important que nous connaissons maintenant une transformation considérable du travail avec la diffusion des technologies de l'intelligence artificielle dans les entreprises.

L'analyse des résultats se présente de deux façons complémentaires :

1. L'interprétation des pourcentages redressés pour chaque énoncé, tel que le préconisent des sociétés de sondage comme BVA. Chaque énoncé est considéré comme une opinion ayant une valeur en soi. Les réponses sont traitées comme

des valeurs absolues. Les résultats se présentent sous la forme de fréquences ou de pourcentages de réponses.

2. L'interprétation d'analyses statistiques des concepts (construits latents, c'est-à-dire des concepts que nous ne pouvons pas observer directement) et des variables démographiques. Les énoncés ne sont plus comparés les uns par rapport aux autres, mais ils sont associés pour représenter un construit latent, ce qui rend possible le test des hypothèses formulées sur la base du cadre conceptuel qui justifie cette enquête. Les résultats se présentent sous différentes formes : moyennes, écarts types, coefficients de corrélation, etc.

Dans ce rapport, nous avons analysé les résultats selon la position hiérarchique dans l'entreprise. Nous avons toutefois prévu de poursuivre les analyses pour mettre au jour les différences possibles selon les secteurs d'activité, les générations, les genres et le lieu de résidence (métropole, ville ou campagne).

Le comité d'éthique de la recherche

Estelle et Laurent sont responsables de la qualité scientifique de ce projet de recherche. En tant que chercheurs et membres du comité de la Chaire Sens et Travail, ils ont veillé au caractère scientifique de l'enquête, à savoir que notre démarche est :

- éthique respectant les règles déontologiques de la recherche auprès des êtres humains;
- systématique suivant le protocole de recherche assurant la qualité des informations recueillies et, par conséquent, la valeur des résultats ;
- sceptique conservant une attitude critique à l'endroit du cadre et de la méthodologie et prête à les soumettre à l'examen des pairs.

La Chaire Sens et Travail s'est dotée d'un comité scientifique formé par trois personnes, qui se rencontrent régulièrement pour discuter de l'avancée des travaux depuis 2016. Ce sont Maurice Thevenet, professeur en management à l'Essec, François Hubault, ergonome, maître de conférences à l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne, et Luc Dubrulle, théologien, président-recteur délégué à l'Université catholique de Lille, et qui fut maître de conférences à la Faculté de théologie de l'Institut catholique de Paris.

Le certificat d'approbation éthique et l'engagement de confidentialité (le formulaire F) sont présentés dans l'annexe 1.

Cadre conceptuel de la recherche

La question qui est à l'origine de notre projet est la suivante : « Quels sens les dirigeants donnent-ils à leur travail? » (Falque, Izoard et Henry, 2019 : p. 2). De plus, il vise à fournir les moyens de mettre au jour la trace ou l'empreinte que laisse le dirigeant et, par extension, le manager ou le chef de projet, sur ses collaborateurs directs.

Les travaux de Peter Drucker (1985) traduisent l'esprit des entrepreneurs², ceux-là mêmes que nous souhaitons comprendre et que nous appelons « dirigeants d'entreprise » et, par extension, « managers-intrapreneurs ».

L'esprit d'entreprise ne résulte pas d'un talent, mais « d'une intention délibérée, une tâche qui doit être organisée de façon systématique et qui fait partie intégrante du travail du dirigeant » (Drucker, 1985 : p. 16).

Pour Peter Drucker, l'esprit d'entreprise est avant tout une disposition associée à une technique nouvelle du management : c'est « un changement profond d'attitude, de valeurs, et par-dessus tout de comportement. [...] Le support de ce changement profond [...] est une "technologie". On l'appelle "management". L'apparition d'une économie d'entrepreneurs aux États-Unis est devenue possible grâce à ces nouvelles applications du management » (Drucker, 1985 : p. 37). Par extension, ces applications les ont conduits à développer ce que Drucker appelle le «management de l'esprit d'entreprise» (Drucker, 1985 : p. 34).

«L'entrepreneur va chercher le changement, il sait agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité » (Drucker, 1985 : p. 53).

L'empreinte du dirigeant sur l'expérience de ses collaborateurs

Du point de vue étymologique et historique, le verbe «empreindre» apparaît au XIIIe siècle : «marquer la forme d'un corps dur sur une matière plus souple» (https://www.cnrtl.fr/etymologie/empreinte) (Flutre et Sneijders de Vogel, 1938). Ce verbe a plusieurs synonymes, parmi lesquels se trouvent les verbes marquer, imprimer,

_

² Peter Drucker (1909-2005) est considéré comme l'un des premiers praticiens et penseurs à instaurer le management comme pratique puis discipline universitaire. En 1985, il suggéra que la France adopte un esprit d'entreprise « sous peine de subir le même sort que la Grande-Bretagne ». À cette date, ce pays considéré comme le grand malade de l'Europe connaît l'austérité thatchérienne à la suite de la récession due aux chocs pétroliers des années 1970. Le sort de nos voisins d'outre-Manche n'est donc guère enviable, et Drucker de développer ce qu'est pour lui le fameux esprit d'entreprise nécessaire au pays.

estamper et colorer. Quant à la forme substantive, le mot « empreinte » signifie « figure marquée par une impression » (https://www.cnrtl.fr/etymologie/empreinte). Il en découle deux définitions. La première désigne le sujet : la personne qui marque une forme sur quelque chose et, par extension, sur quelqu'un. La deuxième désigne la marque laissée par quelque chose ou par quelqu'un. Cette marque peut être concrète, comme l'apprentissage d'un comportement par imitation (Bandura, 1977) ou subjective, comme la trace émotionnelle laissée par quelqu'un (Decety et Ickes, 2009).

D'une part, entendue dans son sens propre, l'empreinte suppose une intention d'imprimer une marque, un acte volontaire posé par une personne sur une autre ou sur un groupe de personnes, qui pourrait être vue par d'autres, témoignant ainsi de l'efficacité de son influence. D'autre part, l'empreinte est la marque que porte une personne ou un groupe à la suite de l'action qui a été portée sur elle ou sur lui, exprimant par le fait même leurs sentiments. De ce point de vue, l'empreinte implique un processus d'identification plus ou moins conscient, c'est-à-dire le processus d'assimilation des caractéristiques ou des comportements d'une personne pour être comme elle, pour agir comme elle (Schonbar, 1967).

C'est dans le champ des sciences de la vie qu'est apparu en premier le concept d'empreinte, spécifiquement dans les travaux du biologiste et zoologiste autrichien Konrad Lorenz (1959). Il avait proposé ce concept pour expliquer le comportement des oiseaux à leur éclosion : ils s'identifiaient au premier objet en mouvement qu'ils voyaient. C'est ainsi qu'il formula une théorie de l'empreinte selon laquelle un nouveau-né s'attache au premier «être vivant » qu'il voit et auquel il va s'identifier, facilitant ainsi l'apprentissage des comportements nécessaires à sa survie et à son développement. Il est donc intéressant de concevoir l'empreinte comme identification à la personne du dirigeant, en particulier à sa manière de gérer le travail. En management, le concept d'empreinte a été appliqué dans le contexte de la théorie des organisations à la suite de la proposition d'Arthur L. Stinchcombe (1965). Depuis, des recensions de la recherche sur le concept d'empreinte en management ont été publiées, dont celle de Marquis et Tilcsik (2013) et celle, plus récente, de Simsek, Fox et Heavey (2015).

Pour la compréhension des motifs du travail, l'empreinte serait déterminée par « ses motifs externes de ses raisons d'agir » — dits « objectifs ³ » et par « des motifs internes » — dits « subjectifs ».

Employant une approche phénoménologique très ouverte, à l'écoute des leaders, réputés bâtisseurs de sens, Laurent et les membres de la Chaire ont identifié les traces que ces leaders peuvent laisser sur les personnes qui travaillent avec eux. Leur manière d'exercer leur métier de dirigeant ouvre ou rouvre un espace de liberté sur ce qu'il est possible ou non de faire, en lien avec leurs convictions. Ils ont donné le nom d'empreinte à ces traces, dans le prolongement du travail entrepris par Jean-Paul Dumond (2011) et ses collaborateurs dans des établissements hospitaliers français :

«L'empreinte commence dès l'arrivée, dès les premières minutes, les premières allocutions et poignées de main. [...] Les formes de l'empreinte ne sont pas uniques. Par définition, il en existe autant que celles de directeurs. Cependant, les [12] récits décrivent deux formes canoniques, deux genres principaux que chaque dirigeant aménage. La première forme d'empreinte est celle de la vision qu'un directeur a de et pour son établissement, du soin ou de la santé. [...] La vision a une valeur existentielle. À cette première forme d'empreinte [...], s'oppose par contraste une seconde forme qui ne promeut pas une conception particulière, mais vise à construire une enveloppe à l'intérieur de laquelle des professionnels de santé développeront leurs propres conceptions, leurs talents et leurs ambitions. Si la première forme d'empreinte se veut affirmative, la seconde apparaît en creux, non pas en retrait ou en recul, mais comme un creuset pour qu'éclosent des dynamiques multiples» (Dumond, 2011 : p. 12-13).

«L'empreinte existentielle semble privilégier une cause, autre que soi : l'établissement ou le service en tant que mission et comme entité organisationnelle ou, encore, une conception de la vie hospitalière. [...] L'empreinte en creux se traduit par un certain effacement du sujet et par une plus grande place donnée à autrui » (Dumond, 2011 : p. 190).

-

³ Le mot «objectif» n'est pas employé dans son acception épistémique ou logique, mais bien dans son acception courante, signifiant libre d'influence externe, comme les émotions, les sentiments ou les intérêts.

Les travaux de Jean-Paul Dumond se concluent par l'identification de transactions plus ou moins acceptables (dimensions extrinsèques du travail) et de possibilités plus ou moins fortes de dons (dimensions intrinsèques du travail).

La recherche menée à la Chaire Sens et Travail sur « les bâtisseurs de sens » montre que des dirigeants qui font du sens de l'action une volonté clairement affichée sont mus par trois intentions fortes, plus ou moins enracinées dans des convictions personnelles portées avec charisme :

- 1. La raison d'être de l'entreprise ou, dit autrement, l'entreprise à mission qui fut par ailleurs l'une des lois nationales marquantes en 2019 dite la loi « PACTE⁴ »
- 2. La contribution de l'entreprise et des personnes à la société et aux biens communs entendus comme :
 - a. La responsabilité sociétale de l'entreprise qui se préoccupe plus ou moins
 - i. d'une vision à long terme de production qui soit compatible avec le développement durable (stratégie soutenable)
 - ii. de l'adoption de comportements vertueux voulus par les parties prenantes (travail des enfants, commerce équitable, etc.)
 - iii. de la participation à des causes justes (emploi des jeunes, art, recherche médicale...) en rien incompatibles avec une économie de marché (Tirole, 2018)
 - b. Le partage des ressources communes, ce que David Bollier (2014) appelle « les communs ».

«Les communs ne sont pas des ressources. Ce sont des ressources plus une communauté définie et les protocoles, valeurs et normes

_

⁴ Extrait du site officiel du Gouvernement français: «Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. La loi PACTE a été définitivement adoptée par le Parlement, le 11 avril. Le Conseil constitutionnel a confirmé la conformité à la Constitution des dispositions de la loi PACTE. La loi PACTE a été promulguée le 22 mai 2019. » Parmi les 10 mesures, la troisième invite à «repenser la place de l'entreprise dans la société. [...] Une raison d'être pour définir l'activité d'une société. L'entreprise peut poursuivre, dans le respect de son objet social, un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs. L'article 1835 du Code civil sera modifié pour reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une telle raison d'être dans leurs statuts. »

inventées par cette communauté pour gérer ces ressources » (Bollier, 2014 : p. 179).

Comme le disait sa voisine de voyage dans les grandes plaines du Midwest : « De choses qui n'appartiennent à personne et qui sont partagées par tout le monde » (Bollier, 2014 : p. 13).

3. La volonté de se mettre au service des collaborateurs, parce que c'est ainsi qu'il conçoit son travail de dirigeant et qu'il se perçoit lui-même : une personne au service de son équipe.

C'est la notion de « servant leadership » qu'a proposée Robert K. Greenleaf (1977) et que Sendjaya et Sarros (2002 : p. 59) résument si bien en anglais⁵ : « Serve others first, not lead others first. Servant and steward, not leader or owner ».

Alors que Jean-Paul Dumond étudie l'empreinte des dirigeants en milieux hospitaliers, l'attention est dirigée sur l'empreinte laissée par la personne du dirigeant. En l'occurrence, c'est l'empreinte de son travail qui est notre foyer d'attention, le travail réel dans ses dimensions individuelles et collectives, comme l'entendent Isabelle Gernet et Christophe Dejours.

«Le travail désigne l'activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation du travail. Travailler signifie être confronté à des prescriptions, des procédures, du matériel ou des outils à manipuler, des personnes à accueillir ou à soigner; mais travailler suppose également de collaborer avec une hiérarchie et des collègues, qu'il va falloir apprendre à connaître et avec lesquels il faudra pouvoir interagir pour atteindre l'objectif de production d'un bien ou d'un service. En d'autres termes, l'exercice du travail s'accompagne inévitablement de la confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui se fait connaître à celui qui travaille par sa résistance à la maîtrise, et pousse le sujet à penser et agir autrement que ce que l'organisation du travail a prévu » (Gernet et Dejours, 2009 : p. 28).

-

⁵ (Intention première) Servir les autres en premier, non pas les diriger. (Concept de soi) Serviteur et intendant, non pas leader ni propriétaire.

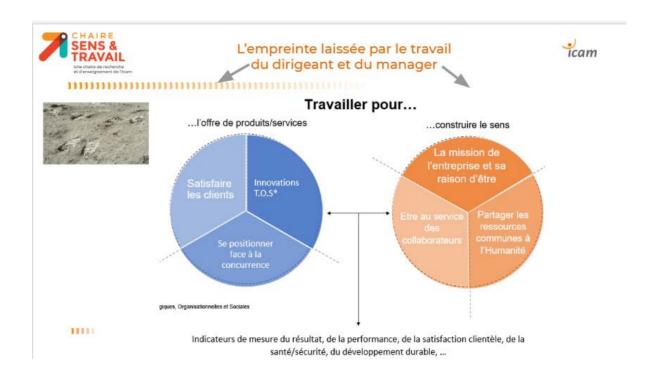
Dans les travaux de la Chaire Sens et Travail, l'apport de la recherche sur les bâtisseurs de sens élargit le cadre théorique du sens donné au travail par ces personnes considérées hors du commun. Avec elles, trois enjeux différents, mais complémentaires, les mobilisent, à tel point qu'elles y consacrent un temps important, beaucoup plus important que ne le font les personnes qui ont adopté une conception traditionnelle du management. Bien entendu, la conception traditionnelle est aussi porteuse de sens, mais du sens qui provient de l'offre de biens-services, le sens de ce que l'ont fait davantage que le sens de ce qui nous réunit dans des enjeux de société. Ces dirigeants hors du commun manifestent en premier la volonté de se mettre au service de leurs collaborateurs, à la raison d'être de l'entreprise ou au partage des biens communs avec l'humanité.

Il demeure que le reste de leur travail est tout aussi porteur de sens lorsqu'il vise la production de biens et de services. D'une certaine façon, les personnes qui ont été rencontrées arrivent à composer avec deux paradigmes opposés, celui de l'utilité d'une offre et du profit nécessaire à la pérennité de l'entreprise et celui des «communs» nécessaire à la conservation des ressources et au développement des communautés (Bollier, 2014 : p. 182).

C'est ainsi que s'intègrent deux dimensions interreliées : le sens du travail sur ce que nous pouvons acheter et vendre et le sens du travail sur le comment nous devons vivre ensemble la réalisation de ce travail de production d'un bien ou d'un service.

Nous pouvons aussi distinguer les motifs externes des motifs internes dans les discours des personnes interviewées. Les motifs externes sont dits « objectifs », car ils sont prescrits par l'entreprise. Ce sont des motifs associés à la production d'un bien ou d'un service. Les motifs internes sont dits « subjectifs », car ils sont associés à leurs raisons d'agir, au sens qu'ils donnent à leur travail.

La production et la commercialisation d'un bien ou d'un service contribuent à donner un sens au travail, ce que Peter Drucker avait déjà formalisé, en introduisant la satisfaction client comme prépondérante dans le management du travail. Ainsi, le sens du travail peut ne porter que sur le bien ou le service, mais notre recherche qualitative auprès des dirigeants hors du commun et de leurs collaborateurs directs, entre 2016 et 2019, démontre qu'il peut aussi porter sur des enjeux humains et sociétaux, tels que représentés dans la figure 1.



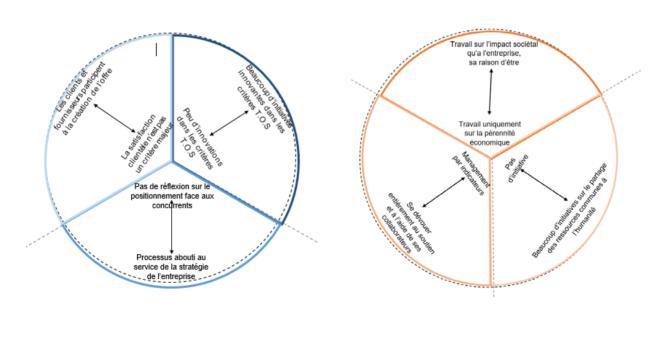


Figure 1. Le modèle de l'empreinte du manager (Falque, Izoard et Henry, 2019).

Pour illustrer ce modèle, l'équipe de Laurent a étudié l'empreinte d'un dirigeant connu pour penser l'entreprise sur le long terme avec une dimension écologique forte : Emmanuel Druon, dirigeant de Pocheco.

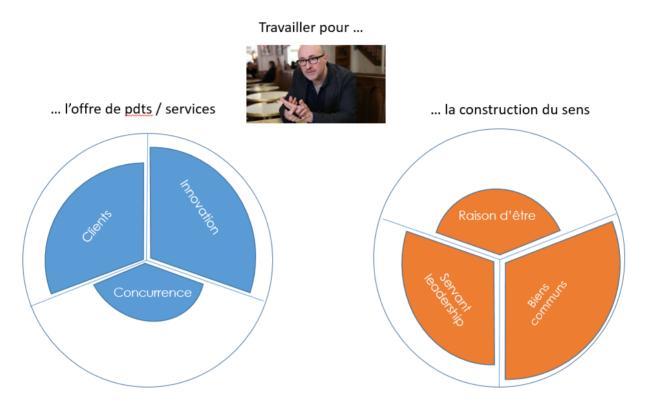


Figure 2. L'empreinte du travail d'Emmanuel Druon, dirigeant de Pocheco.

Avant de chercher à savoir quelles orientations seraient attendues par les collaborateurs directs de leur manager, pour que ce dernier laisse davantage son empreinte, nous avons voulu déterminer d'abord, dans cette première enquête, les motifs pour lesquels ils seraient prêts à faire des efforts dans leur travail. Par conséquent, il sera question ici des motifs de l'empreinte, préparant ainsi le terrain pour la recherche de l'empreinte que les managers laissent sur leurs collaborateurs directs.

Le sens du travail

Laurent et les membres de son équipe ont donné une définition au mot « travailler » : « viser quelque chose à faire, avec et pour les autres, dans un parcours semé d'embûches » (Falque, Izoard et Henry, 2019 : p. 2).

Cette façon de concevoir le travail dépasse la représentation contemporaine l'assimilant à l'emploi. Elle se fonde principalement sur des travaux en psychologie du travail et en philosophie. La définition du travail que la chaire Sens et Travail a adoptée se base tout particulièrement sur les travaux de Christophe Dejours (2013) et de Paul Ricœur (1990).

Le cadre conceptuel proposé par la Chaire Sens et Travail s'appuie sur les trois dimensions du travail développées par Pierre-Yves Gomez (2013) : subjective, objective et collective. Concrètement, ces trois dimensions peuvent se traduire ainsi : ce que le travail vise (le pour quoi?), sa valeur ou sa signification et la sensation qu'il produit. Ces trois dimensions sont explicitées brièvement dans le tableau 1.

Il existe déjà des échelles pour évaluer les représentations du travail et le sens du travail, par exemple, l'orientation du travail (*Job Orientation Scale*) de Wrzesniewski et coll. (1997) et l'échelle du sens du travail (*Work Meaningfulness*) qu'ont construite initialement May, Gilson et Harter (2004) et qu'Estelle a élaborée et mise au point sur la base des dernières publications à ce sujet (Martela et Steger, 2016; Morin, 2008; Pratt et Asforth, 2003; Rosso, Dekas et Wrzesniewski, 2010).

Concernant les motifs externes, les travaux des membres de la Chaire les ont conduits à identifier les suivants : la satisfaction de la clientèle, la concurrence, le développement de l'organisation et la responsabilité sociale de l'entreprise.

À ces motifs, ils ont ajouté des indicateurs de performance : la rentabilité à court terme, la pérennité de l'entreprise et le partage des ressources communes avec la société.

Concernant les motifs internes, ils ont défini les suivants : la mission de l'entreprise, le partage des ressources communes et l'importance existentielle du travail.

			1
Dimensions du sens du travail	Subjective (la construction du sujet)	Objective (la production d'un bien ou d'un service)	Collective (les liens qui se forment)
La visée du travail (les orientations et ses intentions)	Le sens donné au travail et son rapport à sa vie personnelle, les motivations personnelles associées au travail	La finalité ou la raison de faire le travail ainsi que les enjeux qu'elle implique Les objectifs et les résultats attendus	La clarification des objectifs du travail et de ses enjeux, avec et pour les autres
La signification du travail (le jugement de valeur porté sur le travail, ce à quoi l'on tient)	L'intérêt personnel accordé à son travail, ses manières d'agir au travail, la place des valeurs	L'organisation du travail (matérielle et immatérielle) et les valeurs qui en découlent	L'organisation collective du travail, les valeurs et les rapports interpersonnels associés
La sensation du travail (l'effet ressenti corporellement et les dynamiques intérieures que cela produit)	La place des émotions ressenties : la joie et la tristesse liées à un espoir ou d'autres types d'émotions qui produisent plaisir ou souffrance au travail	La satisfaction des parties prenantes au regard de normes sociales, explicites ou implicites. La communication et la négociation des accords	Les expériences de travail vécues ensemble, en collectivité, qu'elles soient subies ou souhaitées

Tableau 1. Caractéristiques du travail et horizon de sens (Falque, Izoard et Henry, 2019).

En accord avec Laurent, nous avons choisi d'évaluer les variables suivantes :

- 1. L'orientation ou la conception du travail, évaluée avec une échelle construite sur le modèle de *Job Orientation Scale* de Wrzesniewski et coll. (1997) (la visée du travail subjective);
- 2. La centralité du travail dans la vie de la personne, mesurée avec la question *Work Centrality* de England et Misumi (1986) (la signification du travail subjective);
- 3. Le sens du travail et le sens au travail, évalués au moyen de l'échelle mise au point par Morin (2008), à partir de l'échelle développée par May, Gilson et Harter (2004) élaborée sur la base de la proposition de Pratt et Asforth (2003) (la signification du travail subjective);
- 4. L'engagement au travail, évalué avec l'échelle courte (UWES-3) de Schaufeli et coll. (2017) (la signification du travail subjective);
- 5. La disponibilité bienveillante, évaluée au moyen d'une échelle développée par les membres de la Chaire Sens et Travail (la sensation du travail subjective);
- Les émotions associées au travail, évaluées au moyen de l'échelle d'affectivité positive et négative de Watson, Clark et Tellegen (1988) (la sensation du travail subjective);
- 7. Les indicateurs de performance, identifiés au moyen d'une question originale formulée par les membres de la Chaire Sens et Travail (la visée du travail objective);
- 8. Les motifs ou les déclencheurs de l'engagement, évalués au moyen d'une échelle développée par les membres de la Chaire Sens et Travail (la signification du travail par le symbole de l'empreinte);
- 9. L'organisation du travail, c'est-à-dire la manière de gérer le travail ou le management du travail, évaluée à l'aide d'une adaptation de l'échelle mise au point par Morin (2008) (la signification du travail objective).

En confrontant les variables choisies et les dimensions présentées dans le tableau 1, les dimensions collectives seront absentes du questionnaire ainsi que deux dimensions individuelles : la dimension subjective de la visée du travail — laquelle correspond aux motivations associées au travail⁶ et la dimension objective de la sensation du travail —, elle concerne la satisfaction des parties prenantes au regard des normes sociales, implicites ou explicites.

⁶ Il serait possible d'évaluer ces motivations au moyen de l'échelle des besoins de Gagné et coll. (2010).

Pour concevoir le questionnaire qui allait servir à cette enquête, les *verbatims* de 11 entretiens sur les 12 « bâtisseurs de sens » ont été analysés au moyen du logiciel Atlas Ti au courant de l'automne 2018, par Alexis Bascou, sous la supervision d'Estelle (Bascou, 2018). Ce rapport fut remis à Laurent le 14 décembre 2018.

Pour construire le questionnaire d'enquête, nous avons suivi la méthode préconisée par les précepteurs de la psychométrie (Anastasi, 1993; Anastasi et Urbina, 1997; Nunnally, 1967; Price, 2017; Tetrick, 2017). En outre, nous avons explicité les règles à la base de la construction d'une échelle (Blasberg et coll., 2016; Bolt et Rounds, 2000; Chan, 2011; Chou et Wang, 2010; Comrey, 1988; Crehan et Haladyna, 1991; Cronbach, 1988; Fisher, Matthews et Gibbons, 2016; Frey et coll., 2005; Friedman, 1983; Green, Murphy et Snyder, 2000; Kreitler et Kreitler, 1981; McCoach, Gable et Madura, 2013; Price, 2017; Ryan et Brunfaut, 2016; Tetrick, 2017; Weiten, 1984; Wetzel et Greiff, 2018; Wyse et Viger, 2011; Ziegler et Hagemann, 2015):

- 1. Il est inutile de concevoir une échelle⁷ lorsqu'il en existe une qui évalue correctement le construit latent, c'est-à-dire le phénomène que nous souhaitons évaluer, mais que nous ne pouvons pas observer directement.
- 2. Il faut un minimum de trois énoncés pour évaluer un construit latent.
- 3. L'énoncé réfère à une seule dimension du construit latent.
- 4. L'énoncé est écrit avec un vocabulaire simple et direct, ajusté au niveau d'études des répondants.
- 5. Tous les énoncés devraient aller dans la même direction.
- 6. Formulez des énoncés qui engendrent différentes réponses.
- 7. Évitez le langage familier ou le jargon.
- 8. Évitez les formulations complexes ou les énoncés à deux volets.
- 9. Évitez les formules de comparaison (par exemple, « J'aime mieux la lecture que les mathématiques. »).
- 10. Évitez des formulations qui suggèrent la réponse.
- 11. Évitez d'associer un motif à un état affectif (par exemple, «J'aime mon école parce que j'ai de bons amis ».).
- 12. L'échelle d'évaluation doit permettre l'évaluation des énoncés.
- 13. L'échelle doit permettre toutes les réponses possibles : chacun doit être en mesure de situer sa réponse sur l'étendue de l'échelle.

⁷ En anglais, le mot « échelle » est « scale » : cela désigne une liste d'énoncés qui sont évalués sur une échelle ordinale de type Likert. Les ancres de cette échelle varient selon le type d'information recherché : le degré d'accord, la fréquence, la durée, etc.

- 14. Les points de l'échelle devraient être à des intervalles équivalents, autant que possible.
- 15. Le nombre de points d'une échelle devrait être au minimum de 6 si nous souhaitons effectuer des analyses statistiques nécessitant des données par intervalle.
- 16. Commencez par les énoncés les plus faciles.
- 17. Placez les questions concernant des sujets sensibles à la fin du questionnaire.
- 18. Placez les questions démographiques à la toute fin du questionnaire.

Trois étapes ont conduit à la soumission du questionnaire qui a servi à l'enquête qu'a faite BVA :

- 1. La première ébauche selon le modèle de l'empreinte et du résultat des analyses de contenu des 11 entretiens
- 2. La version préliminaire du questionnaire mise à l'épreuve le 7 février 2019
- 3. La version expérimentale du questionnaire testée auprès des participants et en particulier un échantillon des *alumni* de l'Icam, managers et collaborateurs.

Le 17 juin 2019, nous avons remis à Laurent le rapport qui fait état de la méthodologie, des échantillons et des résultats pour chacune de ces étapes (Morin et Gradito-Dubord, 2019).

L'objectif du présent rapport est de présenter les résultats de l'enquête effectuée par BVA en France du 16 mai au 5 juillet 2019 et qui a été complétée du 23 septembre au 10 octobre 2019. Nous reprenons les éléments du cadre conceptuel du questionnaire, pour rappeler les éléments théoriques qui sont à la base des choix que nous avons faits ensemble lors de la construction du questionnaire d'enquête.

Méthodologie

La description du questionnaire

La collecte des données a été confiée à BVA. Nous lui avons soumis un questionnaire qui comporte deux parties.

Dans la première sont présentées des questions et des échelles qui visent à obtenir des informations sur les variables suivantes :

- 1. La position occupée dans la hiérarchie de l'entreprise (c'est une question de sélection, nous permettant de distinguer entre les dirigeants et les collaborateurs)
- 2. L'orientation du travail [9 énoncés ; échelle adaptée de *Job Orientation Scale* de Wrzesniewski et coll. (1997)]
- 3. La centralité du travail [5 énoncés ; traduction de la question Work Centrality de England et Misumi (1986)]
- 4. Les indicateurs de performance utilisés par les cadres de l'entreprise (8 énoncés ; échelle originale, construite dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent)
- 5. Les comportements de management du travail de l'équipe [20 énoncés ; question construite sur le modèle des caractéristiques d'un travail qui a du sens, développée par Morin (2008)]
- 6. Les motifs de l'empreinte (16 énoncés; échelle originale, construite dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent)
- 7. La disponibilité bienveillante (5 énoncés; échelle originale, construite dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent)
- 8. L'affectivité positive et négative [10 énoncés; traduction de *Positive Affect Negative Affect Scale* de Watson, Clark et Tellegen (1988), la version courte de Song, Foo et Uy (2008)]
- 9. Le sens du travail et le sens au travail [10 énoncés ; échelle développée par Morin (2008) sur la base de l'échelle publiée par May, Gilson et Harter (2004) et de la proposition de Pratt et Asforth (2003)]
- 10. L'engagement au travail [3 énoncés; Work Engagement Scale de Schaufeli et coll. (2017)]
- 11. Le sens de la vie [9 énoncés ; échelle originale inspirée du travail de Martela et Steger (2016) et de Costin et Vignoles (2019)]
- 12. La conformité à la désirabilité sociale [10 énoncés; version courte de Marlowe Crowne Social Desirability Scale de Crowne et Marlowe (1960)]
- 13. Les stratégies d'adaptation [20 énoncés; échelle adaptée de *Brief COPE* de Carver (1997)]
- 14. Le bien-être et la détresse psychologique [12 énoncés; traduction de *General Health Questionnaire 12* de David P. Goldberg et coll. (1997)]

La deuxième partie du questionnaire vise à recueillir les données utiles pour décrire l'ensemble des répondants :

- 1. Le genre;
- 2. L'âge (un curseur qui va de 15 à 85 ans);
- 3. L'expérience de travail (un curseur qui va de 0 à 50 ans);
- 4. S'ils ont travaillé durant leur adolescence;
- 5. Le niveau d'études ;
- 6. Leur formation en management;
- 7. Le secteur d'activité de leur entreprise ;
- 8. La taille de l'entreprise;
- 9. Le lieu d'emploi;
- 10. Le(s) pays où ils travaillent;
- 11. S'ils travaillent en dehors de la France, sur quel continent;
- 12. S'ils ont des activités bénévoles en dehors de leur vie professionnelle ; leur nature et leur influence sur leur travail.

Plusieurs questions sont posées à la fin du questionnaire, pour obtenir des informations sur l'histoire personnelle des participants. Ils sont libres, cependant, d'y répondre. Autrement, cela met fin à leur participation.

- 1. S'ils ont eu des événements marquants dans leur histoire personnelle [20 énoncés ; traduction et adaptation de *Life Events Scale* de Barbara S. Dohrenwend et coll. (1978)].
- 2. Si le fait d'avoir rempli ce questionnaire les a amenés à vouloir modifier quelque chose concernant le travail ou leur vie.
- 3. Si le fait d'avoir rempli ce questionnaire les a amenés à prendre conscience de quelque chose d'important pour eux.

Concernant la question portant sur le management du travail, deux versions ont été produites, selon le sujet des énoncés. S'il s'agit d'un encadrant (chef d'entreprise, directeur général ou cadre), les énoncés sont formulés à la première personne du singulier : le sujet évalue la fréquence de ses comportements de management du travail. S'il s'agit d'un encadré (cadre ou employé), les énoncés sont formulés à la troisième personne du singulier : il est appelé à évaluer les comportements de son supérieur immédiat (N+1).

Notons que le questionnaire destiné aux chefs d'entreprise ne comportait que les questions absolument essentielles pour évaluer les qualités psychométriques des échelles et pour tester les hypothèses du cadre conceptuel de cette enquête. Nous avons pris

cette décision pour optimiser les chances d'avoir une bonne participation des chefs d'entreprise.

L'enquête confiée à l'institut de sondage BVA

L'institut de sondage BVA a mis le questionnaire en ligne (CAWI) le 16 mai 2019 et collecté des réponses jusqu'au 5 juillet. Un exemplaire du questionnaire qui a servi à la collecte des données est fourni à l'annexe 2.

Le but étant d'avoir des informations au niveau national, BVA a invité des personnes travaillant dans des entreprises privées, de 50 salariés et plus, situées en France métropolitaine hors Île-de-France.

Au départ, nous estimions que prendre en compte les réponses des citoyens de la capitale et de sa périphérie risquait de biaiser les résultats, le travail dans les entreprises privées n'étant pas forcément similaire avec le surnombre des sièges sociaux d'entreprise. Cependant, nous avons dû revoir cette décision en raison du nombre insuffisant de chefs d'entreprise et de cadres supérieurs qui ont pu remplir le questionnaire. Selon l'institut de sondage, il est difficile d'obtenir des résultats représentatifs sur ces deux catégories sans inclure l'Île-de-France. Pour atteindre notre objectif, nous avons ouvert l'enquête aux chefs d'entreprise et aux cadres supérieurs de la région parisienne. C'est pour cette raison qu'un complément d'enquête a été réalisé du 23 septembre au 10 octobre.

Le mandat confié à BVA consistait aussi à collecter des données sur l'ensemble des secteurs d'activité de l'entreprise, sauf celles des secteurs de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche et celles de l'administration publique, de l'enseignement, de la santé humaine et de l'action sociale.

BVA s'est assuré de la représentativité de l'échantillon par la méthode des quotas sur les variables de genre, d'âge, de secteur d'activité, de taille de l'entreprise et sa région. Nous donnerons les détails de cet échantillon plus loin dans ce rapport.

Pour assurer la qualité des données des répondants, l'équipe de BVA applique des contrôles de cohérence des réponses, notamment à travers la vérification du temps de passation [remplir le questionnaire trop vite (speeders)] et la qualité de la réponse fournie [répondre en ligne droite (straight liners)]. Le temps nécessaire pour remplir le questionnaire a été calculé pour les deux versions. Au minimum, il faut compter 8 minutes pour le questionnaire destiné à des encadrants et 15 minutes pour les encadrés. Les réponses des participants qui ont mis moins de temps ont été supprimées de la base de

données. De plus, celles qui correspondaient à des schémas de réponse en ligne droite ont aussi été supprimées.

Édouard Lecerf, directeur général adjoint de BVA, a présenté les résultats collectés par les gens de son entreprise, le 18 octobre 2019. Sa présentation se trouve à l'annexe 3. Pour faire ses comparaisons, les réponses des participants ont été scindées en deux; par exemple, une échelle en six points est divisée en deux : de 1 à 3 et de 4 à 6. Il faudra faire attention si vous comparez les distributions présentées dans ces diapositives avec les statistiques que nous présentons dans ce rapport, car nous avons calculé des scores des variables construites et, quand c'était utile, des quantiles d'ordre 1/3, formant ainsi trois groupes (scores bas, scores moyens et scores élevés).

La saisie des réponses aux questionnaires

BVA a transmis au chercheur principal un document Excel des données brutes le 4 novembre 2019. Cette base de données est anonyme. Les données ont été saisies dans le format SPSS. L'examen des réponses par question et par répondant a été fait minutieusement, afin de s'assurer de l'intégrité et de la validité des informations. La base de données que nous a remise BVA compte 1 487 personnes.

La qualité des données est un sujet de discussion entre les instituts de sondage et les chercheurs universitaires, ces derniers tâchant de réduire au minimum les sources d'erreurs, dans la mesure ou dans l'évaluation des phénomènes. Nous avons retiré 60 personnes, en raison du schéma stéréotypé de leurs évaluations sur les échelles d'attitudes ou d'états psychologiques. En tout, les réponses de 1 427 personnes ont servi aux analyses présentées dans ce rapport, soit 367 dirigeants ou managers, et 1 060 collaborateurs.

Tous les sujets n'ont pas répondu à toutes les questions : les réponses manquantes ont été codées 999 par la procédure « RECODE » de SPSS.

Les analyses statistiques des réponses

Les participants nous ont donné des réponses à différents types de questions : des questions à choix multiples (par exemple, leur genre), une question à somme constante (la centralité du travail), des questions qui leur demandent de choisir un chiffre (par exemple, leur âge), des questions avec des échelles (ou des matrices d'énoncés). Toutes ces réponses sont <u>des variables observées</u>, c'est-à-dire des informations qui varient selon la personne qui remplit le questionnaire.

Le groupe nominal « variable observée » est généralement l'évaluation d'un énoncé, mais cela peut aussi se rapporter à la réponse à une question. Une variable observée peut ainsi être de nature nominale (par exemple oui, non, je ne le sais pas), ordinale (par exemple, une échelle en 6 points) ou intervalle (par exemple, l'âge).

Les réponses des participants à une question variant d'un minimum à un maximum, l'ensemble des réponses de tous les participants forme ce que nous appelons une distribution.

Des statistiques descriptives ont été faites pour toutes les variables observées (c.-à-d. distribution de fréquences, moyennes, médianes, écarts types, minimum et maximum).

Nous souhaitons expliquer brièvement ces statistiques descriptives, soit en guise de rappel pour ceux et celles qui les connaissent déjà, ou en tant qu'introduction à l'analyse de données quantitatives pour les autres.

Quand il s'agit de décrire un ensemble de réponses à une question sur une échelle de type Likert, comme c'est souvent le cas dans ce questionnaire, nous disposons de trois types de statistiques : les mesures de tendance centrale (la moyenne $[x \ ou \ \mu]$, le mode ou la médiane), les mesures de dispersion (l'écart type $[s \ ou \ \sigma]$ et la variance $[s^2 \ ou \ \sigma^2]$ sont les plus fréquemment utilisés) et les mesures de position (le rang centile ou la cote standard).

Les mesures de tendance centrale versus les mesures de position

Généralement, on préfère décrire une distribution de réponses en ayant recours à la $\underline{moyenne}$ ou au $\underline{quantile}$. La première $(x \ ou \ \mu)$ détermine la valeur normale du groupe, c'est-à-dire le centre d'équilibre de la distribution. Le deuxième (quantile, rang centile) nous permet de situer une réponse parmi toutes les autres.

La moyenne est aussi utile pour estimer la normalité d'une distribution. Si elle converge avec la médiane et le mode, il y a de bonnes chances qu'elle soit normale. Les mesures de tendance centrale nous renseignent ainsi sur la norme du groupe, mais elles ne nous permettent pas d'établir les différences entre les répondants.

Les mesures de dispersion

Grâce aux mesures de dispersion, nous pouvons évaluer l'étendue des réponses et déterminer les différences entre les répondants, le cas échéant.

Lorsque l'étendue est petite, cela signifie que les personnes partagent la même opinion. À la limite, il peut s'agir d'une caractéristique invariable, comme une constante.

Lorsqu'elle est grande, cela indique, au contraire, qu'il y a une grande variété de positions.

Parce que nous faisons des enquêtes pour mettre au jour les différences entre des personnes, des groupes ou des sociétés, nous recherchons des échelles qui ont des étendues les plus grandes possible.

Pour comprendre une distribution, nous utilisons l'écart type, lequel est la racine carrée de la variance. L'écart type (s ou σ) nous informe sur la position d'un résultat par rapport à la moyenne de la distribution : plus il est grand, plus le résultat en est éloigné. Il est aussi utile pour déterminer la normalité de la distribution. Dans une distribution normale, 68 % des données sont situées entre \pm 1 écart type de la moyenne, 95 %, entre \pm 2 écarts types et 99 %, entre \pm 3 écarts types. L'écart type est sensible aux données excentrées, voire aberrantes ; celles-ci peuvent être détectées par le calcul de la variance et la comparaison de ce résultat avec la moyenne de la distribution.

<u>La variance</u> (s^2 ou σ^2) est une mesure de dispersion très importante pour évaluer des phénomènes et pour les expliquer. En d'autres mots, nous utilisons la variance des distributions pour les comparer ou pour déterminer les interactions possibles. La variance d'une distribution va de 0 à 1.

En sciences sociales, nous considérons que des phénomènes peuvent covarier les uns avec les autres, la variation de l'un pouvant faire varier les autres, dans un sens positif (coefficient positif) ou négatif (coefficient négatif). Un coefficient de covariance va de 0 à 1; il peut être positif ou négatif, selon le sens de l'interaction de deux variables. Lorsqu'un phénomène varie alors qu'un autre — concomitant — ne varie pas, nous pouvons dire que leur covariance est nulle.

Un exemple permettra d'illustrer cette notion de covariance. À mesure que le temps passe à travailler sur un projet, nous sentons notre réserve d'énergie s'épuiser: plus le temps avance, moins nous avons d'énergie disponible. Cette covariance est négative. À mesure que nous avançons vers l'achèvement de notre projet, nous éprouvons de la fierté pour le travail accompli: plus la fin du projet s'approche, plus nous sommes fiers. Cette covariance est positive. Bien sûr, il y a d'autres facteurs qui interviennent dans l'épuisement des ressources (p. ex., la possibilité de prendre une pause, l'entraide, les encouragements) ou dans le sentiment d'accomplissement (p. ex., le besoin d'efficacité, le désir de réalisation, l'optimisme). C'est pourquoi nous estimons le pourcentage de

variance expliquée par la variation d'un facteur. Cela peut être estimé, entre autres, en calculant le carré du coefficient de covariance ou du coefficient de corrélation. Ce dernier est apparenté à la covariance : il s'agit d'un coefficient standardisé, c'est-à-dire dont les moyennes et les écarts types des deux distributions ont été transformés pour être comparables (x = 0, s = 1).

En particulier, il est téméraire d'avancer des hypothèses causales en sciences sociales, en raison de plusieurs facteurs, dont la complexité des phénomènes sociaux, les difficultés de former des échantillons aléatoires et l'impossibilité de contrôler l'ensemble des facteurs qui pourraient modérer des relations ou intervenir comme des médiateurs. Il est donc fortement recommandé d'être vigilant lorsque nous étudions des phénomènes sociaux, car il est tentant d'affirmer des liens de causalité devant des effets de covariance.

Pour chaque échelle du questionnaire, une analyse en composantes principales (ACP) a été faite avec une rotation orthogonale⁸, afin de réduire les variables observées à un nombre minimal de dimensions (ou composantes) décrivant une proportion maximale de la variance (c'est la procédure Varimax). Cette procédure statistique est de nature descriptive : elle permet de résumer l'ensemble des variables observées (c.-à-d. les énoncés) en déterminant le plus petit nombre possible de combinaisons linéaires (Price, 2017). Cette analyse a permis de déterminer une solution factorielle initiale, annonçant la validité de l'échelle pour mesurer le construit latent (DeVellis, 2012).

La structure factorielle des échelles a ensuite été explorée à l'aide d'une analyse en axes principaux, avec une rotation orthogonale. L'analyse en axes principaux (PAF) permet d'estimer la qualité de la représentation de la solution factorielle du modèle théorique qui a été défini préalablement, d'où sa nature confirmatrice. À la différence de l'ACP, l'analyse factorielle fractionne les parties communes et spécifiques des variables observées, permettant ainsi d'identifier les facteurs qu'elles sont censées représenter (c'est-à-dire les construits latents). Cette procédure factorielle permet aussi de déterminer les énoncés qui serviront au calcul de la variable à mesurer (Anastasi, 1995; Price, 2017).

La construction d'une échelle de mesure suppose donc un modèle théorique clairement défini, spécifiant ses dimensions, en vue d'effectuer les analyses qui conduiront à sa

-

⁸ Nous faisons l'hypothèse que les composantes sont indépendantes, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas corrélées.

validation. Elle suppose aussi la formulation d'énoncés et la conception d'échelles qui assureront des distributions normales de réponses.

Cela fait, nous pouvons évaluer la fidélité des scores des répondants pour chaque facteur à l'aide de l'alpha de Cronbach : c'est un indice de consistance interne des énoncés composant chaque facteur à mesurer. Cet indice indique le pourcentage de variance d'erreur dans la mesure d'un facteur (Cronbach, 1951, 1988). Il varie entre 0 et 1. Pour juger de la fidélité d'une échelle, DeVellis (2012 : p. 109) énonce les règles suivantes :

- au-dessous de 0,60, c'est inacceptable;
- entre 0,60 et 0,65, indésirable;
- entre 0,65 et 0,70, minimalement acceptable;
- entre 0,70 et 0,80, respectable;
- entre 0,80 et 0,90, très bien ;
- au-dessus de 0,90, il faudrait réduire le nombre d'énoncés de l'échelle.

Cette dernière opération a permis de déterminer les énoncés allant servir à la construction des facteurs (c'est-à-dire, les construits latents) et au calcul des scores pour ces facteurs.

Description des participants à l'enquête

Au total, 1 427 personnes ont répondu au questionnaire : ce sont 143 chefs d'entreprise, 145 cadres supérieurs, 361 cadres intermédiaires et 778 non-encadrants. Les données croisées présentées dans le tableau 2 permettent de vérifier l'exactitude des classements effectués pour faire nos comparaisons entre les groupes.

Position	Chefs	Cadres	Cadres	Non-	
	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants	
Entrepreneur	61 (42,7 %)	0	0	0	
Poste de direction	82 (57,3 %)	0	0	0	
Cadre supérieur	0	145 (100 %)	0	0	
Cadre intermédiaire	0	0	168 (46,5 %)	0	
Cadre de premier	0	0	130 (36,0 %)	0	
niveau	U		130 (30,0 %)	U	
Chef de projet	0	0	63 (17,5 %)	0	
Poste sans					
responsabilité	0	0	0	778 (100 %)	
d'encadrement					
Total (valide)	143 (10 %)	145 (10,2 %)	361 (25,3 %)	778 (54,5 %)	

Tableau 2. Position hiérarchique des participants.

Nous attirons votre attention sur le fait que le statut « chef d'entreprise » décrit celui des personnes qui occupent un poste de direction ou qui s'identifient au statut d'entrepreneur. Également, le statut « cadre intermédiaire » regroupe des personnes qui occupent des fonctions de cadre intermédiaire, ou de cadre de premier niveau, ou encore de chef de projet.

Parmi les 778 non-encadrants, 37,7 % sont des ouvriers, 31,7 %, des employés, 23,3 %, des professionnels de niveau intermédiaire et 7,3 %, des cadres ou des professionnels de métier intellectuel. C'est dire que des personnes ont des statuts de cadre sans pour autant avoir des responsabilités d'encadrement.

Nous pouvons aussi contrôler la justesse du classement des participants à l'aide d'une question que nous leur avons posée : Occupez-vous un poste d'encadrement?

	Occupez	-vous un poste d'enc	cadrement * Position dans	s l'entreprise	
		Į.	Position dans l'entreprise		
	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non-encadrants	Total
Oui	143	145	361	0	649
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	45,5 %
Non	0	0	0	778	778
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	54,5 %
Total	143	145	361	778	1427
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tableau 3. Nombre de participants qui occupent un poste d'encadrement, selon leur position dans l'entreprise.

Plus précisément, qui sont ces participants? Le tableau 4 fournit ces informations à leur sujet : leur genre, leur âge et leurs années d'expérience de travail, dans l'entreprise qui les emploie et dans le poste qu'ils occupent au moment où ils remplissent le questionnaire d'enquête.

Plus de la moitié des participants sont des hommes (57,7 %). L'âge moyen est de 44 ans. La majorité travaille depuis plus de 20 ans, et depuis plus de 10 ans dans l'entreprise actuelle. Le participant type est dans son poste depuis plus de 8 ans.

Il y a, cependant, des différences entre les groupes de participants, selon leur statut.

Concernant les hommes et les femmes, nous avons testé les différences de proportions entre eux à l'aide du test Z. Ce test compare les proportions de deux échantillons (différents) pour déterminer si la différence est significative, c'est-à-dire si elle n'est pas due au hasard.

Les proportions des groupes «chefs d'entreprise», «cadres supérieurs» et «cadres intermédiaires» ne diffèrent pas de manière significative les unes des autres au niveau 0,05. Il n'y a pas non plus de différence de proportion entre les groupes «chefs d'entreprise» et «non-encadrants».

Concernant l'âge et les années d'expérience, nous avons fait une analyse de variance à un facteur pour tester l'hypothèse d'égalité des moyennes des groupes de participants. Or, toutes les différences sont significatives, mais elles ne sont pas forcément importantes, d'où le calcul de la taille de l'effet, n² (êta carré). C'est une mesure d'association qui

estime la proportion de variance de la variable dépendante, l'âge ou les années d'expérience, expliquée par la variable indépendante, dans le cas présent, le groupe auquel appartiennent les participants. Cohen (1988) a fixé les normes suivantes pour juger de la taille de η^2 : autour de 0,01, petite taille; autour de 0,06, taille moyenne; plus de 0,14, grande taille. Lorsque les différences de moyennes seront significatives, ces coefficients seront en caractère gras dans les tableaux qui suivent.

Les moyennes de l'âge des participants et de leurs années d'expérience sont présentées dans le tableau 4 ainsi que les écarts types et les effets η^2 (êta carré). Il existe des différences significatives entre tous les groupes, mais, vu la taille du coefficient, l'effet du groupe est faible.

	Statistiques	Chefs	Cadres	Cadres	Non-
	Statistiques	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants
Participants	1427	143	145	361	778
Femmes	612 (42,9 %)	56 (39,2 %)	53 (36,6 %)	138 (38,2 %)	365 (46,9 %)
Hommes	815 (57,1 %)	87 (60,8 %)	92 (63,4 %)	223 (61,8 %)	413 (53,1 %)
Nombre (%)					
Âge					
Moyenne	43,97	39,34	46,53	44,83	43,95
Écart type	10,24	11,55	9,94	9,46	10,14
η² (êta carré)	0,029				
Années					
travaillées					
Moyenne	21,09	16,55	22,75	22,47	22,29
Écart type	10,96	11,16	10,52	10,18	11,14
η ² (êta carré)	0,026				
Années dans					
l'entreprise					
Moyenne	12,42	9,66	12,72	14,19	12,59
Écart type	10,19	7,64	9,70	10,12	10,74
η ² (êta carré)	0,014				
Années dans le					
poste actuel					
Moyenne	8,45	7,63	6,45	7,92	8,92
Écart type	8,0	5,91	5,43	7,16	8,77
η ² (êta carré)	0,010				

Tableau 4. Statistiques démographiques des participants.

L'âge des participants

En vue de faire des comparaisons, six groupes d'âge ont été formés : des jeunes adultes (jusqu'à 29 ans), des adultes en début de carrière (30 à 39 ans), des adultes en milieu de carrière (40 à 49 ans), des adultes avancés en carrière (50 à 59 ans) et des adultes en fin de carrière (60 ans et plus) (Erikson, 1980; Jung, 1981). Le tableau 5 présente les fréquences et les pourcentages par groupe d'âge ainsi formé.

Groupes	Total (0/)	Chefs	Cadres	Cadres	Non-
d'âge	Total (%)	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants
15-29 ans	139 (9,7 %)	37 (25,9 %)	6 (4,1 %)	22 (6,1 %)	139 (9,7 %)
30-39 ans	362 (25,4 %)	43 (30,1 %)	36 (24,8 %)	83 (23,0 %)	362 (25,4 %)
40-49 ans	460 (32,2 %)	33 (23,1 %)	43 (29,7 %)	137 (38,0 %)	460 (32,2 %)
50-59 ans	396 (27,8 %)	22 (15,4 %)	48 (33,1 %)	101 (28,0 %)	396 (27,8 %)
60 ans et plus	70 (4,9 %)	8 (5,6 %)	12 (8,3 %)	18 (5,0 %)	70 (4,9)
Total (valide)	1427 (100 %)	143 (100 %)	145 (100 %)	361 (100 %)	778 (100 %)

Tableau 5. Distribution des fréquences par groupe d'âge.

L'échantillon des chefs d'entreprise est relativement jeune, car 56 % d'entre eux ont moins de 39 ans. Cela dit, il est possible que cette proportion soit comparable à celle que nous trouvons dans les statistiques de l'INSEE, car cet organisme rapporte que 30 % des chefs d'entreprise sont âgés de 19 à 29 ans et, dans notre échantillon, ils représentent 25,9 %.

Comparativement aux statistiques de l'INSEE, les cadres supérieurs âgés de moins de 40 ans sont dans une proportion inférieure à celle que rapporte l'INSEE : ils sont 28,9 % dans l'échantillon BVA, alors que, dans les statistiques de l'INSEE, ce groupe d'âge représente 55 %. Pour savoir si cette différence est significative, il faudrait toutefois faire un test des différences de proportions.

Le niveau d'études des participants

Le tableau 6 présente les fréquences et les proportions de participants, selon le niveau d'études qu'ils ont atteint.

Niveau d'études	Total (%)	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Niveau VI (Collège, BEPC)	23 (1,6 %)	2 (1,4 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	21 (2,7 %)
Niveau V (CAP BEP)	234 (16,4 %)	3 (2,1 %)	0 (0 %)	39 (10,8 %)	192 (24,7 %)
Niveau IV (Bac, BP, BT, BTM, etc.)	255 (17,5 %)	13 (9,1 %)	14 (9,7 %)	49 (13,6 %)	179 (23,0 %)
Niveau III (Bac + 2; BTS, DUT, DEUP, etc.)	355 (24,9 %)	25 (17,5 %)	22 (15,2 %)	100 (27,7 %)	208 (26,7 %)
Niveau II (Bac + 3, licence)	170 (11,9 %)	19 (13,3 %)	21 (14,5 %)	50 (13,9 %)	80 (10,3 %)
Niveau I (Bac + 4, maîtrise, MST, MSG)	97 (6,8 %)	34 (23,8 %)	14 (9,7 %)	21 (5,8 %)	28 (3,6 %)
Niveau 1 + (Bac + 5 et plus, DEA, DESS, master, doctorat, etc.)	293 (20,5 %)	47 (32,9 %)	74 (51 %)	102 (28,3 %)	70 (9,0 %)
Total (valide)	1427 (100 %)	143 (100 %)	145 (100 %)	361 (100 %)	778 (100 %)

Tableau 6. Distribution des fréquences par niveau d'études.

Dans l'ensemble, la majorité des participants (64,1 %) a atteint au minimum le niveau III (Bac + 2). Notons toutefois que les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs ont généralement atteint des niveaux supérieurs. L'effet du niveau d'études sur la position dans l'entreprise est de grande taille (0,2). Cela veut dire que la différence des niveaux d'études entre les statuts est significative.

Les secteurs d'activité et la taille des entreprises

La plus grande proportion des participants travaille dans le secteur industriel, suivi par ceux qui travaillent dans le secteur des services, comme le montre le tableau 7. Nous avons indiqué les proportions cibles pour avoir un échantillon représentatif de la population française. Globalement, les proportions de l'échantillon sont comparables à celles de la population, sauf pour le secteur commercial et pour celui des services.

Secteur	Objectif	Total (%)	Chefs	Cadres	Cadres	Non-
d'activités	Objectii	10tai (%)	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants
Industrie	37%	650 (39,4 %)	24 (16,8 %)	43 (29,7 %)	150 (41,6 %)	337 (43,3 %)
Construction	7%	108 (6,5 %)	15 (10,5 %)	11 (7,6 %)	29 (8,0 %)	41 (5,3 %)
Commerce, transports, hébergement et restauration	30%	386 (23,4 %)	27 (18,9 %)	30 (20,7 %)	74 (20,5 %)	202 (26,0 %)
Services (somme des secteurs ci- dessous)	25%	444 (31,1 %)	77 (53,8 %)	51 (35,2 %)	108 (29,9 %)	198 (25,4 %)
Activités financières et d'assurance	7%	155 (9,4 %)	22 (15,4 %)	13 (9 %)	36 (10,0 %)	63 (8,1 %)
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	13%*	134 (8,1 %)	19 (13,3 %)	19 (13,1 %)	34 (9,4 %)	49 (6,3 %)
Information et communication	4%	98 (5,9 %)	23 (16,1 %)	9 (6,2 %)	20 (5,5 %)	30 (3,9 %)
Activités de services administratifs et de soutien	*	75 (4,5 %)	2 (1,4 %)	10 (6,9 %)	14 (3,9 %)	42 (5,4 %)
Activités immobilières	1%	44 (2,7 %)	11 (7,7 %)	10 (6,9 %)	4 (1,1 %)	14 (1,8 %)
Total valide	100%	1427 (100 %)	143 (100 %)	145 (100 %)	361 (100 %)	778 (100 %)

Tableau 7. Distribution des fréquences par secteur d'activité.

Le tableau 8 nous renseigne sur la taille de l'entreprise qui les emploie. La moitié des personnes travaille dans des entreprises de moins de 300 personnes. Près de 40 % des chefs d'entreprise sont à la tête de PME de moins de 150 personnes. C'est aussi le cas pour les cadres supérieurs et les non-encadrants. Quant aux cadres intermédiaires, 30 % travaillent dans des entreprises de moins de 150 personnes. Si moins de 15 % des chefs d'entreprise dirigent des entreprises de plus de 1 000 employés, c'est plus de 30 % des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires ou des non-encadrants.

Effectifs	Total (%)	Chefs	Cadres	Cadres	Non-	
Ellectils	10(a) (%)	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants	
50 à	513 (35,9 %)	55 (38,5 %)	55 (37,9 %)	113 (31,3 %)	290 (37,3 %)	
150 personnes	313 (33,4 70)	33 (36,3 %)	33 (37,7 %)	113 (31,3 %)	270 (37,3 70)	
151 à	107 (7,5 %)	21 (14,7 %)	8 (5,5 %)	29 (8,0 %)	49 (6,3 %)	
200 personnes	107 (7,3 %)	21 (14,7 %)	0 (3,3 %)	27 (0,0 70)	49 (0,3 %)	
201 à	94 (6,6 %)	14 (9,8 %)	9 (6,2 %)	28 (7,8 %)	43 (5,5 %)	
300 personnes	74 (0,0 %)	14 (9,0 %)	9 (0,2 70)	20 (7,0 %)	45 (5,5 %)	
301 à	143 (10,0 %)	17 (11,9 %)	15 (10,3 %)	28 (7,8 %)	83 (10,7 %)	
500 personnes	143 (10,0 %)	17 (11, 9 70)	13 (10,3 %)	20 (7,0 %)	03 (10,7 %)	
501 à	141 (9,9 %)	17 (11,9 %)	14 (9,7 %)	35 (9,7 %)	75 (9,6 %)	
1000 personnes	141 (7,7 70)	17 (11, 9 70)	14 (7,7 70)	33 (7,7 70)	73 (7,0 %)	
1001 à	246 (17,2 %)	12 (8,4 %)	13 (9,0 %)	76 (21,1 %)	145 (18,6 %)	
5000 personnes	240 (17,2 70)	12 (0,4 70)	13 (4,0 %)	70 (21,1 70)	145 (18,0 %)	
5001 personnes	183 (12,8 %)	7 (4,9 %)	31 (21,4 %)	52 (14,4 %)	93 (12,0 %)	
et +	103 (12,0 %)	7 (4,7 70)	31 (21,4 70)	52 (14,4 70)	73 (12,0 %)	
Total (valide)	1427 (100 %)	143 (100 %)	145 (100 %)	361 (100 %)	778 (100 %)	

Tableau 8. Distribution des fréquences selon la taille de l'entreprise.

Leur lieu de travail

Les participants ne travaillent pas dans le même type de municipalité, et l'effet de la position sur le lieu de travail est de taille moyenne (0,08). Les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs travaillent en majorité dans une grande ville ou une métropole, alors que les cadres intermédiaires et les non-encadrants, dans une ville. Le tableau 9 donne des informations sur leur lieu de travail.

Agglomération	Total (%)	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Dans une grande					
ville ou	530 (37,1 %)	89 (62,2 %)	91 (62,8 %)	137 (38,0 %)	213 (27,4 %)
métropole					
Dans une ville	671 (47,0 %)	47 (32,9 %)	44 (30,3 %)	176 (48,8 %)	404 (51,9 %)
Dans un village,	226 (15,8 %)	7 (4,9 %)	10 (6,9 %)	48 (13,3 %)	161 (20,7 %)
à la campagne	220 (13,0 %)	7 (4,9 %)	10 (0,9 %)	40 (13,3 %)	101 (20,7 %)
Total (valide)	1427 (100 %)	143 (100 %)	145 (100 %)	361 (100 %)	778 (100 %)

Tableau 9. Distribution des fréquences selon le lieu de travail.

Comme nous pouvons le voir dans le tableau 10, presque tous les participants travaillent en France. Il arrive que certains soient appelés à travailler à l'étranger, et il est probable que ce soit dans un pays d'Europe, d'Asie ou d'Amérique du Nord.

Où travaillent-ils la plupart du temps?	Total (%)	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
En France	1392 (97,5 %)	135 (94,4 %)	141 (97,2 %)	353 (97,8 %)	763 (98,1 %)
Hors-France	42 (2,9 %)	13 (9,1 %)	10 (6,9 %)	8 (2,2 %)	11 (1,4 %)
Si en dehors de l'hexagone	N	N	N	N	N
Europe de l'Ouest	22	6	6	6	4
Europe de l'Est	13	3	2	2	6
Asie	13	6	6	1	0
Amérique du Nord	11	8	3	0	0
Afrique	8	4	2	1	1
Amérique du Sud	6	3	1	2	0
Océanie	6	4	1	1	0
Antarctique	2	2	0	0	0

Tableau 10. Distribution des fréquences selon le pays où travaillent les participants.

Le biais de conformité

Quand on demande à des personnes d'exprimer leurs opinions, certaines ont plus tendance que d'autres à communiquer une opinion qu'elles estiment désirable, surtout lorsqu'il s'agit de sujets sensibles, comme leur attitude envers leur employeur, ou encore leur état émotionnel. C'est le biais de conformité.

Afin de contrôler ce biais, Crowne et Marlowe (1960) ont développé une échelle servant à évaluer la tendance à se conformer à la désirabilité sociale. Le score minimal possible est 0, signifiant que le sujet a peu tendance à se conformer, et le maximal est 100, signalant le contraire. Nous avons utilisé la version courte de cette échelle : 10 énoncés qui peuvent être vrais ou faux. Par exemple :

- Il m'est déjà arrivé de me sentir révolté(e) contre des personnes en autorité même si je savais qu'elles avaient raison.
- Peu importe qui me parle, je suis à son écoute.

Biais de conformité	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Nombre de participants	1401	122	175	359	745
Moyenne	59,74	50,98	58,06	60,28	61,30
Écart type	19,08	16,63	19,41	19,94	18,57
η² (êta carré)	0,023				

Tableau 11. Statistiques descriptives du biais de conformité.

Dans le tableau 11, nous pouvons lire la moyenne des scores qu'ont obtenus les participants et avoir une idée de leur dispersion (c'est l'écart type). Les scores varient de 0 à 100. L'ensemble des participants obtient une moyenne à 60 (nous arrondissons le score), avec une dispersion de \pm 19. Cela signifie que \pm 68 % des participants ont obtenu un score qui varie entre 41 et 79. Ce sont les chefs d'entreprise qui obtiennent les scores les plus faibles (51), et la dispersion est aussi la plus petite (17).

Les chefs d'entreprise sont moins enclins que les autres participants à donner des réponses désirables. Serait-ce là un indice de leur indépendance d'esprit? C'est une hypothèse à examiner.

Existe-t-il des différences entre ces groupes? Pour le savoir, nous avons fait une analyse de variance à un facteur pour tester l'hypothèse d'égalité des moyennes entre les groupes. Les moyennes sont significativement différentes, mais la taille de l'effet, η^2 (êta carré), est petite : 0,023. À voir la diminution des scores moyens à mesure que nous avançons dans la hiérarchie, nous pouvons penser que le biais de conformité est moins important pour les personnes occupant des positions supérieures.

Des éléments de leur histoire personnelle

Pour mieux connaître ceux et celles qui ont répondu au questionnaire, nous les avons invités à nous donner des informations sur leur histoire personnelle. Ils étaient libres de le faire.

L'expérience de travail acquise durant leur adolescence

Cette question n'a pas été posée aux chefs d'entreprise. En revanche, elle l'a été aux autres groupes. Or, tous n'ont pas répondu à cette question, mais la majorité de ceux qui l'ont fait a travaillé durant leur adolescence, comme le montre le tableau 12.

Avez-vous travaillé durant votre adolescence?							
	Total (%)	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants			
Oui	709 (55,9 %)	73 (51 %)	198 (55,5 %)	438 (57 %)			
Non	559 (44,1 %)	70 (49 %)	159 (44,5 %)	330 (43 %)			
Total (valide)	1268	143	357	768			

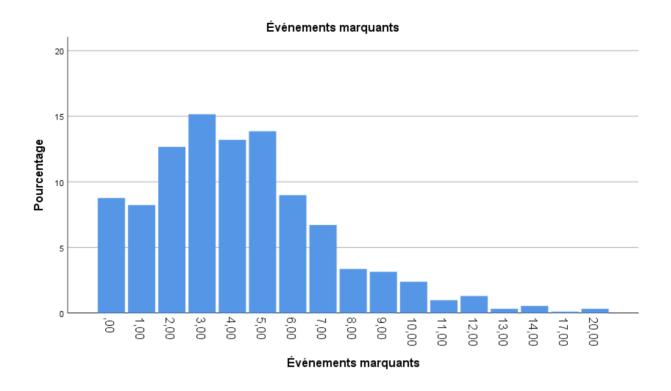
Tableau 12. Distribution des fréquences des personnes qui ont travaillé ou non durant leur adolescence.

Des événements qui ont pu marquer leur histoire personnelle

Depuis la publication de l'échelle des événements stressants de Holmes et Rahe (1967), beaucoup de chercheurs ont proposé des solutions fiables et valides pour estimer le stress vécu dans la vie personnelle. C'est la solution préconisée par Bruce P. Dohrenwend (2006) que nous avons retenue.

À l'exception du groupe de chefs d'entreprise, les participants sont invités à dire si des événements se sont produits dans leur vie, comme la perte d'un être cher, la maladie, la perte d'un emploi, etc. Ils répondent par un « oui », par un « non » ou par « je ne suis pas concerné ». Vingt (20) énoncés de cette échelle ont été utilisés (Barbara S. Dohrenwend, 1973; Barbara S. Dohrenwend et coll., 1984; Barbara S. Dohrenwend et coll., 1978).

Parmi les 1 222 personnes qui ont répondu à cette question, 81 (8,8 %) n'ont pas eu d'événements marquants. Le nombre d'événements marquants varie de 0 à 20, la médiane est 4. Le graphique à barres 1 présente la distribution de pourcentages d'événements marquants.



Graphique 1. Distribution des pourcentages d'événements marquant l'histoire personnelle (N = 901).

Dans le tableau 13, la liste des événements marquants est dressée en ordre descendant (c.-à-d. des plus fréquents aux moins fréquents).

Événement	N (valide)	Somme
Q30r7 Une personne qui vous est très chère est décédée.	1153	616
Q30r6 Un autre membre de votre famille est décédé (cà-d. autre que vos parents ou vos enfants).	1152	606
Q30r3 Votre père est décédé.	1149	423
Q30r18 Vous avez eu des problèmes d'argent.	1155	411
Q30r12 Quelqu'un qui vous est cher est (ou a été) gravement malade ou handicapé.	1153	343
Q30r10 Vous vous êtes séparé(e) ou avez divorcé.	1153	307
Q30r15 Vous avez régulièrement déménagé.	1155	294
Q30r1 Votre mère est décédée.	1147	257
Q30r16 Vous avez régulièrement changé d'emploi.	1155	249
Q30r8 Vos parents se sont séparés ou ont divorcé.	1153	248
Q30r14 Vous deviez travailler durant votre adolescence.	1155	228
Q30r20 Vous n'avez pas été capable de prendre des vacances au cours de la dernière année.	1155	228
Q30r11 Vous avez été gravement malade ou vous avez un handicap.	1154	190
Q30r9 Vos parents se sont séparés ou ont divorcé alors que vous n'étiez qu'un enfant.	1153	175
Q30r17 Vous avez été sans emploi durant une période de temps considérable.	1155	149
Q30r19 Vous avez été impliqué(e) dans un procès.	1155	92
Q30r4 Votre père est décédé alors que vous n'étiez qu'un enfant.	1149	79
Q30r2 Votre mère est décédée alors que vous n'étiez qu'un enfant.	1148	50
Q30r5 Votre enfant est décédé.	1150	34
Q30r13 Vous avez vécu dans une famille d'accueil, un foyer ou une famille d'adoption.	1155	29
N valide (liste)	1147	

Tableau 13. Somme des participants qui ont vécu un événement marquant.

Au sommet de la liste, nous trouvons la perte d'un être cher, ou sa maladie, des problèmes financiers, une séparation ou un divorce, et la régularité des déménagements. Notons aussi que près de 20 % des répondants n'ont « pas été capables de prendre des vacances au cours de la dernière année ».

Soi-même comme un autre : leur vie intérieure

«La conscience est en vérité le lieu par excellence où les illusions sur soimême sont intimement mêlées à la véracité de l'attestation. Le soupçon porte très précisément sur le prétendu surplus de sens que l'idée de conscience paraît superposer au concept majeur de l'éthique : vœu de vivre bien (avec les adjonctions que l'on sait), obligation et conviction » Paul Ricœur (1990 : p. 394).

Lorsqu'il est question de comprendre le sens d'un phénomène pour des personnes, la recherche nous enseigne que la compréhension suppose une certaine connaissance de leurs états psychologiques. En ce qui concerne le sens du travail en particulier, Michael Steger a établi des relations avec le sens qu'une personne donne à sa vie (Steger et Dik, 2009; Steger et coll., 2013a; Steger, Oishi et Kesebir, 2011; Steger et coll., 2013b).

Par ailleurs, il existe une relation entre le sens du travail et le bien-être psychologique (Di Fabio, 2017; Dik, Byrne et Steger, 2013; Gillet et coll., 2019; Glazer et coll., 2014; Hooker et coll., 2019; Kahn et Fellows, 2013; Lysova et coll., 2019; Martela et Pessi, 2018; Martela, Ryan et Steger, 2017; Morin, 2008; Rodrigues, Barrichello et Morin, 2016; Vilas Boas et Morin, 2014, 2016).

Pour des fins de validation des échelles que nous avons construites, nous avons demandé aux participants d'évaluer leur état de santé à l'aide de l'échelle de David Goldberg, le General Health Questionnaire — 12, qui s'est avéré un bon choix pour ce type d'enquête (Banks et coll., 1980). Cette échelle est composée par deux facteurs : le bien-être psychologique et la détresse psychologique.

Enfin, une question des entretiens qu'a réalisés Laurent portait sur les stratégies qu'adoptaient les personnes considérées hors du commun lorsqu'elles faisaient face à des situations stressantes. Cela nous a conduits à adapter l'échelle de Carver (1997), afin de collecter des informations sur les stratégies que prennent généralement les participants à cette enquête nationale.

Ainsi, cela nous renseigne sur la vie affective des participants. Nous présentons dans cette partie les éléments qui nous permettent de mieux les connaître, dans leur vie en général.

Le sens de la vie

En psychologie, il est admis que le sens est nécessaire au bien-être psychologique : une personne a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans

lesquels elle connaîtrait une condition de détresse que Viktor Frankl (1967) qualifie de « spirituelle ». Celui-ci laisse entendre que le sens accomplit trois fonctions :

- 1. Comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de la personne.
- 2. Comme un boomerang, il la confronte à des épreuves et à des passages de sa vie, afin de la pousser à accomplir son destin.
- 3. Il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité.

Sans cette intégration, il est difficile pour une personne d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire.

Le sens de la vie est évalué à l'aide d'une échelle inspirée des travaux de Martela et Steger (2016) et de Costin et Vignoles (2019). Trois composantes aident à donner un sens à la vie : la raison de vivre (*purpose*), la signification de la vie et la cohérence de la vie.

La raison de vivre est le but, le mobile ou la finalité qui oriente les choix d'une personne dans sa vie; c'est ce pour quoi elle vit. La signification de la vie est l'importance qu'elle donne à sa vie, le sentiment qu'elle a que sa vie a une valeur en soi et qu'elle vaut la peine d'être vécue. La cohérence est la consistance ou la logique entre les événements de sa vie, ce qui lui permet de comprendre son existence.

Les énoncés que nous avons rédigés pour évaluer ces trois composantes sont les suivants :

- 1. J'ai du mal à donner un sens à ce qui se passe dans ma vie. (N) (Cohérence)
- 2. J'ai une bonne idée de ce que j'essaie d'accomplir dans ma vie. (Raison de vivre)
- 3. Même en considérant l'immensité de l'univers, je peux dire que ma vie compte. (Signification)
- 4. Ma vie ressemble à une suite d'événements non liés. (N) (Cohérence)
- 5. J'ai des buts dans la vie qui m'encouragent à persévérer. (Raison de vivre)
- 6. Que ma vie ait existé ou pas, cela ne changerait pas grand-chose. (N) (Signification)
- 7. Considérant ce que j'ai vécu dans son ensemble, le sens de ma vie m'apparaît clairement. (Cohérence)
- 8. J'ai une raison de vivre pour laquelle cela vaut la peine d'exister. (Raison de vivre)
- 9. Je suis certain(e) que ma vie a son importance. (Signification)

Le tableau 14 montre la structure factorielle de l'échelle que nous avons construite.

Sens de la vie	Raison de vivre	Signification	Cohérence
Q11r5 J'ai des buts qui me guident dans la vie.	0,750		
Q11r2 J'ai une bonne idée de ce que j'essaie d'accomplir dans ma vie.	0,678		
Q11r7 Considérant ce que j'ai vécu dans son ensemble, le sens de ma vie m'apparaît clairement.	0,576	0,425	
Q11r9 Je suis certain(e) que ma vie a son importance.	0,450	0,756	
Q11r3 Même en considérant l'immensité de l'univers, je peux dire que ma vie compte.	0,472	0,572	
Q11r8 J'ai une raison de vivre pour laquelle cela vaut la peine d'exister.	0,489	0,491	
Q11r6 Que ma vie ait existé ou pas, cela ne changerait pas grand-chose. (inversé)		-0,431	0,407
Q11r4 Ma vie ressemble à une suite d'événements non liés. (inversé)			0,623
Q11r1 J'ai du mal à donner un sens à ce qui se passe dans ma vie. (inversé)			0,509

Tableau 14. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur le sens de la vie.

Nous avons employé la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, avec une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Il a suffi de 6 itérations pour trouver une solution qui explique 52,729 % de la variance totale des énoncés. L'énoncé Q11r7 devra être révisé : il apparaît s'associer à la composante « Raison de vivre », alors qu'il devrait plutôt s'associer à la composante « Signification ». Le tableau 15 fournit les indices de consistance interne de ces trois composantes.

Sens de la vie	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Raison de vivre	3 (2, 5 et 8)	0,759
Signification	3 (3, 7 et 9)	0,808
Cohérence	3 (1, 4 et 6)	0,580

Tableau 15. Indices de consistance interne des composantes du sens de la vie.

L'indice de consistance interne de la composante « Cohérence » est inacceptable, même si les énoncés qui la définissent s'associent dans la structure factorielle. Nous sommes enclins à penser que leur forme négative pourrait expliquer cette inconsistance. Pour tester cette hypothèse, cela vaudrait la peine de les reformuler de manière positive.

Le tableau 16 présente les statistiques descriptives des scores obtenus aux trois composantes du sens de la vie. Hormis le facteur de cohérence, nous pouvons considérer ces scores comme étant fiables.

Sens de la vie	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Raison de vivre					
Nombre,	1249	131	131	318	669
Moyenne	69,07	72,01	75,98	70,15	66,65
Écart type	18,14	19,68	16,61	16,96	18,20
η ² (êta carré)	0,028				
Signification					
Nombre,	1248	131	131	317	669
Moyenne	66,68	68,50	70,33	65,11	60,75
Écart type	20,19	20,57	18,77	18,30	20,71
η ² (êta carré)	0,030				
Cohérence					
Nombre	1250	131	131	317	671
Moyenne	55,26	49,57	61,27	58,09	53,86
Écart type	19,79	22,10	21,31	20,11	18,36
η ² (êta carré)	0,026				

Tableau 16. Statistiques descriptives des composantes du sens de la vie.

L'analyse de variance que nous avons faite pour tester l'égalité des moyennes révèle des différences significatives entre les groupes, mais la taille de l'effet est petite. Nous avons rempli les cases où les moyennes sont les plus élevées, pour faire ressortir les différences entre les participants. Il apparaît clairement une différence entre le groupe des cadres supérieurs et les autres groupes quant au sens de leur vie.

			Sens	de la vie			
Composante	Groupe de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des quantiles d'ordre 1/3	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	246 19,7 %	De 0 à 60 (peu de raison de vivre)	19 14,5 %	16 12,2 %	64 20,1 %	147 22,0 %
Raison de vivre	Deuxième tiers	559 44,8 %	De 60 à 80	54 41,2 %	49 37,4 %	131 41,2 %	325 48,6 %
	Troisième tiers	444 35,5 %	De 80 à 100 (beaucoup de raison de vivre)	58 44,3 %	66 50,4 %	123 38,7 %	197 29,4 %
	Premier tiers	393 31,5 %	De 0 à 60 (peu de signification)	34 26,0 %	24 18,3 %	85 26,8 %	250 37,4 %
Signification	Deuxième tiers	381 25,2 %	De 60 à 73,33	33 25,2 %	38 29,0 %	108 34,1 %	202 30,2 %
	Troisième tiers	474 38,0 %	De 73,33 à 100 (beaucoup de signification)	64 48,9 %	69 52,7 %	124 39,1 %	217 32,4 %
	Premier tiers	332 26,6 %	De 0 à 46,67 (peu de cohérence)	49 37,4 %	21 16,0 %	72 22,7 %	190 28,3 %
Cohérence	Deuxième tiers	335 26,8 %	De 46,67 à 60	37 28,2 %	29 22,1 %	83 26,2 %	186 27,7 %
	Troisième tiers	583 46,6 %	De 60,00 à 100 (beaucoup de cohérence)	45 34,4 %	81 61,8 %	162 51,1 %	295 44,0 %

Tableau 17. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Sens de la vie ».

Le tableau 17 fournit les proportions de participants pour chaque composante du sens de la vie, selon leurs quantiles d'ordre 1/3. L'examen de ces quantiles d'ordre 1/3 révèle des différences entre les groupes.

Les cadres supérieurs ont tendance à donner beaucoup de sens à leur vie. Au contraire, plus du tiers des non-encadrants ont tendance à penser que leur vie a peu de signification, même si cela ne les empêche pas d'y trouver de la cohérence. Enfin, plus de 40 % des chefs d'entreprise ont une raison de vivre et pensent que leur vie a de l'importance, même si plusieurs ont du mal à y trouver de la cohérence.

Nous avons tenté de déterminer combien de personnes ont un score élevé sur les trois composantes du sens de la vie. En transformant les scores selon les limites des trois groupes (premier, deuxième et troisième tiers) et en croisant les trois ensembles, nous en avons trouvé 241 (19,3 %) qui ont un score élevé sur ces trois composantes. Nous en avons aussi trouvé 154 (12,3 %) qui ont un bas score.

L'état général de la santé

Le bien-être et la détresse psychologique sont deux indices de la santé mentale (Burton, 2010; Massé et coll., 1998). Ces indices décrivent deux états psychologiques reliés, mais différents.

Le bien-être psychologique est un état caractérisé par le sentiment d'avoir de l'énergie, de l'entrain pour faire ses activités, la sérénité et la confiance en l'avenir, la tolérance en face des difficultés et le goût d'être en présence des autres, voire de s'engager avec eux pour réaliser des projets. L'absence de bien-être n'est pas nécessairement un état de détresse psychologique.

La détresse psychologique est un état caractérisé par l'épuisement, voire l'abattement, l'inquiétude, ou l'anxiété, la susceptibilité et l'irritabilité et une propension à se tenir à l'écart des autres, à s'isoler ou à se désengager de la vie sociale. L'absence de détresse psychologique n'est pas nécessairement le signe de bien-être psychologique.

Huppert (2009) présente une illustration de la distribution de la santé mentale dans une population. Elle est montrée à la figure 3.

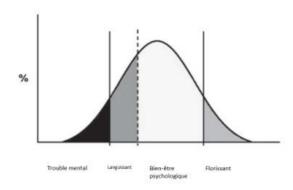


Figure 3. Distribution de la santé mentale dans la population selon Huppert (2009 : p. 152).

Généralement, on trouve entre 7 % et 10 % de citoyens qui ont un trouble mental, presque autant qui ne sont ni mal ni bien, et plus de 80 % qui se portent bien. Il y en aurait même qui sont tout à fait heureux! Comme quoi le bonheur est possible.

Ces états psychologiques ont été évalués avec l'échelle de santé générale (General Health Questionnaire) de Goldberg et Williams (1988). Les participants évaluent la fréquence des états psychologiques qu'ils ont pu ressentir durant les 4 dernières semaines, sur une échelle en 4 points, allant de « Rarement, voire aucune fois » à « Presque tout le temps ». Les énoncés de cette échelle sont les suivants :

- 1. Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?
- 2. Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?
- 3. Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?
- 4. Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?
- 5. Vous êtes-vous senti(e) bien dans la peau, en forme?
- 6. Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?
- 7. Vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e)?
- 8. Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?
- 9. Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?
- 10. Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?
- 11. Avez-vous perdu confiance en vous-même?
- 12. Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?

Nous avons employé la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, avec une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Il a suffi de 3 itérations pour trouver une solution qui explique 45,326 % de la variance totale des énoncés. L'analyse factorielle nous a permis d'identifier clairement ces deux facteurs, comme le montre le tableau 18.

État général de la santé	DP	BEP
Q14r7 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) malheureux (se) ou déprimé(e) ?	0,791	
Q14r8 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ?	0,698	
Q14r12 : Depuis un mois, vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur ni d'importance?	0,693	
Q14r11 : Depuis un mois, avez-vous perdu confiance en vous-même?	0,684	
Q14r6 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?	0,636	
Q14r2 : Depuis un mois, avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?	0,614	
Q14r4 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?		0,647
Q14r5 : Depuis un mois, vous êtes-vous senti(e) bien dans votre peau, en forme?		0,637
Q14r10 : Depuis un mois, avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?		0,635
Q14r3: Depuis un mois, avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?		0,593
Q14r9: Depuis un mois, avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?		0,581
Q14r1 : Depuis un mois, avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?		0,531

Tableau 18. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'état général de la santé.

Le tableau 19 présente les indices de consistance interne des énoncés du bien-être psychologique et de ceux de la détresse psychologique. Chacun est très bon.

État général de la santé	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Bien-être psychologique	6	0,786
Détresse psychologique	6	0,851

Tableau 19. Indices de consistance interne des indices de l'état général de santé.

Le tableau 20 présente les statistiques descriptives de ces indices de la santé, par statut.

État général de la santé	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Bien-être					
psychologique					
Nombre,	1272	132	131	323	686
Moyenne	61,58	65,40	69,85	62,87	58,66
Écart type	18,44	20,37	16,37	17,68	18,13
η ² (êta carré)	0,040				
Détresse					
psychologique					
Nombre	1268	131	131	322	684
Moyenne	33,74	44,74	30,66	32,33	33,88
Écart type	22,63	23,98	23,16	22,69	21,67
η ² (êta carré)	0,028				

Tableau 20. Statistiques descriptives des indices de l'état général de santé.

Les scores sont calculés sur 100; ils varient de 0 à 100. Un score élevé à l'indice de bienêtre indique que la personne se sent bien dans sa peau, en forme, qu'elle sent qu'elle a un rôle important, qu'elle est capable de prendre des décisions, de faire face à ses problèmes, d'avoir du plaisir dans ses activités quotidiennes, de se concentrer sur ce qu'elle fait. Un score élevé à l'indice de détresse psychologique signifie qu'elle a du mal à dormir, qu'elle se sent stressée, sous pression, qu'elle a perdu confiance en ses capacités, incapable de surmonter ses difficultés, malheureuse ou déprimée, et qui lui est arrivé de penser qu'elle n'a pas de valeur ni d'importance. Nous avons fait une analyse de variance pour tester l'égalité des moyennes entre les groupes. Les moyennes sont effectivement différentes. Dans les deux cas, la taille de l'effet est petite. Les différences de moyenne ne sont pas dues au hasard.

Manifestement, ce sont les cadres supérieurs qui obtiennent les meilleurs résultats : un score élevé à l'indice de bien-être psychologique et un bas score à l'indice de détresse psychologique. Si les chefs d'entreprise ont aussi un résultat élevé à l'indice de bien-être, ce sont eux aussi qui ont le résultat le plus élevé à l'indice de détresse.

Ce sont les cadres supérieurs qui rapportent des indices de bien-être les plus élevés, et les non-encadrants, les plus bas.

Quant aux indices de détresse, ce sont les chefs d'entreprise qui obtiennent les scores les plus élevés, alors que ce sont les cadres supérieurs qui ont les plus bas.

Nous pourrions comparer les résultats que nous avons obtenus avec ceux qu'a publiés Thomas Coutrot (2018), dans son rapport sur le travail et le bien-être. Ses analyses se fondent sur les données de l'enquête *Conditions de travail — Risques psychosociaux*, 2016 (CT-RPS 2016)⁹. Il décrit la mesure du bien-être psychologique :

«Ce dernier est ici évalué par un indicateur standardisé et validé de l'état psychique, le score Who-5 de bien-être psychologique. Dans l'enquête CT-RPS 2016, on demande aux personnes d'indiquer selon quelle fréquence elles ont vécu cinq situations au cours des deux dernières semaines ("se sentir bien et de bonne humeur", "se sentir calme et tranquille", "se sentir plein[e] d'énergie et vigoureux [se]", "se réveiller frais[che] et dispos[e]", "avoir une vie quotidienne remplie de choses intéressantes"). Le score construit à partir de ces cinq questions varie de 0 à 100 et possède l'intéressante propriété de permettre aussi bien d'étudier l'occurrence d'un symptôme dépressif (si le score est inférieur ou égal à 32) que de mesurer le niveau de bien-être psychologique (par le niveau absolu du score). » (Coutrot, 2018 : p. 7)

Les résultats qu'il présente dans son rapport sont comparables à ceux qu'ont obtenus les cadres et les non-encadrants, à l'exception de la moyenne des scores à l'indice de détresse psychologique obtenus par les chefs d'entreprise : elle est sensiblement plus élevée (44,74).

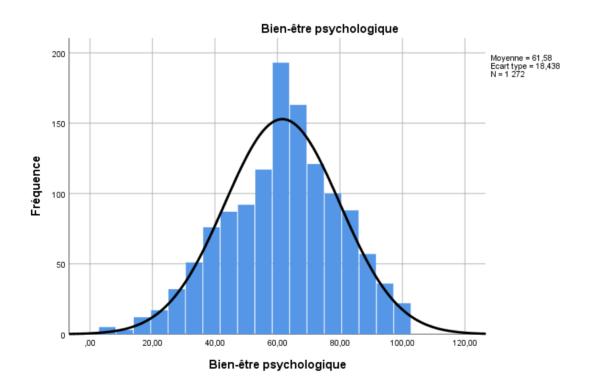
Pour avoir une idée de la distribution des scores que 1 272 personnes ont obtenus à l'autoévaluation de leur bien-être, nous avons tracé la courbe gaussienne sur

_

⁹ https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes/article/risques-psycho-sociaux-rps-edition-2015-2016

l'histogramme qu'ils forment ensemble. Le graphique 2 présente la distribution des fréquences.

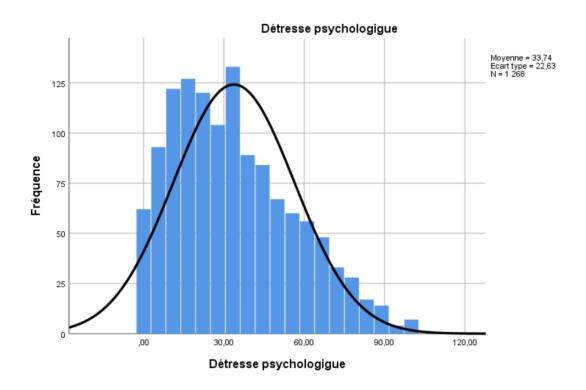
Nous pouvons voir facilement la forme normale que prend la distribution de fréquences des scores à l'indice de bien-être psychologique, lesquels varient de 0 à 100. Que signifie une moyenne de 61 %, sachant que ce sont les personnes elles-mêmes qui se sont évaluées? Avant de répondre à cette question, il faut savoir que les situations d'autoévaluation mobilisent un biais de la perception de soi qui s'appelle « le biais égocentrique ». Cette tendance inconsciente a pour fonction de protéger l'image de soi et sa valeur personnelle (Greenwald, 1980). Revenons-en à la question en nous transposant dans une situation d'examen menant à une certification. Qui serait satisfait d'une note de 6/10?



Graphique 2. Fréquences des scores à l'indice de bien-être psychologique, évalué par les participants (n = 1 272).

Examinons maintenant les résultats à l'indice de détresse psychologique, à l'aide de l'histogramme de ses fréquences, présenté dans le graphique 3.

La distribution est asymétrique, les scores bas étant plus fréquents que les scores élevés, ce qui est une très bonne nouvelle : cela signifie qu'ils sont plus nombreux à rapporter peu de symptômes de détresse que ceux qui en rapportent beaucoup. Il demeure néanmoins que plusieurs trouvent qu'ils ont souvent, voire presque tout le temps, des symptômes de stress. Nous reviendrons plus loin sur cette observation.



Graphique 3. Fréquences des scores à l'indice de détresse psychologique, évaluée par les participants (n = 1 268).

Plusieurs facteurs font varier les seuils discriminants des tests évaluant les états psychologiques, selon Goldberg, Oldehinkel et Ormel (1998): l'histoire d'une population, la comorbidité des personnes dans une localisation, les différences culturelles, y compris le répertoire langagier. Pour tenir compte des différences individuelles et culturelles, Goldberg, Oldehinkel et Ormel (1998) proposent d'utiliser un seuil de 50 % en fréquence lorsque les moyennes pour l'échelle de bien-être sont très élevées. Si nous adoptions une position plus conservatrice, nous pourrions utiliser le premier tiers (33,3 %) pour estimer le pourcentage de personnes qui rapportent des indices de bien-être faibles, et de troisième tiers (66,6 %) pour estimer le pourcentage de personnes qui rapportent des indices de détresse élevés.

Le tableau 21 rapporte le nombre des personnes par groupe de quantiles d'ordre 1/3 pour le bien-être psychologique et la détresse psychologique (Goldberg, Oldehinkel et Ormel, 1998; Goldberg et Williams, 1988; Kim et coll., 2016; Rijsdijk et coll., 2003).

	État général de la santé						
	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	375 29,5 %	De 0 à 55,56 (peu de bien-être)	37 28,0 %	18 13,7 %	77 23,8 %	243 35,4 %
Bien-être psychologique	Deuxième tiers	473 37,2 %	55,56 à 70,37	38 28,8 %	46 35,1 %	125 38,7 %	264 38,5 %
psychologique	Troisième tiers	424 33,3 %	De 70,37 à 100 (beaucoup de bien- être)	57 43,2 %	67 51,1 %	121 37,5 %	179 26,1 %
	Premier tiers	404 31,9 %	De 0 à 22,22 (peu de détresse)	22 16,8 %	55 42,0 %	113 35,1 %	214 31,3 %
Détresse psychologique	Deuxième tiers	357 28,2 %	De 22,22 à 38,89	29 22,1 %	32 24,4 %	93 28,9 %	203 29,7 %
psychologique	Troisième tiers	507 40,0 %	De 38,89 à 100 (beaucoup de détresse)	80 61,1 %	44 33,6 %	116 36,0 %	267 39,0 %

Tableau 21. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « État général de la santé ».

Les proportions de personnes qui ont obtenu des scores élevés de détresse psychologique sont grandes, comparativement à ce que nous retrouvons dans les populations (Dewa et coll., 2004; Kessler, Merikangas et Wang, 2008; Keyes, 2002; Keyes et Grzywacz, 2002; Keyes et Ryff, 2003; Keyes et Shapiro, 2004; Keyes et Westerhof, 2012; Kirkcaldy, Trimpop et Williams, 2002; Knoll et MacLennan, 2017; Newcomb et coll., 2016).

Afin de saisir le sens de ces scores, nous avons calculé les pourcentages de participants, selon leur statut, qui ont répondu « souvent » ou « presque tout le temps » aux énoncés qui composent leur score de détresse psychologique. Nous avons rapporté ces

pourcentages dans l'ordre décroissant obtenus par l'ensemble des participants. Les résultats sont affichés dans le tableau 22.

Détresse psychologique					
(souvent, voire presque		Chefs	Cadres	Cadres	Non-
tout le temps, depuis un	Total	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants
mois)					
Senti(e) stressé(e), sous	525	72	48	142	263
pression (6)	36,80 %	50,30 %	33,10 %	39,30 %	33,80 %
Du mal à dormir parce que	458	68	45	115	230
vous aviez des soucis ou	32,10 %	47,60 %	31,00 %	31,90 %	29,60 %
des inquiétudes (2)	32,10 %	47,00 %	31,00 %	31,90 %	29,00 %
Senti(e) malheureux (se) ou	334	48	28	83	175
déprimé(e) (7)	23,40 %	33,60 %	19,30 %	23,00 %	22,50 %
Penser que vous n'aviez	276	55	22	60	139
pas de valeur ni	19,30 %	38,50 %	15,20 %		17,90 %
d'importance (12)	19,30 %	30,30 %	13,20 %	16,60 %	17,90 %
Perdu confiance en vous-	254	53	24	58	119
même (11)	17,80 %	37,10 %	16,60 %	16,10 %	15,30 %
Senti(e) incapable de	253	53	26	63	111
surmonter vos difficultés (8)	17,70 %	37,10 %	17,90 %	17,50 %	14,30 %

Tableau 22. Pourcentage de participants ayant répondu « souvent » ou « presque tout le temps » aux énoncés composant l'indice de détresse psychologique.

Plus du tiers des participants se sont sentis souvent stressés, sous pression, au cours des quatre semaines précédant leur participation à l'enquête. Parmi les chefs d'entreprise, la moitié sont concernés.

Beaucoup plus inquiétant, le tiers des chefs d'entreprise ont senti ces symptômes de détresse souvent, voire presque tout le temps, à la différence des autres participants.

Nous avons calculé les coefficients de corrélation entre les composantes du sens de la vie et l'état général de la santé : les coefficients sont tous positifs et significatifs. Les résultats sont présentés dans le tableau 23.

Le coefficient de corrélation de Pearson est une mesure d'association linéaire entre deux variables. La valeur de ce coefficient varie entre - 1 et 1. Le signe du coefficient indique la direction de la relation. Quand une variable augmente avec l'augmentation d'une autre variable, leur association est positive (le signe est positif).

		Bien-être psychologique	Détresse psychologique	Raison de vivre	Signification	Cohérence
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	a = ,786				
	Sig. (bilatérale)					
	N	1272				
Détresse psychologique	Corrélation de Pearson	-,371**	a = ,851			
	Sig. (bilatérale)	0,000				
	N	1268	1268			
Raison de vivre	Corrélation de Pearson	,542**	-,280**	a = ,759		
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1227	1223	1249		
Signification	Corrélation de Pearson	,494**	-,276**	,748**	a = ,808	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		
	N	1226	1222	1248	1248	
Cohérence	Corrélation de Pearson	,365**	-,454**	,418**	,447**	a = ,580
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	1228	1224	1248	1247	1250
** La corrélation est significative a	au niveau 0.01 (bila	itéral).				

Tableau 23. Corrélations entre les composantes du sens de la vie et les indices de la santé.

Quand une variable diminue avec l'augmentation d'une autre, leur association est négative (le signe est négatif). La valeur absolue (c.-à-d. qui ne tient pas compte du signe) indique la force de cette association, les valeurs les plus grandes étant un signe d'une relation plus forte. Les valeurs qui dépassent 0,70 peuvent signaler l'identification d'une variable à une autre (c.-à-d. pouvant représenter le même construit latent). Également, la valeur du coefficient mise au carré indique le pourcentage de variance expliquée par une variable sur l'autre.

Nous observons une relation négative significative entre le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Le coefficient de corrélation entre ces deux indices de la santé est - 0,371 (n = 1268): l'un explique 13,76 % de la variance de l'autre. Chacun décrit un aspect de la santé d'une personne. Contrairement à ce que nous pourrions être portés à croire, le bien-être psychologique et la détresse psychologique sont deux états différents, mais reliés négativement, comme l'indique la taille du coefficient entre ces

deux indices et comme l'ont observé d'autres chercheurs avant nous (Massé et coll., 1998). Par conséquent, prévenir la détresse psychologique n'est pas la même chose que promouvoir le bien-être psychologique. En d'autres termes, la prévention des risques psychosociaux n'est pas suffisante pour la promotion de la santé mentale au travail, bien qu'elle soit la première étape.

Les trois composantes du sens de la vie sont positivement associées avec le bien-être psychologique et, négativement, avec la détresse. Cela signifie qu'une personne qui a une raison de vivre, qui trouve que sa vie en vaut la peine et qui trouve un sens à ce qu'elle a vécu, est plus susceptible de présenter des indices de bien-être psychologique, alors que c'est le contraire pour une personne qui ne trouve pas de sens dans sa vie.

C'est encourageant de constater que la composante « cohérence » est tout de même solidaire des deux autres de son construit latent, en dépit de ses faiblesses psychométriques. Cela vaut donc la peine de réviser les énoncés pour mettre à contribution les informations qu'elle donne sur le construit latent, le sens de la vie.

Les stratégies d'adaptation face à des situations stressantes

Lors des entretiens réalisés au début de ce projet par l'équipe de Laurent, plusieurs stratégies avaient été identifiées pour prendre de la distance vis-à-vis du travail : recherche de soutien interne ou externe, ou celui d'un proche ou d'un ami, l'adoption de saines habitudes de vie (horaires de travail, détente, sommeil, activités physiques), recherche d'inspirations philosophiques ou spirituelles, pratique de la foi dans une religion, engagement associatif, etc.

Ces stratégies s'apparentent aux stratégies d'adaptation (coping strategies) qu'a définies Charles S. Carver (1997). L'échelle qu'il a construite s'inscrit dans la perspective théorique proposée par Richard Lazarus (2012). Les stratégies d'adaptation sont des efforts que fait une personne pour s'adapter à des situations qu'elle perçoit comme mettant à l'épreuve ses capacités. Dans le meilleur des cas, elle aura les ressources nécessaires à sa disposition, et ces situations représenteront un défi pour elle. Autrement, ces situations pourraient représenter un stress pour elle, car elle n'a pas les ressources nécessaires pour s'adapter, soit parce qu'elle ne les a plus (elles sont épuisées), ou parce qu'elle n'en a pas assez, ou encore parce qu'elle ne les a jamais eues (il faudrait alors les acquérir).

Carver (1997) a défini des stratégies positives et négatives qu'il a groupées en 14 facteurs : l'adaptation active, la planification, le recadrage positif, l'acceptation,

l'humour, la spiritualité ou la religion, la recherche de soutien instrumental ou émotionnel, la distraction, le déni, la ventilation, la consommation de substances, le désengagement et le blâme.

Nous avons adapté l'échelle de Charles Carver (*Brief COPE*) pour incorporer des énoncés formulés à partir des *verbatims* des entretiens qu'a faits Laurent, pour bien refléter les stratégies que pourraient mobiliser les participants quand ils font face à des situations difficiles ou stressantes. L'échelle que nous avons expérimentée compte 20 énoncés :

- 1. Je concentre mes efforts sur ce qu'il faut faire pour m'en sortir;
- 2. J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive;
- 3. Je plaisante sur la situation;
- 4. Je trouve du réconfort dans ma foi et mes croyances religieuses;
- 5. Je pratique la méditation pour prendre de la hauteur;
- 6. Je trouve du réconfort auprès de mes proches;
- 7. Je planifie les actions qu'il faut prendre pour gérer la situation ;
- 8. J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qu'il m'arrive;
- 9. Je fais de l'exercice, des activités physiques ou sportives ;
- 10. Je prends du temps pour moi, afin de retrouver mes forces;
- 11. Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre ;
- 12. Je fais attention à mon alimentation:
- 13. Je me fais des reproches;
- 14. Je verbalise mes sentiments négatifs pour me soulager des tensions;
- 15. Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (gâteries, médicaments, alcool, drogues, etc.);
- 16. Je refuse de croire que cela m'arrive;
- 17. Je fais des blagues à propos de ce qui arrive ;
- 18. Je m'en veux de m'être mis(e) dans cette situation;
- 19. Je prie pour m'aider à passer à travers ;
- 20. J'obtiens le soutien de mes proches.

Nous avons employé la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, avec une rotation Varimax et une normalisation Kaiser, pour réduire ces énoncés à un nombre minimal de dimensions. Le tableau 24 présente la structure factorielle obtenue.

		1	1	T	ı	1
	Habitudes de vie	Régulation positive	Réactions défensives	Spiritualité	Soutien des proches	Humour
Q13r12 Je fais attention à mon alimentation.	0,754					
Q13r10 Je prends du temps pour moi afin de retrouver mes forces.	0,689					
Q13r11 Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre.	0,664					
Q13r9 Je fais de l'exercice, des activités physiques ou sportives.	0,565					
Q13r2 J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive.		0,772				
Q13r1 Je concentre mes efforts sur ce qu'il faut faire pour m'en sortir.		0,681				
Q13r8 J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qu'il m'arrive.		0,620				
Q13r7 Je planifie les actions qu'il faut prendre pour gérer la situation.		0,564				
Q13r18 Je m'en veux de m'être mis(e) dans cette situation.			0,675			
Q13r13 Je me fais des reproches.			0,669			
Q13r16 Je refuse de croire que cela m'arrive.			0,458			
Q13r15 Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (sucreries, médicaments, alcool, drogues, etc.).			0,442			
Q13r14 Je verbalise mes sentiments négatifs pour me soulager des tensions.			0,410			
Q13r4 Je trouve du réconfort dans ma foi et mes croyances religieuses.				0,779		
Q13r19 Je prie pour m'aider à m'en sortir				0,695		
Q13r5 Je pratique la méditation pour				0,524		
prendre de la hauteur.				0,324		
Q13r6 Je trouve du réconfort auprès de mes					0,810	
proches.						
Q13r20 J'obtiens le soutien de mes proches.					0,778	
Q13r17 Je fais des blagues à propos de ce qui arrive.						0,795
Q13r3 Je plaisante sur la situation.						0,711

Tableau 24. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur les stratégies d'adaptation.

Il a suffi de 7 itérations pour trouver une solution qui explique 53,294 % de la variance totale des énoncés. Six facteurs ont été définis : les habitudes de vie, la régulation positive, le soutien des proches, la spiritualité, l'humour et les réactions défensives.

Le tableau 25 présente les indices de consistance interne des stratégies d'adaptation. Tous sont acceptables, voire très bons.

Stratégies d'adaptation	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Habitudes de vie	4	0,798
Régulation positive	4	0,813
Soutien des proches	2	0,835
Spiritualité	3	0,754
Humour	2	0,794
Réactions défensives	5	0,701

Tableau 25. Indices de consistance interne des stratégies d'adaptation.

Le tableau 26 présente les statistiques descriptives des scores obtenus par les participants. Il faut noter que cette question n'a pas été affichée à l'écran des chefs d'entreprise.

L'analyse de variance a permis de relever des différences significatives entre les groupes, sauf sur deux stratégies : le soutien des proches et les réactions défensives. La taille de l'effet du groupe sur les stratégies utilisées est toutefois petite. Quand nous examinons les moyennes de près, nous observons que les cadres supérieurs obtiennent des scores plus élevés que ceux de l'ensemble des participants.

L'ensemble des participants semble adopter la stratégie « Régulation positive » de leurs comportements lorsqu'ils font face à une situation stressante. Cela consiste, par exemple, à planifier des actions qu'il faut prendre pour gérer la situation, à concentrer ses efforts sur ce qu'il faut faire pour s'en sortir, à essayer de voir la situation autrement, de manière positive, ou encore à essayer de trouver quelque chose de bon dans ce qui arrive.

Les participants diffèrent, cependant, quant à leur préférence pour la deuxième. Les cadres supérieurs auraient plutôt tendance à soigner leurs habitudes de vie (soigner son alimentation, prendre du temps pour soi, afin de retrouver ses forces, s'assurer de bien dormir, faire de l'exercice, des activités physiques ou sportives). Les cadres intermédiaires et les non-encadrants chercheraient à obtenir du réconfort ou du soutien de leurs proches.

Stratégies d'adaptation	Statistiques	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Habitudes de vie Nombre Moyenne Écart type	1139 47,62 24,52	134 59,14 23,98	326 48,62 24,47	679 44,86 23,97
η ² (êta carré) Régulation positive Nombre	0,034 1140	134	325	681
Moyenne Écart type n ² (êta carré)	59,82 19,85 0,044	69,66 17,34	61,77 19,68	56,95 19,69
Soutien des proches Nombre Moyenne Écart type η 2 (êta carré)	1133 52,06 26,40 0,007	133 56,84 27,67	324 53,36 25,49	676 50,50 26,47
Spiritualité Nombre Moyenne Écart type η 2 (êta carré)	1134 17,96 22,97 0,023	133 27,50 26,99	325 16,68 22,03	676 16,70 22,12
Humour Nombre Moyenne Écart type n² (êta carré)	1136 46,65 25,66 0,011	133 53,23 27,07	325 47,66 25,61	678 44,87 25,21
Réactions défensives Nombre Moyenne Écart type η ² (êta carré)	1136 32,73 19,10 0,009	133 37,38 21,82	325 33,03 19,31	678 31,66 18,22

Tableau 26. Statistiques descriptives des stratégies d'adaptation.

À l'exception des stratégies relatives au soutien des proches ou aux réactions défensives, les différences de moyennes sont significatives, quoique l'effet du groupe sur le recours à des stratégies d'adaptation soit faible.

La dimension subjective : la construction du sujet

Que signifie le travail pour eux? Quel sens donnent-ils à leur travail? Trois éléments d'information permettent de répondre à ces questions :

- 1. La visée du travail : les orientations et les intentions :
- 2. La signification du travail : le jugement de valeur porté sur le travail, ce à quoi nous tenons ;
- 3. La sensation du travail : l'effet ressenti corporellement et les dynamiques intérieures que cela produit.

Puisque ces trois éléments sont du ressort de la personne qui travaille, les variables qui serviront à les décrire concerneront directement le point de vue personnel des participants.

La visée subjective du travail : l'orientation du travail

La visée subjective du travail, c'est le sens donné au travail et son rapport à sa vie personnelle. Nous avons rapproché cet élément avec le concept d'orientation du travail qu'ont élaboré Amy Wrzesniewski et coll. (1997), sur la base des travaux de Bellah et coll. (1985). Trois orientations typiques ont été définies : l'emploi, la carrière et la vocation.

Il y a des personnes pour qui le travail est un emploi. Elles ont tendance à penser que le travail est un moyen de gagner sa vie. Elles n'ont pas d'autre attente que celle d'obtenir un salaire et des avantages sociaux en échange de leur temps et de leurs efforts. Le travail est plutôt un mal nécessaire qui assure les revenus suffisants pour profiter de la vie en dehors du travail.

Il y en a d'autres pour qui le travail est une carrière. Elles ont tendance à croire que ce qu'elles font dans leur travail leur permettra d'avancer dans leur plan de carrière et d'atteindre leurs objectifs professionnels. Elles ont ainsi tendance à investir beaucoup d'énergie dans leur travail, afin d'obtenir l'avancement qu'elles convoitent, et elles n'hésitent pas à adopter des attitudes de compétition pour se tailler la meilleure place au sein de l'organisation. Les possibilités d'avancement, les primes au mérite, les concours stimulent leur intérêt, car ils attisent leur goût pour l'accomplissement et le dépassement.

Il y a aussi des personnes pour qui le travail est une vocation. Elles ont tendance à concevoir le travail comme une activité essentielle qui leur permet de s'accomplir et de contribuer à leur communauté. Travailler leur procure du plaisir et de la gratification.

D'après les enquêtes qu'ont réalisées Wrzesniewski et coll. (1997), les personnes qui ont une attitude « vocation » sont en meilleure santé et trouvent plus de satisfaction dans leur travail que les autres. Cela s'expliquerait par le fait que ces personnes ont tendance à se donner des défis dans l'accomplissement de leurs tâches.

Wrzesniewski et Dutton (2001) ont proposé le concept « fabricant d'emploi » (job crafter) pour désigner le phénomène par lequel l'attitude typique d'une personne à l'égard du travail la conduit à percevoir une certaine correspondance avec son emploi. Ainsi, le sens qu'une personne donne à son travail serait en partie déterminé par son attitude typique à l'égard du travail en général.

L'orientation du travail est évaluée à l'aide d'une échelle inspirée de la taxonomie proposée par Wrzesniewski et coll. (1997). Neuf énoncés ont été écrits pour évaluer ces trois orientations du travail :

- 1. Mon travail me procure un bon salaire;
- 2. Le poste que j'occupe maintenant est une étape dans mon plan de carrière ;
- 3. Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant;
- 4. Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes;
- 5. Mon travail contribue à rendre le monde meilleur;
- 6. Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie;
- 7. Je compte avoir des responsabilités plus importantes dans un proche avenir;
- 8. Mon travail sert une cause importante;
- 9. Le travail que je fais m'assure une bonne retraite.

Les personnes qui conçoivent le travail comme un emploi accordent plus d'importance aux motivations extrinsèques telles que les compensations financières. Pour elles, le travail a une fonction utilitaire. Cette variable est évaluée à l'aide de trois énoncés (par exemple, « Mon travail me procure un bon salaire »).

Celles qui le voient comme une carrière se concentrent davantage sur les occasions d'avancement que propose leur travail. Cette variable est évaluée à l'aide de trois énoncés (par exemple, «Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes »).

Pour celles qui considèrent leur travail comme une vocation, elles se concentrent sur la valeur intrinsèque du travail qu'elles font. Cette variable s'évalue à l'aide de trois énoncés (par exemple, « mon travail sert une cause importante »).

Pour tester ce modèle théorique, nous avons fait une analyse factorielle avec la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, effectuant une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Il a suffi de 5 itérations pour trouver une solution qui explique 68,223 % de la variance totale des énoncés. L'analyse factorielle nous a permis d'identifier clairement ces trois orientations, comme le montre le tableau 27.

Orientation du travail	Emploi	Carrière	Vocation
Q2r6 Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie.	0,855		
Q2r1 Mon travail me procure un bon salaire.	0,825		
Q2r9 Le travail que je fais m'assure une bonne retraite.	0,705		
Q2r3 Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant.	0,410		0,395
Q2r4 Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes.		0,797	
Q2r7 Je compte avoir des responsabilités plus importantes dans un proche avenir.		0,744	
Q2r2 Le poste que j'occupe maintenant est une étape dans mon plan de carrière.		0,697	
Q2r5 Mon travail contribue à rendre le monde meilleur.			0,803
Q2r8 Mon travail sert une cause importante.			0,733

Tableau 27. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'orientation du travail.

La structure factorielle apparaît assez clairement, sauf pour le troisième énoncé (c.-à-d. Q2r3 Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant). Si nous souhaitions conserver cette échelle, il serait sage de le reformuler pour qu'il représente mieux l'orientation « Vocation », à laquelle il devrait être surtout associé, plus fortement.

Nous avons calculé les indices de consistance interne pour ces trois orientations. Ils sont affichés dans le tableau 28 : ils sont tous très bons.

Orientation du travail	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Emploi	3	0,885
Carrière	3	0,859
Vocation	3	0,797

Tableau 28. Indices de consistance interne des orientations du travail.

Le tableau 29 présente les statistiques descriptives des résultats obtenus par les participants.

Orientation du travail	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Emploi					
Nombre	1423	142	145	359	777
moyenne	53,88	72,35	69,84	57,23	45,98
Écart type	22,65	19,10	18,48	18,68	21,71
η ² (êta carré)	0,189				
Carrière					
Nombre	1419	141	144	360	774
moyenne	48,74	67,66	63,52	54,48	39,86
Écart type	25,13	22,48	22,96	22,12	23,29
η ² (êta carré)	0,173				
Vocation					
Nombre	1419	142	144	360	773
Moyenne	46,29	69,34	59,07	47,94	38,90
Écart type	23,86	19,51	18,23	21,89	22,53
η ² (êta carré)	0,176				

Tableau 29. Statistiques descriptives des orientations du travail.

Quel que soit le groupe, tous voient leur travail d'abord comme un emploi. Il existe toutefois des différences entre les moyennes de ces groupes. Pour toutes les orientations, nous pouvons observer que les participants occupant des positions hiérarchiques supérieures obtiennent des scores plus élevés. La taille de l'effet du groupe sur la valeur attribuée à l'une ou à l'autre des orientations est grande. Cela veut dire que la différence entre les groupes n'est pas un hasard.

Si nous devions caractériser ces groupes, du point de vue de l'orientation, nous pourrions dire que les chefs d'entreprise considèrent aussi leur travail comme une vocation, alors que, pour les cadres, c'est aussi une carrière.

Concernant les non-encadrants, il ne semble pas se dégager d'orientation particulière envers le travail. Même pour l'orientation « Emploi », la moyenne ne dépasse pas 46/100. C'est un peu comme s'ils nous disaient qu'ils voient le travail plutôt comme un emploi, sans en être certains.

Pour évaluer les différences entre les statuts, nous avons formé trois groupes de quantiles d'ordre 1/3. Ils sont rapportés dans le tableau 30. Nous avons rempli les cases où la proportion de participants est grande, afin de faire apparaître les différences entre les statuts.

Quand nous examinons les proportions rapportées dans ce tableau, la différence entre, d'une part les encadrants, et d'autre part les non-encadrants, apparaît clairement.

Orientation du travail							
	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	410 28,8 %	De 0 à 46,67 (le travail n'est pas vraiment conçu comme un emploi)	11 7,7 %	10 6,9 %	72 20,1 %	317 40,8 %
Emploi	Deuxième tiers	321 22,6 %	De 46,67 à 60	16 11,3 %	18 12,4 %	91 25,3 %	196 25,2 %
	Troisième tiers	692 48,6 %	De 60 à 100 (le travail est conçu comme un emploi)	115 81,0 %	117 80,7 %	196 54,6 %	264 34,0 %
	Premier tiers	421 29,7 %	De 0 à 40 (le travail n'est pas vraiment conçu comme une étape dans la carrière)	12 8,5 %	14 9,7 %	66 18,3 %	329 42,5 %
Carrière	Deuxième tiers	436 30,7 %	De 40 à 60	30 21,3 %	32 22,2 %	121 33,6 %	253 32,7 %
	Troisième tiers	562 39,6 %	De 60 à 100 (le travail est conçu comme une étape dans la carrière)	99 70,2 %	98 68,1 %	173 48,1 %	192 24,8 %
	Premier tiers	467 32,9 %	De 0 à 40 (le travail n'est pas vraiment conçu comme une vocation)	14 9,86 %	26 18,06 %	142 39,44 %	345 44,6 %
Vocation	Deuxième tiers	457 32,2 %	De 40 à 60	37 26,06 %	62 43,06 %	138 38,33 %	260 33,6 %
	Troisième tiers	495 34,9 %	De 60 à 100 (le travail est conçu comme une vocation)	91 64,08 %	56 38,89 %	80 22,22 %	168 21,7 %

Tableau 30. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Orientation du travail ».

Parmi les chefs d'entreprise, les proportions les plus grandes se trouvent toutes dans le 3e tiers : 81 % voient le travail comme un emploi, 70 %, comme une carrière et 64 %, comme une vocation. Quant aux cadres supérieurs, 81 % le voient comme un emploi et 68 %, comme une carrière. Chez les cadres intermédiaires, les proportions sont plus distribuées : 55 % conçoivent le travail comme un emploi et 48 %, comme une carrière.

Chez les non-encadrants, plus de la moitié considèrent que le travail n'est ni vraiment un emploi pour gagner sa vie, ni l'occasion d'une carrière ni une vocation. Comme si, envahis par le quotidien et le poids de l'existence, ils pensaient que le travail ne remplirait alors plus qu'une fonction structurante (Dik et coll., 2013; Steger et Dik, 2009; Steger et Kashdan, 2013; Steger, Oishi et Kesebir, 2011). Le travail pourrait être conçu comme une occupation au sens où cela donne une structure à la vie quotidienne.

Existe-t-il des différences entre les groupes d'âge? Pour le savoir, nous avons suivi la même procédure. Rappelons-nous, cinq groupes d'âge ont été formés: des jeunes adultes (jusqu'à 29 ans), des adultes en début de carrière (30 à 39 ans), des adultes en milieu de carrière (40 à 49 ans), des adultes avancés en carrière (50 à 59 ans) et des adultes en fin de carrière (60 ans et plus). Les résultats sont présentés dans le tableau 31. L'effet du groupe d'âge sur l'orientation du travail est significatif pour deux représentations: la carrière et la vocation. La taille de l'effet est toutefois plus grande pour l'orientation carrière que pour celle de la vocation.

Orientation du travail	Statistiques	≤ 29 ans	30 — 39	40 — 49	50 — 59	≥ 60 ans
Emploi						
Nombre	1423	137	362	448	396	70
Moyenne	53,88	57,91	54,03	52,55	53,40	56,67
Écart type	22,65	22,44	22,90	23,02	22,24	20,98
η ² (êta carré)	0,005					
Carrière						
Nombre	1419	138	361	459	391	70
Moyenne	48,74	65,70	54,57	48,98	39,39	35,91
Écart type	25,13	20,51	23,62	23,40	25,39	23,19
η ² (êta carré)	0,109					
Vocation						
Nombre	1419	139	360	457	393	70
Moyenne	42,29	54,10	47,06	44,03	44,58	51,14
Écart type	23,86	24,06	24,21	22,97	24,34	20,95
η ² (êta carré)	0,017					

Tableau 31. Statistiques descriptives des orientations du travail, selon le groupe d'âge.

Nous pouvons observer que les moins de 29 ans voient davantage le travail qu'ils font comme une étape dans leur cheminement professionnel, ce qui peut aisément se comprendre : ils sont au début de leur vie professionnelle. Ils voient aussi leur travail comme une vocation, ce qui rejoint, par ailleurs, l'orientation qu'il prend pour les personnes âgées de plus de 60 ans.

Cela dit, il ne faudrait pas assimiler le concept « sens du travail » (work meaningfulness) à celui de l'orientation du travail, car ils sont vraiment différents. Pour le démontrer, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre les orientations du travail, le sens du travail et le sens au travail, deux variables qui seront présentées en détail dans la partie suivante.

Le tableau 32 présente les coefficients obtenus. Tous sont positifs, signifiant que chaque orientation est associée positivement avec une dimension du sens du travail, y compris l'orientation « Emploi », laquelle fait souvent l'objet d'idées préconçues. En effet, plusieurs sont enclins à penser qu'une personne qui considère son travail comme un emploi n'y trouve pas de sens. Or, on voit bien ici que cela ne semble pas être le cas. Par ailleurs, aucun coefficient n'est supérieur à 0,70, indiquant que ces concepts sont de nature différente (c'est un indice de la validité discriminante des échelles). Enfin, certains ont des effets plus grands que d'autres, et c'est le cas de l'orientation « Vocation » (faut-il s'en étonner?).

Orientation du travail		Sens du travail	Sens au travail
Emploi	Corrélation de Pearson	,393**	,329**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1389	1387
Carrière	Corrélation de Pearson	,400**	,370**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1384	1382
Vocation	Corrélation de Pearson	,567**	,445**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1384	1382
** La corrélation est signific			

Tableau 32. Corrélations entre les orientations du travail, le sens du travail et le sens au travail.

L'orientation du travail, c'est l'attitude qu'adopte une personne envers le travail. Cette attitude est le produit de la représentation qu'elle a du travail et qui la dispose à le faire d'une manière cohérente avec celle-ci. Il ne s'agit donc pas du sens du travail à

proprement parler, mais bel et bien de la visée subjective du travail (Berg, Dutton et Wrzesniewski, 2013; Wrzesniewski, Dutton et Debebe, 2003).

La signification du travail — subjective

La signification du travail, c'est la dimension subjective du travail. C'est l'intérêt personnel accordé au travail, aux manières d'agir, à son évolution et la place des valeurs. C'est ce que le travail représente pour soi. Nous avons choisi quatre variables qui se rapportent à cet élément : la centralité du travail, le sens du travail, le sens au travail et l'engagement au travail.

La centralité du travail

Meaning of Work international team (MOW) est une équipe internationale de recherche sur le sens du travail, formée par 14 chercheurs, dont George W. England, Itzak Harpaz, S. Antonio Ruiz Quintanilla et William Whiteley. Ils ont mené des enquêtes sur le sens du travail dans 8 pays : Belgique, Angleterre, Allemagne, Israël, Japon, Pays-Bas, États-Unis et Yougoslavie, entre 1978 et 1984. En tout, 14 700 personnes de ces pays ont répondu à leur questionnaire. Le compte rendu de ces enquêtes a été publié dans le livre *The Meaning of Working*, en 1987. MOW (1987) définit la centralité du travail ainsi : «l'importance relative du travail dans la vie du sujet à un moment donné de son histoire personnelle » (p. 80).

Selon les résultats qu'elle a obtenus, le travail se retrouve au deuxième rang après la famille et avant les loisirs, dans la majorité des pays, sauf au Japon et dans l'ex-Yougoslavie. La question qui a servi à leur enquête a été reprise par plusieurs chercheurs, dont Sharabi (2017). Elle consiste à distribuer 100 points sur 5 domaines de la vie : les loisirs, la communauté, le travail, la religion et la famille.

Les participants ont été invités à répondre à cette question, sauf les chefs d'entreprise. Le tableau 33 fournit la moyenne et l'écart type des points attribués à chacun de ces domaines de vie.

La famille occupe la première place dans la vie des participants, avant le travail et les loisirs. Si la différence entre les moyennes des groupes est significative, l'effet du groupe sur la valeur attribuée aux domaines de vie est toutefois faible.

Pour faciliter l'interprétation des chiffres inscrits dans ce tableau, il faut se rappeler que les participants devaient attribuer un nombre à chacun représentant son importance relative par rapport aux autres, pour un total de 100. Certains ont attribué des zéros à

certains domaines et d'autres, des 100 à un domaine. Prenons, par exemple, la famille, 14 participants lui ont attribué la valeur 0, et 3 participants, la valeur 85. Entre ces deux pôles, la famille a reçu plusieurs valeurs très élevées (186 participants lui ont attribué la valeur 30; 243, la valeur 40; 243 autres, la valeur 50).

Deux domaines ont des moyennes qui sont significativement différentes les unes des autres : la famille et le travail. Cependant, l'effet du statut sur la valeur attribuée à ces domaines de vie est faible, comme l'indique la taille de l'êta carré.

Domaines de la vie	Statistiques	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Famille				
Nombre	1218	136	347	737
Moyenne	38,62	33,71	38,98	39,36
Écart type	15,73	15,14	15,23	15,92
η ² (êta carré)	0,012			
Travail				
Nombre	1220	137	347	736
Moyenne	27,09	32,17	27,79	25,81
Écart type	15,72	16,09	14,88	15,84
η ² (êta carré)	0,016			
Loisirs				
Nombre	1220	136	348	736
Moyenne	24,44	22,18	23,64	25,23
Écart type	12,79	12,10	11,43	13,44
η ² (êta carré)	0,007			
Communauté				
Nombre	1219	136	347	736
Moyenne	6,84	8,12	6,93	6,56
Écart type	7,47	7,72	7,50	7,41
η ² (êta carré)	0,004			
Religion				
Nombre	1219	136	347	736
Moyenne	3,07	4,32	2,65	3,04
Écart type	6,25	6,74	5,77	6,35
η ² (êta carré)	0,006			

Tableau 33. Statistiques descriptives de l'importance accordée à cinq domaines de vie.

Nous leur avons aussi demandé s'ils avaient des activités bénévoles en dehors de leur vie professionnelle et familiale. Le tableau 34 affiche leurs réponses.

Avez-vous des activités bénévoles en dehors de votre vie professionnelle et familiale?						
Total (%) Cadres Supérieurs Cadres Intermédiaires Non- encadrants						
Out	334	56	111	167		
Oui	26,00 %	38,60 %	30,70 %	21,50 %		
Non	950	89	250	611		
INOH	74,00 %	61,40 %	69,30 %	78,50 %		
Total (valide)	1284	145	361	778		

Tableau 34. Distribution des fréquences de l'engagement bénévole des participants.

La grande majorité (74 %) n'a pas d'activités bénévoles. Pour ceux qui en ont, ils ont été invités à les décrire. Ils pouvaient en sélectionner plusieurs. Le tableau 35 dresse la liste de leurs activités bénévoles en ordre décroissant d'effectifs.

Avez-vous des activités bénévoles en dehors de votre vie professionnelle et familiale?					
	Total	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants	
Sportifs (événements sportifs, clubs, etc.)	130	15	59	56	
Citoyens (parents d'élèves, quartier, etc.)	83	14	27	42	
Culturels (musée, orchestre, danse, etc.)	63	10	21	32	
Humanitaires (médecins sans frontières, resto du cœur, etc.)	62	19	15	28	
Politiques (municipalités, mouvements écologiques citoyens, syndicats, partis politiques, etc.)	47	12	12	23	
Religieux (communautés religieuses, lieux de culte, etc.)	22	3	4	15	
Économiques (club d'investissement, mécénat, etc.)	17	5	2	10	
Militaires (armée de réserve)	1	1	0	0	
Autre	50	8	18	24	

Tableau 35. Distribution des fréquences du type d'activité bénévole.

Est-ce que leur engagement dans des activités bénévoles a une influence sur leur rapport au travail ? Le tableau 36 présente les fréquences et les pourcentages correspondants.

Est-ce que vos engagements bénévoles ont une influence sur votre travail?						
	Total (0/)	Cadres	Cadres	Non-		
	Total (%)	supérieurs	intermédiaires	encadrants		
Oui	59	20	13	26		
Oui	17,70 %	35,70 %	11,70 %	15,60 %		
Peut-être	102	18	32	52		
reut-ette	30,50 %	32,10 %	28,80 %	31,10 %		
Non	173	18	66	89		
INOH	51,80 %	32,10 %	59,50 %	53,30 %		
Total (valide)	334	56	111	167		

Tableau 36. Distribution des fréquences de l'influence des activités bénévoles sur le travail.

Pour 334 (26 %) personnes qui ont répondu à cette question, 18 % pensent que leur engagement bénévole a une influence sur leur travail. En proportion, des cadres supérieurs seraient plus nombreux que les autres à le penser. En revanche, plus de la moitié des bénévoles (52 %) pensent que cela n'a pas d'influence.

Nous avons voulu explorer la nature de cette influence — s'il y en avait une, à l'aide d'une analyse de variance des effets possibles sur la centralité du travail, sur le sens du travail et sur l'engagement au travail. Le tableau 37 présente les résultats de cette analyse. Qu'ils croient que cela a de l'influence sur leur travail ou qu'ils ne le croient pas, cela ne fait aucune différence significative sur la place du travail dans leur vie, sur le sens qu'ils donnent à leur travail, sur le sens qu'ils trouvent au travail, ou sur leur engagement au travail.

Si des participants déclarent que le fait d'avoir des activités bénévoles peut avoir une influence sur leur travail, il semble, cependant, que ces effets ne se manifestent pas sur la place qu'ils donnent au travail par rapport aux autres domaines de leur vie, ni sur le sens du travail, ni sur le sens au travail, ni sur l'engagement au travail.

		Centralité du travail	Sens du travail	Sens au travail	Engagement au travail
Oui	N	53	57	57	58
	Moyenne	24,09	66,04	70,53	67,13
	Écart type	14,88	18,19	14,19	19,78
Peut-être	N	99	98	98	100
	Moyenne	25,35	65,96	69,02	67,20
	Écart type	15,04	18,26	17,54	20,07
Non	N	165	169	169	171
	Moyenne	27,29	64,97	67,15	64,21
	Écart type	14,83	22,91	20,38	23,69
Total	N	317	324	324	329
	Moyenne	26,15	65,46	68,31	65,63
	Écart type	14,91	20,75	18,58	21,97
	η ² (êta carré)	0,007	0,001	0,005	0,005

Tableau 37. Analyse des effets possibles du fait d'avoir des activités bénévoles sur l'expérience du travail.

Le sens du travail et le sens au travail

Pour Isaksen (2000), le sens du travail est perçu comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre les attentes de la personne et le travail qu'elle accomplit. C'est d'ailleurs ainsi que nous avions défini le sens du travail : un effet de cohérence du sujet avec le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail (Morin, 1995). Isaksen (2000) a observé que les sujets qui donnaient un sens à leur travail supportaient mieux le stress que les autres. C'est aussi ce que nous avons observé dans nos travaux.

Or, les enquêtes menées par Estelle ont montré que, dans le quotidien du travail, il faut distinguer le sens du travail et le sens au travail (Morin, 2010). Pratt et Asforth (2003) ont également fait cette distinction. Le sens du travail, c'est le sens qu'a le travail lui-même : cela réfère à l'agencement des tâches, aux rôles et aux responsabilités. Le sens au travail, c'est le sens qu'ont les relations auxquelles donne lieu le travail : cela concerne autant les relations qu'il a avec la hiérarchie qu'avec ses pairs, avec ses collaborateurs, ou même avec la clientèle. Ainsi, on peut avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, ou avoir un travail qui n'a pas de sens dans un milieu qui en a.

À l'instar de Pratt et Asforth (2003), nous préconisons de distinguer le sens du travail (meaningfulness of work) du sens au travail (meaningfulness at work).

Le sens du travail (MOW) est évalué par les réponses à 5 énoncés évalués sur une échelle en 6 points, allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord » :

- 1. J'attache beaucoup d'importance à mon travail;
- 2. Le travail que je fais en vaut la peine ;
- 3. Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs;
- 4. Je me sens fier(ère) du travail que je fais ;
- 5. Je fais un travail qui a du sens.

Le sens au travail (MAW) est évalué par les réponses à 5 énoncés évalués sur une échelle en 6 points, allant de « Tout à fait en désaccord » à « Tout à fait d'accord » :

- 1. Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux;
- 2. Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs;
- 3. Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi;
- 4. Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail;
- 5. Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.

Ces 10 énoncés ont été analysés avec la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, effectuant une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Il a suffi de 3 itérations pour trouver une solution qui explique 67,512 % de la variance totale. Deux facteurs ont été clairement identifiés : le sens du travail et le sens au travail. Les coefficients sont présentés dans le tableau 38.

Le sens du travail et des relations au travail	MOW	MAW
Q9r4 Le travail que je fais en vaut la peine.	0,797	
Q9r7 Je me sens fier(ère) du travail que je fais.	0,794	
Q9r9 Je fais un travail qui a du sens.	0,748	
Q9r6 Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.	0,735	
Q9r1 J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	0,540	
Q9r5 Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi.		0,751
Q9r2 Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.		0,744
Q9r10 Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail.		0,717
Q9r8 Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail.		0,716
Q9r3 Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs.	_	0,655

Tableau 38. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur le sens du travail et le sens au travail.

Concernant les deux dimensions du sens au travail, leurs indices de consistance interne sont excellents ; ils sont affichés dans le tableau 39.

	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Sens du travail	5	0,910
Sens au travail	5	0,907

Tableau 39. Indices de consistance interne du sens du travail et du sens au travail.

Le tableau 40 rapporte les statistiques descriptives de ces variables pour chaque groupe de participants.

	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Sens du travail Nombre Moyenne Écart type n 2 (êta carré)	1392 65,89 20,31 0,042	142 70,85 17,78	142 75,76 15,61	349 67,46 20,69	759 62,58 20,62
Sens au travail Nombre Moyenne Écart type η 2 (êta carré)	1390 67,00 19,61 0,033	140 71,49 17,77	142 73,89 14,54	349 68,96 18,35	759 63,99 20,73

Tableau 40. Statistiques descriptives du sens du travail et du sens au travail.

Dans l'ensemble, c'est dans le groupe des cadres supérieurs, suivi par le groupe des chefs d'entreprise, où nous trouvons les moyennes les plus élevées : leur travail a du sens ainsi que les relations auxquelles il donne lieu.

Nous avons calculé le coefficient de corrélation de Pearson entre le sens du travail et le sens au travail. Nous avons obtenu des coefficients de 0,761 (n = 1 390). Cela signifie qu'il existe un lien très fort entre ces deux indicateurs, chacun expliquant 60 % de la variance de l'autre.

L'expérience que nous avons du travail dans son ensemble provient autant du sens que nous donnons au travail que nous faisons que du sens que nous trouvons dans les relations qu'il engendre.

Nous avons formé les groupes de participants, selon leurs quantiles d'ordre 1/3, afin de déterminer combien trouvent qu'ils font un travail qui a du sens dans un milieu qui en a. Les résultats sont présentés dans le tableau 41.

	Sens							
	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants	
	Premier	402	De 0 à 60	32	18	84	268	
	tiers	28,9 %	(peu de sens)	22,5 %	12,7 %	24,1 %	28,9 %	
Sens	Deuxième	479	De 60 à 76	38	43	128	270	
du	tiers	34,4 %		26,8 %	30,3 %	36,7 %	34,4 %	
travail	Troisième tiers	511 36,7 %	De 76 à 100 (beaucoup de sens)	72 50,7 %	81 57,0 %	137 39,3 %	221 29,1 %	
	Premier	347	De 0 à 60	26	15	75	231	
	tiers	25,0 %	(peu de sens)	18,6 %	10,6 %	21,5 %	30,4 %	
Sens	Deuxième	505	De 60 à 76	47	56	117	285	
au	tiers	36,3 %		33,6 %	39,4 %	33,5 %	37,5 %	
travail	Troisième tiers	538 38,7 %	De 76 à 100 (beaucoup de sens)	67 47,9 %	71 50,0 %	157 45,0 %	243 32,0 %	

Tableau 41. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle du sens au travail.

Si nous examinons les groupes qui ont des proportions les plus grandes, nous trouvons que ce sont les cadres supérieurs qui sont les plus nombreux à trouver qu'ils font un travail qui a du sens, dans un milieu qui en a.

Plus de la moitié des chefs d'entreprise trouvent du sens dans leur travail et près de la moitié trouvent du sens dans leurs relations professionnelles. Ce schéma apparaît aussi chez les cadres intermédiaires, mais dans des proportions moins grandes.

Nous étions curieux de connaître le nombre de participants qui font un travail qui a du sens et dont les relations professionnelles ont aussi du sens. Nous avons donc transformé ces variables en trois groupes selon les limites des quantiles, et nous les avons croisées. Cela a produit le tableau 42. En tout, 391 personnes (28,1 %) font un travail qui a du sens dans un milieu qui en a ; c'est le contraire pour 257 personnes (18,5 %).

D 111 1 11 1				Se	ens au travail (3)
Position dans l'entreprise				1	2	3
		1	Effectif	21	9	1
			% du total	15,00 %	6,40 %	0,70 %
Chefs d'entreprise		2	Effectif	3	27	8
N = 140	Sens du travail		% du total	2,10 %	19,30 %	5,70 %
		3	Effectif	2	11	58
			% du total	1,40 %	7,90 %	41,40 %
		1	Effectif	13	4	1
			% du total	9,20 %	2,80 %	0,70 %
Cadres supérieurs	Carra alvetara est	2	Effectif	1	30	12
N = 142	Sens du travail		% du total	0,70 %	21,10 %	8,50 %
		3	Effectif	1	22	58
			% du total	0,70 %	15,50 %	40,80 %
	Sens du travail	1	Effectif	57	21	6
			% du total	16,3 %	6,00 %	1,70 %
Cadres intermédiaires		2	Effectif	16	73	39
N = 349			% du total	4,60 %	20,90 %	11,20 %
		3	Effectif	2	23	112
			% du total	0,60 %	6,60 %	32,10 %
		1	Effectif	166	79	23
			% du total	21,90 %	10,40 %	3,00 %
Non-encadrants	C (2)	2	Effectif	53	160	57
N = 759	Sens du travail (3)		% du total	7,00 %	21,10 %	7,50 %
		3	Effectif	12	46	163
			% du total	1,60 %	6,10 %	21,50 %
		1	Effectif	257	113	31
			% du total	18,50 %	8,10 %	2,20 %
Total	0	2	Effectif	73	290	116
N total = 1390	Sens du travail (3)		% du total	5,30 %	20,90 %	8,30 %
		3	Effectif	17	102	391
			% du total	1,20 %	7,30 %	28,10 %

Tableau 42. Fréquences et pourcentages des quantiles d'ordre 1/3 aux échelles « Sens du travail » et « Sens au travail » pour chaque groupe de participants.

L'engagement au travail

Dans le modèle théorique présenté dans le tableau 1, la signification du travail, c'est aussi l'intérêt personnel accordé à son travail, ce qui correspond bien au concept d'engagement au travail proposé par Kahn (1990), par May, Gilson et Harter (2004) et par Schaufeli et coll. (2002).

L'engagement au travail, c'est l'énergie qu'une personne est disposée à investir dans son travail, l'attention qu'elle y porte et le degré d'identification à son travail. C'est ce qu'on entend généralement par «mobilisation», car la personne est pour ainsi dire «mobilisée» par son travail. Cette variable est mesurée par l'échelle proposée par Schaufeli, Bakker et Salanova (2006) évaluant trois dimensions : la vigueur, l'absorption et le dévouement. Nous avons utilisé la version courte de cette échelle (Schaufeli et coll., 2017). Elle comporte les énoncés suivants :

- 1. Quand je travaille, je me sens plein d'énergie;
- 2. Je suis enthousiaste à propos de mon travail;
- 3. Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.

Nous avons fait une analyse factorielle avec la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, effectuant une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Sans surprise, une seule dimension a été définie, expliquant 64,697 % de la variance totale. Les poids des éléments sont affichés dans le tableau 43.

Engagement au travail			
Q10r1 Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie.	0,899		
Q10r2 Je suis enthousiaste à propos de mon travail.			
Q10r3 Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.	0,614		

Tableau 43. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de l'engagement au travail.

Nous avons calculé l'indice de consistance interne de ces trois énoncés, présentés dans le tableau 44. Cet indice est sensible au nombre d'énoncés: plus il y a d'énoncés, meilleures sont les chances qu'il soit élevé (Price, 2017). Or, l'indice obtenu est très élevé, malgré le fait que nous avons le nombre minimal pour décrire un construit latent.

	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Engagement au travail	3	0,978

Tableau 44. Indice de consistance interne de l'engagement au travail.

Le tableau 45 affiche les scores d'engagement au travail obtenus par les participants.

Engagement au travail	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Nombre Moyenne	1403 65,44	138 68,69	143 74,87	353 67,08	769 62,34
Écart type	22,68	23,02	15,62	21,80	23,50
η 2 (êta carré)	0,031				

Tableau 45. Statistiques descriptives de l'engagement au travail.

Il existe une différence entre les moyennes des groupes, mais la taille de l'effet est petite. Ce sont les cadres supérieurs qui sont le plus engagés dans leur travail. Quant aux chefs d'entreprise, il semble qu'ils le soient moins que leurs collaborateurs directs, les cadres supérieurs, et moins que les cadres intermédiaires. Comment expliquer cette observation? L'examen des quantiles d'ordre 1/3 pourrait nous offrir un élément de réponse. Le tableau 46 nous incite à nuancer cette observation.

Engagement au travail							
	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	449 32,0 %	De 0 à 60 (peu d'engage ment au travail)	40 29,0 %	20 14,0 %	99 28,0 %	290 37,7 %
Engagement au travail	Deuxième tiers	394 28,1 %	De 60,01 à 80	40 29,0 %	39 27,3 %	105 29,7 %	210 27,3 %
auttavali	Troisième tiers	560 39,9 %	De 80,01 à 100 (beaucoup d'engage ment au travail)	58 42,0 %	84 58,7 %	149 42,2 %	269 35,0 %

Tableau 46. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Engagement au travail ».

Si 42 % des chefs d'entreprise sont très engagés dans leur travail, il y en a 29 % dont l'engagement est faible. Cela contraste avec les distributions des cadres supérieurs ou intermédiaires. Parmi les non-encadrants, plus du tiers (37,7 %) est peu engagé, mais plus du tiers (35 %) l'est beaucoup.

Estelle (1995) a émis l'hypothèse que le sens du travail est essentiel pour préserver la santé et pour stimuler l'engagement au travail. Le modèle qu'elle propose a été publié dans la revue Gestion en 2010 (Morin, 2010). Dans toutes les enquêtes qu'elle a faites, elle a

toujours trouvé des coefficients de corrélation significatifs entre le sens du travail, le sens au travail, le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'engagement au travail. Nous les avons calculés avec les données collectées par BVA. Dans le tableau 47, nous trouvons des relations significatives entre ces variables, dans le sens qui était attendu.

Le sens du travail et le sens au travail sont généralement associés de manière significative avec les indices de la santé. C'est aussi ce que nous trouvons dans les résultats. Les coefficients sont significatifs et dans le sens attendu.

Une personne qui fait un travail qui a du sens pour elle et qui trouve du sens dans ses relations professionnelles a plus de chance d'avoir des signes de bien-être psychologique et moins de risque d'avoir des symptômes de détresse psychologique. En outre, l'association avec le bien-être est plus forte qu'avec la détresse psychologique. Cela signifie que le sens qu'une personne donne à son travail et à ses relations pourrait être un facteur de protection de la santé.

		Sens du travail	Sens au travail
Bien-être psychologique	Corrélation de Pearson	,467**	,421**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1246	1244
Détresse psychologique	Corrélation de Pearson	-,193**	-,186**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1243	1241
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,686**	,575**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1369	1367
** La corrélation est significative	au niveau 0.01 (bilatéral).	•	

Tableau 47. Corrélations entre le sens du travail, le sens au travail, le bien-être psychologique, la détresse psychologique et l'engagement au travail.

Kahn (1990) avait observé une relation significative du sens du travail avec l'engagement au travail. C'est aussi ce que nous observons dans les résultats.

L'engagement au travail est positivement associé avec le sens du travail et le bien-être psychologique, et négativement avec la détresse psychologique.

Kahn n'avait pas évalué, cependant, le sens au travail. Ici, l'association entre l'engagement au travail et le sens au travail est presque aussi forte qu'avec le sens du travail.

Avoir des relations professionnelles qui ont du sens renforce l'engagement d'une personne dans son travail.

Connaissant les associations entre ces indicateurs de la qualité de vie au travail, nous sommes peut-être en mesure d'offrir une réponse à la question que nous avions posée précédemment, à savoir comment expliquer le fait que des chefs d'entreprise soient moins engagés dans leur travail que ne le sont leurs collaborateurs directs?

Dans ce rapport, nous avons vu qu'il y a des chefs d'entreprise qui présentent des symptômes de détresse psychologique inquiétants, qui trouvent peu de sens dans leur travail et dans leurs relations professionnelles. Ces états sont associés avec l'engagement au travail. Nous pouvons examiner de quelle manière ces états peuvent nous aider à comprendre le niveau d'engagement au travail d'une proportion importante de chefs d'entreprise. Nous le ferons au moyen d'une analyse de régression linéaire.

Cette procédure permet d'estimer les coefficients de l'équation linéaire, en introduisant une ou plusieurs variables indépendantes — ici, ce sont le sens du travail, le sens au travail et les indices de santé — dans l'équation, pour estimer leur contribution à l'augmentation (coefficient positif) ou à la diminution (coefficient négatif) de la valeur de la variable dépendante — ici, c'est l'engagement au travail des chefs d'entreprise.

En somme, l'analyse de régression linéaire a pour fonction de déterminer avec le plus de précision possible les résultats obtenus pour l'engagement au travail à partir d'une série de facteurs possibles et de mesurer le pouvoir explicatif du modèle retenu (c'est le R²).

Nous avons choisi la procédure de sélection ascendante, car elle introduit les variables indépendantes dans le modèle, une à la fois, étape par étape, en considérant en premier lieu celle qui a la plus forte corrélation positive ou négative avec la variable dépendante. Une variable n'est introduite dans l'équation que si elle satisfait le critère d'introduction, c'est la probabilité de F pour introduire <= 0,050. Si la première variable est introduite dans l'équation, la variable indépendante externe à l'équation et qui présente la plus forte corrélation partielle est ensuite considérée et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'il ne reste plus de variables satisfaisant au critère d'introduction. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le tableau 48.

Modèle avec les facteurs retenus		ients non Jardisés	Coefficient standardisé			R² ajusté	sr ² Erreur standard de I'estimation
	В	Erreur standard	β	t	Sig.	0,520	15,640
(Constante)	2,197	6,107		0,360	0,720		
Sens du travail	0,553	0,104	0,425	5,315	0,000		
Bien-être psychologique	0,420	0,088	0,381	4,759	0,000		
a. Variable dépendante : Engagement au travail							

Tableau 48. Analyse de régression linéaire pour la prédiction du score de « Engagement au travail » des chefs d'entreprise, à l'aide des scores qu'ils ont obtenus pour le sens du travail, le sens au travail, le bienêtre psychologique et la détresse psychologique, introduits avec la procédure de sélection ascendante (n = 123).

En employant cette procédure, deux facteurs ont été retenus : le sens du travail et le bien-être psychologique. Ces deux facteurs expliquent 52 % de la variance du score de l'engagement au travail qu'ont obtenu les chefs d'entreprise. Cela signifie que le sens du travail du chef d'entreprise se développe, et que son bien-être augmente, son engagement au travail se renforce. Comme cette attitude est associée à l'expérience optimale (flow) et à la santé, cela ne peut être que bénéfique pour lui, pour ses collaborateurs, pour ses proches et pour le développement de son entreprise (llies et coll., 2016; Sahoo, 2015; Shimazu et coll., 2015).

Le premier est le sens du travail. Le poids de ce facteur est considérable pour déterminer leur niveau d'engagement (0,425). Plus un chef d'entreprise trouve du sens dans son travail, plus son engagement est élevé.

Le deuxième est le bien-être psychologique : plus il se sent bien (psychologiquement), plus son engagement est élevé. Le poids de ce facteur est aussi important : 0,381.

Cela signifie que les chefs d'entreprise qui sont peu engagés dans le travail sont probablement aussi ceux qui font un travail qui a peu de sens à leurs yeux et qui se sentent le moins bien.

La sensation du travail — subjective

La sensation du travail, c'est l'effet ressenti corporellement et les dynamiques intérieures que cela produit. Dans sa dimension subjective, cela concerne la place des émotions ressenties, la joie et la tristesse liées à un espoir ou d'autres types d'émotions qui produisent plaisir ou souffrance au travail. Deux variables ont été évaluées pour décrire cet élément : l'affectivité et la disponibilité bienveillante.

L'affectivité

Une facette importante du cadre conceptuel de ce projet de recherche est la sensation du travail, c'est-à-dire l'effet ressenti par la personne qui travaille. Cette facette relève de l'affectivité des participants. Pour la décrire, nous avons évalué les émotions positives et les émotions négatives qu'ils ont pu vivre au travail durant les quatre semaines précédant leur participation à l'enquête.

L'affectivité est une composante importante de la subjectivité, car elle détermine notre humeur, notre attitude devant les événements et la perception de ce qui nous arrive. Avec la répétition des réactions affectives, des schèmes de réactions affectives s'établissent en s'intégrant à notre identité, marquant ainsi notre tempérament. Généralement, les personnes positives sont optimistes, elles font confiance aux autres et elles trouvent du sens dans ce qui leur arrive (Frieder, Wang et Oh, 2018; Pressman, Jenkins et Moskowitz, 2019). Les personnes négatives sont pessimistes, elles ont de la difficulté à surmonter les épreuves, et elles sont plus enclines à se sentir victimes des autres (Dejonckheere et coll., 2018; Zhao, Li et Shields, 2019).

L'affectivité a été évaluée avec la version courte de *Positive Affect Negative Affect Scale* de Watson et Clark (1994) (Song, Foo et Uy, 2008). On demande aux participants de décrire les émotions ou les sentiments qu'ils ont l'habitude de ressentir sur une échelle en 5 points, allant de «Très peu, voire pas du tout» à «Beaucoup». Chacun se voit attribuer un score pour deux réactions affectives, un positif et un négatif.

L'affectivité positive est décrite au moyen de 5 émotions :

- 1. Intéressé(e);
- 2. Animé(e);
- 3. Enthousiaste;
- 4. Fier(ère);
- 5. Inspiré(e).

L'affectivité négative est décrite au moyen de 5 émotions :

- 1. Irritable;
- 2. Honteux(se);
- 3. Nerveux(se);
- 4. Inquiet(ète);
- 5. Énervé(e).

Les émotions jouent un rôle fondamental pour faciliter l'adaptation et le développement des personnes dans leur milieu (Damasio, 1995; Lazarus, 1991). À la différence du stress,

qui est une réaction physiologique non-spécifique à toute demande d'adaptation (Selye, 1953), les émotions sont en partie spécifiques. Elles ont pour fonction de donner un sens à la demande d'adaptation, d'orienter nos conduites en fonction de la signification de la situation et de communiquer aux autres nos états affectifs.

Les émotions ne sont jamais neutres : elles sont positives ou négatives. Leur intensité varie selon le stress qui les accompagne. Les émotions négatives limitent le champ de la conscience à ce qui se passe ici et maintenant, signalant une situation à laquelle il faut remédier rapidement et mettant en œuvre des mécanismes automatiques visant la protection de sa sécurité et de son intégrité. Au contraire, les émotions positives élargissent le champ de la conscience, ouvrant la voie à l'acquisition de ressources personnelles facilitant l'adaptation, l'apprentissage et la croissance (Fredrickson, 2004).

Le tableau 49 présente la structure factorielle pour l'affectivité. Nous avons employé la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, avec une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Il a suffi de 3 itérations pour trouver une solution qui explique 63,487 % de la variance totale des énoncés.

Émotion	Émotions positives	Émotions négatives
Enthousiaste	0,894	
Animé(e)	0,888	
Intéressé(e)	0,853	
Fier(ère)	0,798	
Inspiré(e)	0,742	
Nerveux (se)		0,871
Énervé(e)		0,823
Inquiet (ète)		0,783
Irritable		0,729
Honteux (se)		0,391

Tableau 49. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés sur l'affectivité.

L'énoncé « honteux » est faiblement associé à la dimension négative de l'affectivité. La honte est une émotion morale qui est de l'ordre de la conscience de soi. C'est un registre différent de celui qui comprend la nervosité, l'énervement et l'irritabilité : ce sont des émotions exprimant la colère, une émotion négative qui signale la nécessité de s'affirmer ou de s'accomplir. L'inquiétude est une émotion qui exprime l'anxiété, une émotion utile pour anticiper les besoins et préparer l'action en vue de s'adapter. L'échelle originale de Watson et Clark (1994) comprend d'autres émotions. Peut-être vaudrait-il la peine de

l'examiner pour remplacer l'énoncé « honteux » par un autre qui serait plus susceptible de s'associer aux autres. Ce pourrait être « agité », ou encore « soucieux ».

Le tableau 50 présente les indices de consistance interne des énoncés qui forment les dimensions de l'affectivité. Ces indices sont très bons, malgré la faiblesse du lien de l'énoncé « honteux ».

Affectivité	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Affect positif	5	0,922
Affect négatif	5	0,850

Tableau 50. Indices de consistance interne des dimensions de l'affectivité.

Il y a une relation négative significative entre l'affectivité positive et l'affectivité négative (r_{pn} = -0,200, n = 1230) : ces deux dimensions de l'affectivité sont associées au même construit latent, mais elles sont manifestement différentes, vu la taille du coefficient.

Émotions ressenties récemment au travail	N	Moyenne	Écart type
Q8r1 Intéressé(e)	1278	3,85	1,32
Q8r2 Animé(e)	1278	3,57	1,32
Q8r3 Enthousiaste	1278	3,51	1,41
Q8r4 Fier(ère)	1277	3,44	1,43
Q8r7 Inspiré(e)	1275	3,24	1,31
Q8r5 Irritable	1276	2,97	1,41
Q8r10 Énervé(e)	1279	2,89	1,52
Q8r8 Nerveux (se)	1276	2,86	1,48
Q8r9 Inquiet (ète)	1279	2,76	1,52
Q8r6 Honteux (se)	1275	1,49	1,00
N valide (liste)	1230		

Tableau 51. Émotions ressenties au cours des 4 semaines précédant la participation à l'enquête.

Le tableau 51 présente les statistiques descriptives des émotions ressenties par les participants, à l'exception des chefs d'entreprise, qui n'ont pas été appelés à répondre à cette question. Chaque émotion a été évaluée sur une échelle de 6 points allant de « pas du tout » (qui compte pour 0) à « complètement » (qui compte pour 5).

Nous avons calculé les scores obtenus par les participants sur cette échelle. Le tableau 52 présente les résultats.

Affectivité	Statistiques	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Positive				
Nombre	1254	140	355	759
Moyenne	50,36	64,80	54,47	45,78
Écart type	23,77	18,99	22,84	23,59
η ² (êta carré)	0,072			
Négative				
Nombre	1257	142	351	764
Moyenne	31,95	31,69	32,94	31,54
Écart type	22,16	22,29	21,52	22,43
η ² (êta carré)	0,001			

Tableau 52. Statistiques descriptives des émotions ressenties au cours des 4 dernières semaines.

L'analyse de variance à un facteur a permis de révéler une différence significative entre les moyennes pour l'affectivité positive. Si la différence est significative, elle est de taille moyenne, η^2 (êta carré) étant de 0,072. Concernant l'affectivité négative, il n'existe pas de différence entre les groupes, même si les moyennes apparaissent différentes.

En examinant les scores obtenus à l'échelle d'affectivité positive, ce sont les cadres supérieurs qui ont ressenti le plus d'émotions positives au cours des 4 semaines précédant leur participation à l'enquête, suivis de loin par les cadres intermédiaires et les non-encadrants. Considérant le fait qu'ils sont aussi peu enclins à donner des réponses désirables, vu leur résultat à l'échelle du biais de conformité, nous sommes enclins à penser qu'ils ont été effectivement plus d'humeur positive que les autres participants.

Pour mieux comprendre l'état émotionnel des participants, nous avons calculé les quantiles d'ordre 1/3, et nous avons formé trois groupes (premier tiers, les scores les plus bas, deuxième tiers, les scores moyens, et troisième tiers, les scores les plus élevés). Les résultats sont présentés dans le tableau 53.

Parmi les cadres supérieurs, 67,1 % ont ressenti beaucoup d'émotions positives, contre 50,1 % des cadres intermédiaires. Chez les non-encadrants, les proportions se répartissent de façon similaire entre les trois groupes. Est-il possible, pour un manager, d'amener ceux qui ont peu d'émotions positives, mais beaucoup d'émotions négatives à ressentir davantage d'émotions positives au travail? Des pratiques de management mobilisant l'intelligence émotionnelle pourraient-elles entraîner une expérience de travail plus

positive pour les non-encadrants (Boyatzis, 2007; Brackett, Rivers et Salovey, 2011; Wolfe, 2019)?

Affectivité	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	354 28,2 %	De 0 à 40 (peu d'émotions positives)	11 8,6 %	79 22,3 %	263 34,7 %
Affectivité	Deuxième tiers	392 31,3 %	De 40 à 60	34 24,23 %	98 27,6 %	260 34,3 %
positive	Troisième tiers	508 40,5 %	De 60 à 100 (beaucoup d'émotions positives)	94 67,1 %	178 50,1 %	236 31,1 %
	Premier tiers	394 31,3 %	De 0 à 20 (peu d'émotions négatives)	46 32,4 %	96 27,4 %	252 33,0 %
Affectivité négative	Deuxième tiers	405 32,2 %	De 20 à 40	50 35,2 %	125 35,6 %	230 30,1 %
	Troisième tiers	458 36,4 %	De 40 à 100 (beaucoup d'émotions négatives)	46 32,4 %	130 37,0 %	282 36,4 %

Tableau 53. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus à l'échelle « Affectivité ».

Il existe des liens entre l'affectivité et l'état général de la santé (Jovanović, 2015a, b; Leue et Beauducel, 2011; Watson, Clark et Tellegen, 1988). Pour déterminer la force de leur association, nous avons calculé les coefficients de corrélation de Pearson entre les deux dimensions de l'affectivité et les deux indices de l'état général de la santé. Les coefficients sont présentés dans le tableau 54.

		Bien-être psychologique	Détresse psychologique				
Affectivité positive	Corrélation de Pearson	,496**	-,240**				
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000				
	N	1112	1109				
Affectivité négative	Corrélation de Pearson	-,259**	,540**				
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000				
	N	1116	1113				
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

Tableau 54. Corrélations entre les dimensions de l'affectivité et les indices de la santé.

Comme nous l'avions anticipé, l'affectivité positive est corrélée positivement avec le bien-être psychologique et négativement avec la détresse psychologique (Dejonckheere et coll., 2018; Livne et Rashkovits, 2018; Pressman, Jenkins et Moskowitz, 2019). C'est l'inverse pour l'affectivité négative : elle est corrélée positivement avec la détresse psychologique et négativement avec le bien-être psychologique.

Cela signifie qu'une personne qui sait bien gérer les émotions positives, voire qui sait les mobiliser pour les ressentir, augmente ses chances de ressentir du bien-être et diminue le risque d'avoir des symptômes de détresse psychologique.

À l'inverse, une personne qui a de la difficulté à gérer les émotions négatives court plus de risque de ressentir de la détresse, et elle a moins de chance d'éprouver du bien-être.

Nous avons choisi d'examiner les liens entre les émotions négatives et les indices de santé pour repérer celles qui pourraient avoir des effets plus significatifs que d'autres. La question était : « Au cours des 4 dernières semaines, vous vous êtes senti(e) ». Chaque émotion a été évaluée sur une échelle de 6 points, allant de « pas du tout » — qui vaut 0 — à « complètement » — qui vaut 5. Le tableau 55 présente les coefficients de corrélation entre ces variables.

Nous pouvons constater que ce sont principalement l'inquiétude (ou l'anxiété), la nervosité et l'énervement (ou l'impatience) qui contribuent le plus aux symptômes de détresse, les coefficients allant de 0,456 à 0,479. Ce sont les mêmes qui contribuent à détériorer l'état de bien-être, mais avec moins de force cependant — la taille des coefficients est plus petite.

		Détresse psychologique	Bien-être psychologique
Q8r9 Inquiet (inquiète)	Corrélation de Pearson	,479**	-,230**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1133	1136
Q8r8 Nerveux (nerveuse)	Corrélation de Pearson	,470**	-,188**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1131	1134
Q8r5 Irritable	Corrélation de Pearson	,398**	-,231**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1130	1133
Q8r10 Énervé(e)	Corrélation de Pearson	,456**	-,250**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1133	1136
Q8r6 Honteux (honteuse)	Corrélation de Pearson	,292**	-,151**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000
	N	1130	1133
** La corrélation est significative	au niveau 0.01 (bilatéral).		
* La corrélation est significative a	au niveau 0.05 (bilatéral).		

Tableau 55. Corrélations entre les émotions négatives et les indices de santé.

En raison de leur nature, les émotions négatives déclenchent des stratégies pour faciliter l'adaptation aux situations stressantes. Par curiosité, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre ces émotions et les stratégies d'adaptation. Le tableau 56 présente les résultats.

Toutes les émotions négatives stimulent des réactions défensives (par exemple, se faire des reproches, refuser de croire que cela nous arrive, ou verbaliser des sentiments négatifs pour soulager ses tensions). L'inquiétude, la nervosité et la honte ont des effets plus importants. Curieusement, la honte stimule aussi des stratégies associées à la spiritualité.

L'inquiétude, l'irritabilité et l'énervement diminuent la propension à mobiliser des stratégies positives, comme d'essayer de voir la situation de manière positive, de concentrer ses efforts sur ce qu'il faut faire pour s'en sortir, ou de planifier des actions pour gérer la situation.

		Réactions défensives	Spiritualité	Soutien des proches	Habitudes de vie	Régulation positive	Humour	
Q8r9 Inquiet (inquiète)	Corrélation de Pearson	,221**	,060*	,056	-,131**	-,100**	-,028	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,044	0,061	0,000	0,001	0,353	
	N	1132	1130	1129	1135	1136	1132	
Q8r8 Nerveux (nerveuse)	Corrélation de Pearson	,229**	,081**	,049	-,114**	-,084**	,004	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,006	0,098	0,000	0,005	0,891	
	N	1130	1128	1127	1133	1134	1130	
Q8r5 Irritable	Corrélation de Pearson	,172**	,011	,014	-,122**	-,153**	-,004	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,710	0,638	0,000	0,000	0,897	
	N	1129	1127	1126	1132	1133	1129	
Q8r10 Énervé(e)	Corrélation de Pearson	,192**	,037	,025	-,157**	-,143**	-,015	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,213	0,394	0,000	0,000	0,615	
	N	1132	1130	1129	1135	1136	1132	
Q8r6 Honteux (honteuse)	Corrélation de Pearson	,268**	,219**	,024	,027	-,097**	,037	
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,426	0,362	0,001	0,214	
N 1129 1127 1126 1132 1133 1129								
** La corrélation est signific	cative au niveau 0.01 (b	ilatéral).						
* La corrélation est signific	ative au niveau 0.05 (bil	atéral).						

Tableau 56. Corrélations entre les émotions négatives et les stratégies d'adaptation aux situations stressantes.

L'inquiétude, la nervosité, l'irritabilité et l'énervement semblent aussi réduire la capacité de maintenir de saines habitudes de vie comme l'alimentation, le sommeil ou les activités physiques.

La spiritualité est une stratégie significativement associée à la honte, mais également à l'inquiétude et à la nervosité.

Quant à l'humour, elle ne semble pas être associée aux émotions négatives que nous avons évaluées.

La disponibilité bienveillante au travail

Nous avons conçu une échelle pour évaluer la dynamique intérieure qui peut aider à soutenir le travail. Nous l'avons appelée « disponibilité bienveillante au travail ». Elle est composée de cinq énoncés traduisant différentes manifestations de la joie intérieure vécue au travail :

- 1. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'autre;
- 2. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'inconnu;
- 3. J'ai le sentiment que je participe à une œuvre utile pour l'avenir;
- 4. Je donne de ma personne pour aider les autres à surmonter les obstacles dans leur travail :
- 5. Je persévère dans le travail qui m'est confié malgré le manque de reconnaissance.

Nous avons fait une analyse factorielle avec la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, effectuant une rotation Varimax avec normalisation Kaiser. Une seule dimension a été définie, expliquant 50,012 % de la variance totale. L'énoncé 5 n'ayant pas, cependant, le poids suffisant pour s'afficher (le minimum est 0,450). Il ne sera donc pas inclus dans la construction de la variable « disponibilité bienveillante au travail ». Le tableau 57 présente le résultat de cette analyse factorielle.

Disponibilité bienveillante au travail	
Q7r1 Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'autre.	0,849
Q7r2 Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'inconnu.	0,815
Q7r3 J'ai le sentiment que je participe à une œuvre utile pour l'avenir.	0,703
Q7r4 Je donne de ma personne pour aider les autres à surmonter les obstacles dans leur travail.	0,675
Q7r5 Je persévère dans le travail qui m'est confié malgré le manque de reconnaissance.	

Tableau 57. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de la disponibilité bienveillante au travail.

L'indice de consistance interne de la disponibilité bienveillante au travail est présenté par le tableau 58. Les 4 énoncés retenus pour construire cette variable donnent une information consistante sur le construit latent.

	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Disponibilité bienveillante au travail	4	0,843

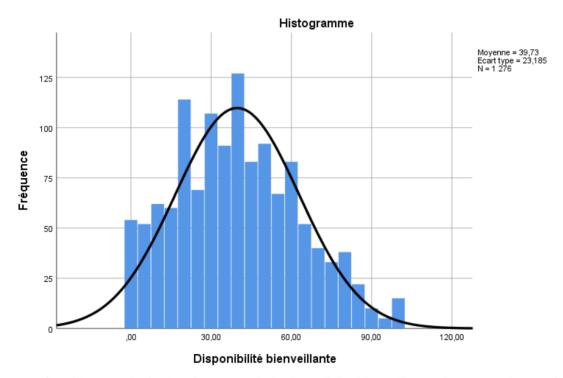
Tableau 58. Indice de consistance interne de la disponibilité bienveillante au travail.

Le tableau 59 donne les statistiques descriptives des scores obtenus par les participants.

La disponibilité bienveillante au travail	Statistiques	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non-encadrants
Nombre	1276	145	358	773
Moyenne	39,73	53,79	44,16	35,04
Écart type	23,18	21,93	22,75	22,15
η 2 (êta carré)	0,077			

Tableau 59. Statistiques descriptives de la disponibilité bienveillante au travail.

Il y a une différence significative entre les moyennes des groupes de participants, et l'effet est de taille moyenne. Le graphique montre la distribution de scores de la disponibilité bienveillante obtenue par l'ensemble des participants — sauf le groupe de chefs d'entreprise.



Graphique 4. Distribution des scores de la disponibilité bienveillante obtenus par l'ensemble des participants, à l'exception du groupe des chefs d'entreprise.

Pour mieux comprendre ce nouveau concept, nous l'avons mis en relation avec l'affectivité et l'engagement au travail, car tous les deux décrivent des états affectifs. Le tableau 60 présente les coefficients de corrélation.

Affectivité		Disponibilité bienveillante au travail
Affectivité positive	Corrélation de Pearson	,611**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	1248
Affectivité négative	Corrélation de Pearson	-,096**
	Sig. (bilatérale)	0,001
	N	1251
Engagement au travail	Corrélation de Pearson	,486**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	1258
** La corrélation est significativ	e au niveau 0.01 (bilatéral).	

Tableau 60. Corrélations entre l'affectivité, l'engagement au travail et la disponibilité bienveillante au travail

L'affectivité positive réfère aux émotions positives que le participant a pu ressentir au cours des 4 semaines qui précèdent le moment où il a rempli le questionnaire et l'affectivité négative, les émotions négatives qu'il a pu ressentir durant cette même période.

Nous avons obtenu des coefficients significatifs entre la disponibilité bienveillante au travail et l'affectivité positive. Vu la taille du coefficient (0,611), nous pouvons dire que ces deux variables sont apparentées : elles visent à décrire des états affectifs positifs.

En revanche, le coefficient de corrélation entre la disponibilité bienveillante au travail et l'affectivité négative est très faible : cela indique que ces deux variables sont faiblement associées l'une à l'autre.

Quant à l'engagement au travail, il décrit l'état affectif ressenti lorsque le participant travaille (la vitalité, l'absorption de l'attention et le dévouement).

Il y a des coefficients significatifs entre la disponibilité bienveillante au travail et l'engagement au travail : ces deux états affectifs sont donc reliés, sans être toutefois équivalents. C'est la taille du coefficient qui nous permet de le penser. L'une explique 23,6 % de l'autre.

En somme, il semble que la disponibilité bienveillante au travail soit un construit associé à l'affectivité positive, même apparentée. Il est aussi associé à l'engagement affectif, mais il est de nature différente. C'est une bonne indication de la validité discriminante de l'échelle.

Pour tenter d'expliquer ce qui favorise la présence de la disponibilité bienveillante au travail, nous avons exploré le lien que cela pourrait avoir avec les stratégies d'adaptation face à des situations stressantes et l'affectivité positive des participants, à l'aide d'une analyse de régression linéaire. Nous avons contrôlé l'effet des émotions positives en raison de la proximité de ces deux construits. Les résultats sont présentés dans le tableau 61.

Modèle avec les facteurs retenus		ients non Iardisés	Coefficient standardisé			R² ajusté	sr ² Erreur standard de l'estimation
	В	Erreur standard	β	t	Sig.	0,449	17,53
(Constante)	-4,086	1,956		2,089	0,037		
Affectivité positive (contrôle)	0,540	0,025	0,545	21,625	0,000		
Soutien des proches	0,078	0,022	0,088	3,519	0,000		
Réactions défensives	0,092	0,032	0,074	2,681	0,004		
Régulation positive	0,107	0,034	0,090	3,167	0,002		
Spiritualité	0,074	0,027	0,072	2,786	0,005		
Humour	0,050	0,024	0,054	2,107	0,035		
a. Variable dépendante : Di	sponibilité	bienveillant	e au travail				

Tableau 61. Analyse de régression linéaire pour la prédiction du score de « Disponibilité bienveillante au travail » avec les stratégies d'adaptation au stress, introduites avec la procédure de sélection ascendante, après avoir contrôlé l'affectivité des participants (n = 1 098).

Le R² ajusté est 0,449 : cela signifie que le modèle obtenu explique 44,9 % de la variance du score obtenu par les participants à l'échelle de disponibilité bienveillante.

Deux stratégies d'adaptation sont particulièrement associées à la disponibilité bienveillante : la régulation positive (0,090) et le soutien des proches (0,088). La taille de ces coefficients est petite, mais tout de même, cela ouvre des pistes de réflexion qui valent la peine d'être explorées.

La dimension objective : la production d'un bien ou d'un service

Dans le modèle présenté au tableau 1, le sens du travail a aussi une dimension objective, relevant de la production d'un bien ou d'un service. Comme pour la dimension précédente, trois éléments la composent :

- 1. La visée du travail : les objectifs et les résultats attendus ; les enjeux, la finalité ou la raison de faire le travail ;
- 2. La signification du travail : l'organisation du travail (matérielle et immatérielle) et les valeurs qui en découlent ;
- 3. La sensation du travail : la satisfaction des parties prenantes au regard des normes sociales, implicites ou explicites.

La visée objective du travail : les indicateurs de performance

La visée objective du travail concerne les objectifs et les résultats attendus. Cela pourrait se rapporter aux indicateurs de performance.

Nous avons demandé aux participants si des indicateurs de performance étaient utilisés dans leur entreprise pour contrôler les résultats ou pour évaluer l'efficacité du travail. Ceux qui ont répondu par l'affirmative les ont identifiés, par un oui ou par un non. Le tableau 62 affiche les fréquences des indicateurs et leurs pourcentages (par rapport aux données valides).

Dans votre entreprise, des indicateurs de performance sont-ils utilisés pour contrôler les							
résultats ou pour évaluer l'efficacité du travail?							
	Total (%)	Chefs	Cadres	Cadres	Non-		
	10tai (%)	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants		
Oui	908	121	110	252	425		
Oui	(63,9 %)	(85,8 %)	(75,9 %)	(70,0 %)	(54,8 %)		
Non	352	20	30	86	216		
NOTI	(24,7 %)	(14,2 %)	(20,7 %)	(23,9 %)	(27,8 %)		
Je ne sais pas	162	0	5	22	135		
Je ne sais pas	(11,4 %)	(0,0 %)	(3,4 %)	(6,1 %)	(17,4 %)		
Total (valide)	1422	141	145	360	776		

Tableau 62. Distribution des fréquences des indicateurs de performance.

La grande majorité des participants rapporte la présence d'indicateurs de performance, ce qui est le signe de la recherche de l'efficacité.

Un quart (28 %) des non-encadrants et la même proportion (24 %) des cadres intermédiaires disent ne pas avoir d'indicateurs de performance.

Quand nous examinons les proportions de réponses de plus près, un constat s'établit : plus une personne serait proche du lieu de la production du bien ou du service, moins elle aurait connaissance des indicateurs de performance utilisés dans son entreprise. Ce constat mérite réflexion.

Indicateurs de performance	Total	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Ceux qui ont répondu	908	121	110	252	425
« Oui »	(63,9 %)	(85,8 %)	(75,9 %)	(70,0 %)	(54,8 %)
L'atteinte des objectifs de performance	838 (92 %)	86 (71 %)	107 (97 %)	243 (96 %)	402 (95 %)
L'évolution des résultats de l'entreprise	811 (89 %)	113 (93 %)	102 (93 %)	235 (93 %)	361 (85 %)
La satisfaction de la clientèle	750 (83 %)	94 (78 %)	95 (86 %)	208 (83 %)	353 (83 %)
La rentabilité financière de l'entreprise	692 (76 %)	85 (70 %)	92 (84 %)	203 (81 %)	312 (73 %)
La productivité (rapport entre quantité produite et moyens investis)	722 (76 %)	83 (69 %)	80 (73 %)	202 (80 %)	357 (84 %)
La santé et la sécurité du personnel	587 (65 %)	82 (68 %)	71 (65 %)	171 (68 %)	263 (62 %)
Le développement durable	399 (44 %)	68 (56 %)	65 (59 %)	106 (42 %)	160 (38 %)
La contribution de l'entreprise à la société	343 (38 %)	70 (58 %)	51 (46 %)	88 (35 %)	134 (32 %)

Tableau 63. Fréquence des indicateurs de performance utilisés dans les entreprises.

Si des indicateurs sont utilisés, de quels types s'agit-il? Nous leur avons demandé de les spécifier, en répondant par « oui », par « non » ou « je ne sais pas ». Le tableau 63 fournit la somme des réponses positives. Chacun pouvait en choisir plusieurs.

Dans le haut de la liste se trouvent donc des indicateurs de performance généralement utilisés dans les entreprises : l'évolution des résultats de l'entreprise, l'atteinte des objectifs de performance et la satisfaction de la clientèle. Dans le bas se trouvent ceux qui concernent la contribution de l'entreprise à la société et aux biens communs.

L'atteinte des objectifs de performance est un indicateur choisi par 92 % de l'ensemble des participants, mais seulement 71 % des chefs d'entreprise l'ont sélectionné. En revanche, l'évolution des résultats de l'entreprise est un indicateur choisi par 89 % des participants, mais cette fois, ce sont les non-encadrants qui sont moins nombreux à l'avoir sélectionné. La satisfaction de la clientèle est le troisième indicateur le plus fréquemment choisi par les participants, et les écarts des proportions sont moins grands que pour les deux premiers.

La signification du travail par le symbole de l'empreinte

Six dimensions de l'empreinte ont été définies à la suite des entretiens avec 12 leaders. Trois motifs expliquent le travail du dirigeant autour du bien ou du service (positionnement par rapport à la concurrence, satisfaction client, innovation), et trois autres, autour de l'activité à définir ensemble (se mettre au service du travail des collaborateurs directs, la raison d'être de l'entreprise, la responsabilité sociétale et des biens communs).

L'évaluation de ces motifs permettra de déterminer la trace qui est attendue par les collaborateurs directs, en suscitant un effort volontaire de leur part, lequel serait rattaché au sens qu'ils donnent à leur travail. Cela dit quelque chose des attentes pour donner davantage de sens au travail. La question qui a été posée aux participants est la suivante : « Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Quelle importance cela a-t-il pour vous ?» (Q6) Voici la liste de ces motifs :

- 1. Le développement de l'entreprise ;
- 2. La réputation de l'entreprise ;
- 3. La réussite financière de l'entreprise ;
- 4. La satisfaction de la clientèle :
- 5. La qualité des produits ou des services ;
- 6. L'innovation et la créativité;
- 7. Le soutien à l'accomplissement du travail;
- 8. Le développement personnel ou professionnel;

- 9. La qualité de vie au travail;
- 10. La rigueur morale des pratiques de management;
- 11. La reconnaissance des contributions individuelles :
- 12. La justice sociale;
- 13. La contribution de l'entreprise à la société;
- 14. Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens ;
- 15. Le développement régional;
- 16. La protection de l'environnement.

Nous avons calculé les statistiques descriptives pour chacun de ces motifs, présentés dans l'ordre des construits latents que nous présenterons plus loin en détail. Dans le tableau 64 est inséré le coefficient η^2 (êta carré) pour signaler la taille de l'effet du statut sur chacun des motifs. Rappelons-nous que chacun a été évalué sur une échelle de 6 points, allant de « Pas du tout important » (comptant alors pour 0 dans le calcul du score) à « Extrêmement important » (comptant alors pour 5 points dans le calcul).

Pour tous les groupes de participants, les trois motifs les plus importants sont : la qualité de vie au travail, la qualité des produits et des services et la satisfaction de la clientèle.

Les motifs de l'empreinte	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Q6r9 La qualité de vie au travail	1390	139	145	354	752
Moyenne	3,79	3,54	3,84	3,55	3,37
Écart type	1,15	1,09	0,92	0,97	1,10
η2 (êta carré)	0,007				
Q6r11 La reconnaissance des contributions individuelles	1390	139	145	354	752
Moyenne	3,66	3,63	3,68	3,80	3,59
Écart type	1,10	1,06	1,02	0,96	1,18
η2 (êta carré)	0,006				
Q6r8 Le développement personnel ou professionnel	1390	139	145	354	752
Moyenne	3,46	3,47	3,67	3,55	3,37
Écart type	1,07	1,19	0,96	0,97	1,10
η2 (êta carré)	0,009				
Q6r12 La justice sociale	1389	139	145	353	752
Moyenne	3,53	3,47	3,56	3,60	3,50
Écart type	1,10	1,11	1,09	1,00	1,15
η2 (êta carré)	0,002				

Les motifs de l'empreinte	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Q6r10 La rigueur morale des pratiques de management	1390	139	145	354	752
Moyenne	3,45	3,61	3,85	3,55	3,30
Écart type	1,16	1,15	0,97	1,08	1,20
η2 (êta carré)	0,024				
Q6r7 Le soutien à l'accomplissement du travail	1391	139	145	354	753
Moyenne	3,31	3,42	3,46	3,37	3,24
Écart type	1,05	1,11	0,97	1,03	1,06
η2 (êta carré)	0,006				
Q6r3 La réussite financière de l'entreprise	1393	140	145	354	754
Moyenne	3,21	3,74	3,62	3,32	2,98
Écart type	1,22	1,06	1,04	1,18	1,25
η2 (êta carré)	0,052				
Q6r2 La réputation de l'entreprise	1394	140	145	354	755
Moyenne	3,08	3,66	3,61	3,14	2,84
Écart type	1,25	1,04	1,02	1,19	1,29
η2 (êta carré)	0,061				
Q6r1 Le développement de l'entreprise	1422	143	145	360	774
Moyenne	2,80	3,15	3,39	2,93	2,57
Écart type	1,26	1,52	1,16	1,22	1,19
η2 (êta carré)	0,050				
Q6r4 La satisfaction de la clientèle	1391	139	145	354	753
Moyenne	3,73	3,79	4,07	3,82	3,60
Écart type	1,10	1,20	0,95	1,04	1,11
η2 (êta carré)	0,020				
Q6r5 La qualité des produits ou des services	1391	139	145	354	753
Moyenne	3,74	3,86	3,94	3,81	3,64
Écart type	1,07	1,09	0,91	1,05	1,09
η2 (êta carré)	0,011				
Q6r6 L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)	1391	139	145	354	753
Moyenne	3,13	3,56	3,41	3,19	2,97
Écart type	1,16	1,15	1,07	1,02	1,18
η2 (êta carré)	0,030				

Les motifs de l'empreinte	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
O6r14 Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens	1388	139	145	352	752
Moyenne	2,81	3,27	2,98	2,77	2,72
Écart type	1,24	1,24	1,21	1,19	1,25
η2 (êta carré)	0,019				
Q6r15 Le développement régional	1388	139	145	352	752
Moyenne	2,81	3,27	2,95	2,78	2,72
Écart type	1,24	1,29	1,23	1,23	1,22
η2 (êta carré)	0,018				
Q6r13 La contribution de l'entreprise à la société	1388	139	145	352	752
Moyenne	2,99	3,39	3,23	3,01	2,85
Écart type	1,14	1,09	1,06	1,07	1,17
η2 (êta carré)	0,025				
Q6r16 La protection de l'environnement	1386	138	144	352	752
Moyenne	3,32	3,38	3,45	3,31	3,28
Écart type	1,22	1,27	1,12	1,20	1,25
η2 (êta carré)	0,002				

Tableau 64. Statistiques descriptives des motifs de l'empreinte, par statut.

La qualité de vie au travail, la qualité des produits et services et la satisfaction de la clientèle sont les motifs les plus importants pour les participants, stimulant leur intérêt à bien faire leur travail et leur engagement. Ils pourraient ainsi contribuer à donner un sens à leur travail. Pour vérifier cette assertion, les coefficients de corrélation ont été calculés avec le sens du travail et l'engagement au travail (l'énergie, l'enthousiasme et l'attention donnée au travail). Ils sont affichés dans le tableau 65.

Trois motifs de l'empreinte		Sens du travail	Engagement au travail			
Q6r9 La qualité de vie au travail	Corrélation de Pearson	,352**	,279**			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1366	1367			
Q6r4 La satisfaction de la clientèle	Corrélation de Pearson	,491**	,423**			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1367	1367			
Q6r5 La qualité des produits ou des services	Corrélation de Pearson	,491**	,415**			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1367	1367			
** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

Tableau 65. Corrélations entre trois motifs de l'empreinte avec le sens du travail et l'engagement.

En fait, quand nous regardons de près la nature des relations qu'ont ces trois motifs avec le sens du travail et l'engagement au travail, force est d'admettre que c'est la satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et des services qui agissent comme de véritables stimulants pour l'ensemble des participants, suivies par la qualité de vie au travail. Il ne faut pas, toutefois, conclure que la qualité de vie au travail est moins importante pour eux, au contraire! Il faut plutôt en déduire que son effet sur l'expérience du travail est moins fort que le sont la satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et des services.

Cela dit, il faut se rappeler que plus de la moitié de l'échantillon est constitué par des non-encadrants. En prenant cela en considération, nous pouvons en déduire que les non-encadrants ont vraiment à cœur la qualité des produits et des services et la satisfaction de leur clientèle. Cela est de bon augure pour le développement de l'entreprise (Morin, Guindon et Boulianne, 1996; Morin, Savoie et Beaudin, 1994).

La valeur attribuée à ces trois motifs pourrait aussi avoir des liens avec l'état général de leur santé. Pour le savoir, nous avons calculé les coefficients de corrélation entre ces énoncés et les deux indices de la santé. Les coefficients sont présentés dans le tableau 66.

Motifs de l'empreinte		Bien-être psychologique	Détresse psychologique			
Q6r9 La qualité de vie au travail	Corrélation de Pearson	,235**	-,094**			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1245	1241			
Q6r4 La satisfaction de la clientèle	Corrélation de Pearson	,306**	-,124**			
	Sig. (bilatérale)	0.000	0,000			
	N	1246	1242			
Q6r5 La qualité des produits ou des services	Corrélation de Pearson	,286**	-,146**			
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000			
	N	1246	1242			
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

Tableau 66. Corrélations entre l'évaluation des trois premiers motifs de l'empreinte et les indices de la santé.

Manifestement, l'effet de ces motifs est positif sur le bien-être psychologique, et négatif sur la détresse psychologique, quoique leur effet soit faible¹⁰. Cela signifie que plus une personne est stimulée par des motifs de satisfaction de la clientèle, de qualité des produits et des services, et de qualité de vie au travail, plus elle a de chance d'avoir des signes de bien-être et moins elle risque d'avoir des symptômes de détresse psychologique. L'association avec le bien-être est toutefois plus forte qu'elle ne l'est avec la détresse.

C'est la satisfaction de la clientèle qui entraîne l'effet le plus important sur le bien-être psychologique des participants, suivie par celui de la qualité des produits et des services.

L'analyse factorielle que nous avons faite vise à réduire l'ensemble de ces 16 motifs en un nombre minimal de facteurs expliquant le mieux possible les différences entre les participants.

Le modèle initial proposé par les membres de la Chaire a six facteurs. Dans l'enquête menée auprès des diplômés de l'Icam, nous en avions identifié cinq : la responsabilité

_

¹⁰ En mettant au carré le coefficient de corrélation, nous obtenons la taille de l'effet d'une variable sur l'autre ; cet effet est réciproque.

sociale et écologique, la justice et la rigueur morale, la qualité de vie au travail, la satisfaction de la clientèle et la performance financière de l'entreprise. Nous avons répété l'expérience avec les données recueillies par l'institut de sondage BVA. Nous avons testé, en vain, les modèles à six, puis à cinq, au moyen d'une analyse factorielle avec la méthode d'extraction de la factorisation en axes principaux, effectuant une rotation Varimax avec normalisation Kaiser.

Nous avons, cependant, trouvé une solution à 3 facteurs, qui est très claire et très simple. Elle est affichée dans le tableau 67. Cinq itérations ont permis de trouver une solution qui explique 60,915 % de la variance totale des énoncés. L'analyse factorielle nous a permis d'identifier clairement trois facteurs qui concernent l'efficacité de l'entreprise (autour des biens et des services), les personnes qui travaillent dans l'entreprise, et la responsabilité sociétale ou le partage des biens communs.

Pour nommer les facteurs, il est d'usage de chercher une étiquette qui décrit bien l'ensemble des éléments qui s'associent pour le définir. Généralement, les premiers guident le choix du nom, parce que ce sont eux qui déterminent, en quelque sorte, l'axe principal des variables.

Désigner un ensemble d'énoncés par un nom n'est pas une tâche facile, surtout lorsque nous explorons de nouvelles pistes de la connaissance. Nous pourrions être tentés de créer un nom pour désigner un phénomène, voire un néologisme. Michel Serres nous a déjà raconté que cela lui était arrivé de le faire à ses débuts, mais, en gagnant de la maturité et de la sagesse, il a dû admettre que cela nuisait à l'avancement des connaissances, et que le bénéfice qu'il avait à le faire était bien futile¹¹. Il est important de faire attention aux choix des noms de concepts, car la prolifération des noms pour désigner des construits déjà bien établis nuit à l'avancement des connaissances (Calder et Tybout, 2016; Casper et coll., 2018; Harter et Schmidt, 2008).

Pour le moment, nous avons attribué les étiquettes suivantes à ces trois facteurs : la valeur de l'effort pour les personnes (Personnes), la valeur de l'effort pour l'entreprise (Entreprise) et la valeur de l'effort pour le partage des biens communs (Partage des biens communs). Ces étiquettes ne sont toutefois pas définitives.

_

¹¹ Communication privée lors de son passage, à HEC Montréal, en 2001.

Motifs de l'empreinte	Personnes	Entreprise	Partage des biens communs
Q6r9 La qualité de vie au travail	0,756		
Q6r11 La reconnaissance des contributions individuelles	0,740		
Q6r8 Le développement personnel ou professionnel	0,696		
Q6r12 La justice sociale	0,657		
Q6r10 La rigueur morale des pratiques de management	0,635		
Q6r7 Le soutien à l'accomplissement du travail	0,600		
Q6r3 La réussite financière de l'entreprise		0,794	
Q6r3 La réputation de l'entreprise		0,773	
Q6r1 Le développement de l'entreprise		0,712	
Q6r4 La satisfaction de la clientèle		0,691	
Q6r5 La qualité des produits ou des services		0,669	
Q6r6 L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)		0,530	
Q6r14 Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens			0,735
Q6r15 Le développement régional			0,719
Q6r13 La contribution de l'entreprise à la société			0,680
Q6r16 La protection de l'environnement			0,497

Tableau 67. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des motifs internes et externes associés à l'empreinte.

Le tableau 68 présente les indices de consistance interne des énoncés qui composent les facteurs de l'empreinte. Ils sont tous très bien.

Facteurs de l'empreinte	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha)
Entreprise	6	0,894
Personnes	6	0,895
Partage des biens communs	4	0,842

Tableau 68. Indices de consistance interne des facteurs de l'empreinte.

Le tableau 69 présente les statistiques descriptives des facteurs de l'empreinte. Sauf pour celui des personnes, les différences de moyennes entre les groupes sont significatives, bien que la taille de l'effet soit petite.

Facteurs de l'empreinte	Statistiques	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
Personnes					
Nombre	1389	139	145	353	752
Moyenne	70,67	70,50	73,45	72,45	69,34
Écart type	17,53	17,63	13,31	15,53	18,49
η 2 (êta carré)	0,008				
Entreprise					
Nombre	1390	139	145	353	753
Moyenne	65,62	72,54	73,47	67,38	62,00
Écart type	19,04	17,87	16,05	18,15	19,30
η 2 (êta carré)	0,053				
Partage des biens					
communs					
Nombre	1386	138	144	352	752
Moyenne	59,64	66,41	63,02	59,36	57,89
Écart type	19,94	19,50	18,70	19,28	20,25
η 2 (êta carré)	0,019				

Tableau 69. Statistiques descriptives des facteurs de l'empreinte.

Dans l'ensemble, le facteur « Personnes » est le plus important pour l'ensemble des participants. Ce facteur de l'empreinte est suivi par celui de l'« Entreprise » et enfin, par celui du « Partage des biens communs ». Est-ce que cela signifie qu'il faudrait gérer le travail en faisant en sorte de stimuler la valeur de l'effort pour les personnes? Voyons l'effet de ces facteurs de l'empreinte sur le sens du travail et sur l'engagement. Le tableau 70 montre les coefficients de corrélation obtenus entre ces variables.

		Sens du travail	Sens au travail	Engagement au travail
Entreprise	Corrélation de Pearson	,621	,517	,513
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000
	N	1366	1364	1366
Personnes	Corrélation de Pearson	,429	,425	,343
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000
	N	1365	1363	1366
Partage des biens communs	Corrélation de Pearson	,428	,382	,290
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000
	N	1362	1360	1363

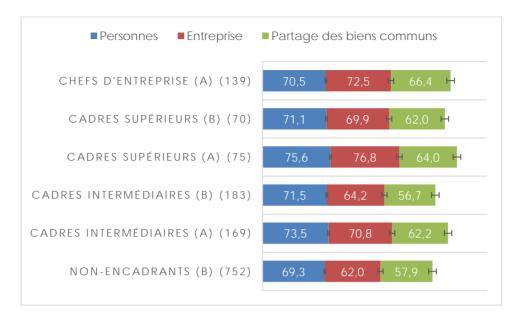
Tableau 70. Corrélations des facteurs de l'empreinte avec le sens du travail, le sens au travail et l'engagement.

S'il est un facteur qui stimule aussi très fortement le sens du travail (38,6 % de la variance expliquée) et le sens au travail (26,7 % de la variance expliquée), c'est bien la valeur de l'effort pour l'entreprise.

Ce facteur de l'empreinte explique aussi 26,3 % de la variance de l'engagement au travail. Nul besoin de faire une analyse de régression linéaire pour s'en convaincre.

Ces résultats ne sont pas surprenants, vu la force des deux énoncés qui composent ce facteur : la qualité des produits et des services et la satisfaction de la clientèle.

Pour avoir une idée du degré de résonance entre les niveaux hiérarchiques, nous avons juxtaposé les évaluations données par les participants à ces facteurs selon qu'ils sont encadrants ou encadrés. Il faut, cependant, faire attention dans l'interprétation de cette juxtaposition : chacun parle pour lui-même et personne ne se connaît. Les résultats sont présentés dans le graphique 5.



Graphique 5. Comparaison des moyennes des facteurs de l'empreinte, selon le statut des participants.

Concernant la valeur de l'effort pour l'entreprise.

La différence des moyennes entre les statuts est significative, et l'effet du groupe sur la valeur de l'effort pour l'entreprise est de taille moyenne. Nous pouvons, par conséquent, considérer les écarts de moyenne comme signalant une véritable différence entre les groupes.

Les chefs d'entreprise accordent beaucoup d'importance au facteur « Entreprise », à juste titre. Cela se reflète bien dans l'importance que lui accordent les cadres supérieurs — dans leur position d'encadrés (B).

Toutefois, en position d'encadrants, il semble que les cadres supérieurs y accordent plus d'importance, encore plus que ne le font les chefs d'entreprise. Attention, ce ne sont pas les mêmes personnes!

Lorsqu'ils sont en position d'encadrés, les cadres intermédiaires semblent y accorder beaucoup moins d'importance comparativement à leurs homologues, qui sont dans une position d'encadrants.

Concernant la valeur de l'effort pour les personnes.

Faut-il le rappeler, les moyennes obtenues par les groupes de participants pour la valeur qu'ils accordent à l'effort pour les personnes ne sont pas significativement différentes. Cela veut dire que tous les groupes lui accordent une importance équivalente.

Nous pouvons, toutefois, observer un schéma qui se répète entre les niveaux hiérarchiques. ¹² Lorsqu'elles sont en position d'encadrants, les personnes ont tendance à donner plus de poids à la valeur de l'effort pour les personnes que leurs homologues en position d'encadrés. Est-ce le fait d'un biais dans l'autoévaluation (Dunning, 2006) ou bien un intérêt authentique à vouloir mettre en valeur leurs collaborateurs (Avolio, Walumbwa et Weber, 2009)?

Concernant la valeur de l'effort pour le partage des biens communs.

Les moyennes des groupes de participants sont significativement différentes, bien que l'effet du groupe soit de petite taille. Nous pouvons donc considérer les écarts entre les groupes comme signifiant une véritable différence.

Les chefs d'entreprise attribuent de la valeur au partage des biens communs, plus que ne le font les cadres supérieurs, qu'ils soient dans une position d'encadrants ou d'encadrés.

Il y a aussi un écart entre la valeur que les cadres supérieurs attribuent à l'effort pour le partage des biens communs et celle que lui donnent les cadres intermédiaires lorsqu'ils sont dans une position d'encadrés.

En revanche, dans une position d'encadrants, il semble que les cadres intermédiaires donnent beaucoup plus d'importance à cette valeur. 13

Enfin, les non-encadrants attribuent une importance moyenne à la valeur de l'effort pour le partage des biens communs.

Nous représentons ci-dessous les réponses des trois niveaux de collaborateurs, les N-1. C'est une façon de représenter les efforts volontaires que produiraient les cadres supérieurs comme un message adressé aux chefs d'entreprise (1), les efforts volontaires que produiraient les cadres intermédiaires comme un message adressé aux cadres supérieurs (2) et les efforts volontaires que produiraient les non-encadrants comme un

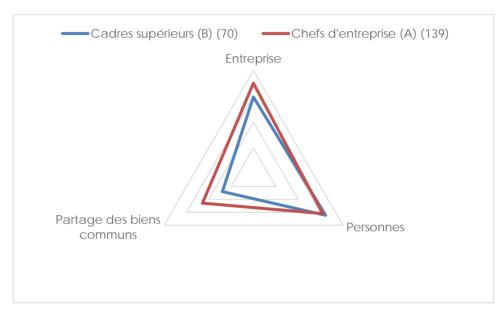
-

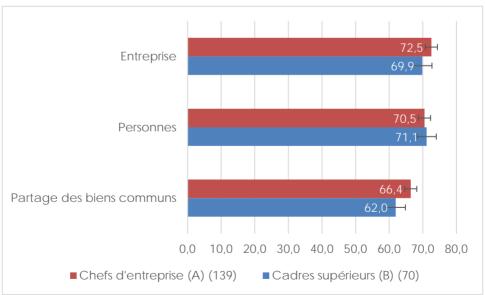
¹² Il faut surveiller notre tendance naturelle à penser qu'il s'agit des mêmes personnes : le cadre supérieur en position d'encadrant n'est pas celui qui est dans une position d'encadré.

¹³ Attention, ce ne sont pas les mêmes personnes.

message adressé aux cadres intermédiaires (3). Nous vous rappelons que les moyennes de ces valeurs varient de 0 à 100.

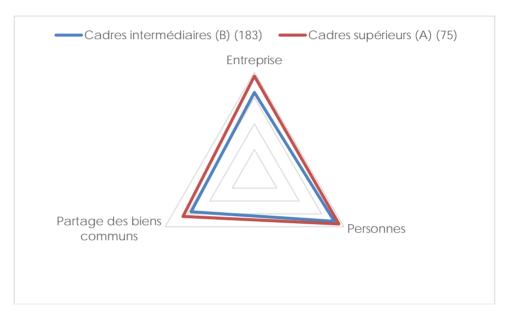
Le graphique 6 juxtapose les valeurs attribuées aux facteurs de l'empreinte, par les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs en position d'encadrés. Nous pouvons voir un léger décalage entre le profil de l'empreinte des chefs d'entreprise et celui des cadres supérieurs, ces derniers se rejoignant quant à la valeur de l'effort pour les personnes.

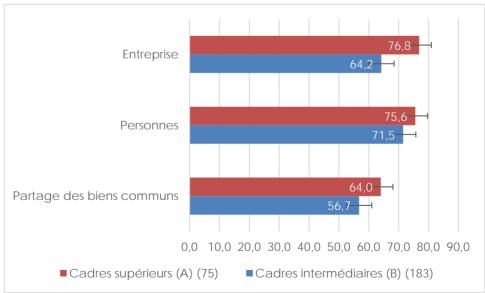




Graphique 6. Profil des facteurs des chefs d'entreprise (n = 139) juxtaposé à celui des cadres supérieurs quand ces derniers sont en position d'encadrés (n = 70).

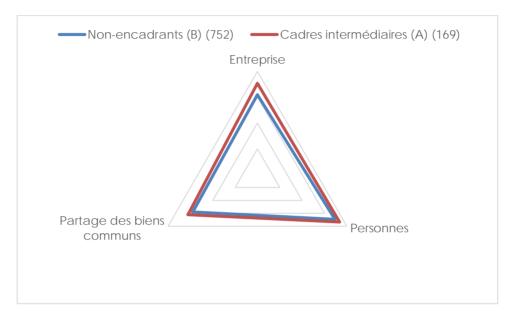
Le graphique 7 juxtapose les valeurs attribuées aux facteurs de l'empreinte, par les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires en position d'encadrés. Les profils de ces deux groupes de participants sont assez semblables, bien que les valeurs attribuées aux facteurs de l'empreinte par les cadres supérieurs soient plus élevées que celles qu'ont données les cadres intermédiaires. L'écart le plus grand se trouve au niveau de la valeur attribuée à l'effort pour l'entreprise.

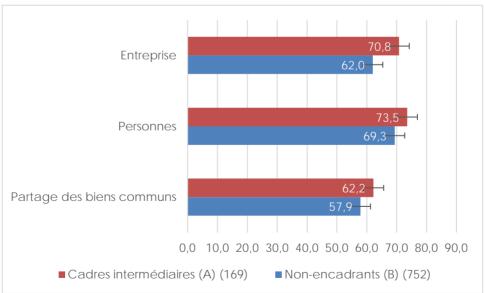




Graphique 7. Profil des facteurs des cadres supérieurs (n = 75) juxtaposé à celui des cadres intermédiaires quand ces derniers sont en position d'encadrés (n = 183).

Le graphique 8 juxtapose les valeurs attribuées aux facteurs de l'empreinte, par les cadres intermédiaires et les non-encadrants. Les profils des cadres intermédiaires en position d'encadrants et des non-encadrants sont presque symétriques tellement ils se ressemblent, à la différence près que ces derniers ont attribué des valeurs un peu moins élevées que celles données par les cadres intermédiaires.





Graphique 8. Profil des facteurs des cadres intermédiaires (n = 169) juxtaposé à celui des non-encadrants (n = 752).

La signification du travail par le management du travail

Comment les cadres gèrent-ils le travail? Pour répondre à cette question, nous avons choisi d'adapter l'échelle qu'Estelle a développée pour décrire les caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 2008).

D'une part, trois caractéristiques contribuent à donner un sens au travail : l'utilité du travail, l'autonomie pour faire efficacement son travail et la possibilité d'apprendre et de développer ses compétences. D'autre part, trois caractéristiques contribuent à donner un sens aux relations qu'engendre le travail : la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles, la qualité des relations avec le supérieur immédiat et la qualité des relations avec ses collègues de travail. Ce modèle a été mis à l'épreuve dans plusieurs contextes socioculturels, principalement au Canada, au Brésil et en France (Irigaray et coll., 2019; Morin, 2008, 2010; Rodrigues et coll., 2017; Rodrigues, Barrichello et Morin, 2016).

Issu des entretiens réalisés auprès de 75 cadres et dirigeants de langue française, ce modèle est avant tout empirique (Morin et Cherré, 1999). Une échelle a été construite sur la base du contenu de ces *verbatims* (Morin et Cherré, 2001) et validée grâce aux données collectées à l'occasion de 4 enquêtes sur la qualité de vie au travail (Morin, 2008).

Le modèle à six facteurs est cohérent avec celui de l'approche sociotechnique préconisée par Eric Trist (1981). Selon Ketchum et Trist (1992), un travail qui stimule l'engagement offre des conditions d'emploi décentes : un salaire juste et équitable, l'assurance de l'emploi, des avantages convenables, la sécurité physique et psychologique. Il donne aussi de la variété et du défi (résolution de problèmes), des occasions d'apprentissage (développement personnel), de l'autonomie (la possibilité d'exercer son jugement), de la reconnaissance et du soutien (l'affiliation), une contribution sociale qui a du sens (le sentiment d'utilité) et un futur désirable (l'espérance). Parmi les caractéristiques sociotechniques, nous pouvons identifier celles qui contribuent à donner un sens au travail.

Comparativement au modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976), le modèle que propose Estelle met au jour deux caractéristiques qui demeuraient dans l'ombre du management du travail : l'utilité sociale du travail et la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles. L'utilité est maintenant un sujet de discussion dans les milieux universitaires et professionnels, beaucoup sous l'impulsion de l'intérêt pour le sens du travail. En revanche, la question de la rectitude morale tarde à se faire

entendre, quoique nous puissions l'apercevoir au travers des discussions sur l'éthique des affaires et sur la civilité dans les milieux de travail.

Les énoncés qui décrivent les composantes sont affichés dans le tableau 71.

Caractéristiques du travail	Énoncé
Utilité du travail	Je fais un travail qui sert à quelque chose.
	Le travail que je fais ajoute de la valeur à quelque chose.
	Je fais un travail qui est utile pour notre organisation.
	Mon travail est utile aux autres.
Autonomie	J'ai la liberté de faire mon travail de la manière qui me semble la plus efficace.
	Je peux exercer mon jugement pour résoudre les problèmes que je rencontre en faisant mon travail.
	Je suis libre de faire des changements dans mon travail pour être plus efficace.
	J'ai de l'autonomie pour faire mon travail.
Occasions d'apprentissage et	Je peux développer mon potentiel grâce à mon travail.
de développement	J'ai des occasions d'apprendre dans mon travail.
	Je peux développer mes compétences dans mon travail
	Je sens que je m'épanouis dans mon travail.
	Je fais un travail qui fait appel à mes compétences.
Rectitude morale	Je travaille dans un milieu qui valorise la justice, c'est-à-dire le respect des droits.
	Je travaille dans un milieu qui valorise l'équité, c'est-à-dire l'égalité des traitements.
	Je travaille dans un milieu qui montre de la considération pour la dignité humaine.
	Je fais un travail qui respecte les valeurs humaines.
	Je travaille dans un milieu qui respecte les personnes.
	Dans mon milieu de travail, on se préoccupe du bien-être d'autrui.
	Dans mon milieu de travail, les gens sont bienveillants.
Qualité de la relation avec son	Mon supérieur a pleinement confiance en moi.
supérieur	J'ai confiance en mon supérieur pour m'aider à progresser dans mon travail.
	Je discute ouvertement de mes problèmes avec mon supérieur.
	J'ai le soutien nécessaire de mon supérieur quand je suis aux prises avec des difficultés dans mon travail.
	Mon supérieur est disposé à faire des changements pour rendre mon travail plus intéressant pour moi.
	Je peux compter sur mon supérieur pour m'aider à résoudre des problèmes qui concernent mon travail.
Qualité de la relation avec ses	Je m'entends bien avec mes collègues de travail.
collègues	Je peux compter sur le soutien de mes collègues quand j'en ai besoin.
	Mes collègues et moi discutons ouvertement de nos opinions pour prendre de meilleures décisions.
	Mes collègues et moi travaillons ensemble, dans un esprit d'équipe.

Tableau 71. Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 2008).

Pour évaluer les comportements de management du travail, nous avons conçu une échelle qui permettra de donner une rétroaction à une personne qui encadre le travail d'une ou plusieurs personnes. Après la révision qui a suivi le prétest du mois de février, nous avons retenu 20 énoncés. Ils sont énumérés dans le tableau 72.

Version B. Collaborateur Version A. Manager 1. Il prend le temps de nous expliquer les 1. Je prends le temps de leur expliquer les raisons des décisions. raisons des décisions. 2. Il définit clairement les objectifs qu'il faut 2. Je définis clairement les objectifs qu'il faut atteindre. atteindre. 3. Il prend le temps de nous expliquer à quoi 3. Je prends le temps de leur expliquer à quoi va servir notre travail. va servir leur travail. 4. Il nous donne la liberté de faire notre 4. Je leur donne la liberté de faire leur travail travail de la façon la plus efficace de la façon la plus efficace possible. 5. Je gère les tensions avant qu'elles 5. Il gère les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit. dégénèrent en conflit. 6. Nous travaillons ensemble, dans un esprit 6. Il nous fait travailler ensemble, dans un d'équipe. 7. Je leur donne les ressources suffisantes esprit d'équipe. 7. Il nous donne les ressources suffisantes pour pour atteindre leurs objectifs. atteindre nos objectifs. 8. Le travail que nous faisons respecte les 8. Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines. valeurs humaines. 9. Je discute ouvertement des problèmes 9. Il discute ouvertement des problèmes avec eux pour trouver une solution. avec nous pour trouver une solution. 10. Je veille sur le bien-être des membres de 10. Il veille sur le bien-être des membres de mon équipe. notre équipe. 11. Les membres de mon équipe ont de 11. Il nous donne de l'autonomie pour faire l'autonomie pour faire leur travail. 12. Je m'assure qu'ils ont des occasions de notre travail. s'accomplir dans leur travail. 12. Il s'assure que nous avons des occasions de nous accomplir dans notre travail. 13. Je les aide à avoir confiance dans leur 13. Il nous aide à avoir confiance dans notre capacité de résoudre des problèmes. capacité de résoudre des problèmes. 14. Ils peuvent compter sur moi pour les aider à résoudre les problèmes qui concernent 14. Nous pouvons compter sur lui pour nous aider à résoudre les problèmes qui leur travail. concernent notre travail. 15. Nous discutons ouvertement de nos 15. Nous discutons ouvertement de nos opinions pour prendre les décisions opinions pour prendre les décisions ensemble. ensemble. 16. Je veille à la santé et à la sécurité des 16. Il veille à la santé et à la sécurité des personnes. personnes. 17. Je m'assure que les membres de mon 17. Il s'assure que nous travaillons dans un équipe travaillent dans un climat de climat de sécurité.) sécurité. 18. Il nous offre son soutien quand nous en 18. Je leur offre mon soutien quand ils en ont avons besoin. besoin. 19. Il nous confie des tâches qui mobilisent nos 19. Je leur confie des tâches qui mobilisent leurs talents. 20. Il nous encourage à développer nos 20. Je les encourage à développer leurs compétences dans l'accomplissement de compétences dans l'accomplissement de

Tableau 72. Liste des énoncés de l'échelle sur les comportements de management du travail.

leurs tâches.

nos tâches.

Elle se présente en deux formats. Dans le premier, les énoncés ont été formulés à la première personne du singulier : un dirigeant, un cadre ou un chef de projet est appelé à évaluer la fréquence des comportements de management du travail de son équipe. Dans le deuxième, les mêmes énoncés ont été formulés à la troisième personne du singulier : une personne est appelée à évaluer la fréquence des comportements de son supérieur immédiat (N+1).

Management du travail — Encadrant (A)	Direction	Solution	Compétences	Autonomie	Santé- sécurité
Q5ar2 Je définis clairement les objectifs qu'il faut atteindre.	0,688				
Q5ar1 Je prends le temps de leur expliquer les raisons des décisions.	0,676				
Q5ar3 Je prends le temps de leur expliquer à quoi va servir leur travail.	0,589		0,401		
Q5ar5 Je gère les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.	0,410				
Q5ar18 Je leur offre mon soutien quand ils en ont besoin.		0,638			
Q5ar14 lls peuvent compter sur moi pour les aider à résoudre les problèmes qui concernent leur travail.		0,566			
Q5ar20 Je les encourage à développer leurs compétences dans l'accomplissement de leurs tâches.		0,544	0,426		
Q5ar19 Je leur confie des tâches qui mobilisent leurs talents.		0,537	0,447		
Q5ar13 Je les aide à avoir confiance dans leur capacité de résoudre des problèmes.			0,664		
Q5ar12 Je m'assure qu'ils ont des occasions de s'accomplir dans leur travail.			0,582		
Q5ar15 Nous discutons ouvertement de nos opinions pour prendre les décisions ensemble.			0,461	0,400	
Q5ar11 Les membres de mon équipe ont de l'autonomie pour faire leur travail.				0,714	
Q5ar9 Je discute ouvertement des problèmes avec eux pour trouver une solution.				0,549	
Q5ar4 Je leur donne la liberté de faire leur travail de la façon la plus efficace possible.				0,443	
Q5ar16 Je veille à la santé et à la sécurité des personnes.					0,824
Q5ar17 Je m'assure que les membres de mon équipe travaillent dans un climat de sécurité.					0,558
Q5ar10 Je veille sur le bien-être des membres de mon équipe.					0,421

Tableau 73. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de « Comportements de management du travail » — Encadrant.

Le défi est d'identifier les mêmes facteurs avec les mêmes énoncés dans les deux ensembles de données. La factorisation en axes principaux, effectuant une rotation

Varimax avec normalisation Kaiser, nous a fourni des solutions plus complexes. Pour identifier des structures comparables, nous avons supprimé 3 énoncés : (6) Nous travaillons ensemble dans un esprit d'équipe (7) Je leur donne les ressources suffisantes pour atteindre leurs objectifs et (8) Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines.

Management du travail — Encadré (B)	Solution	Direction	Autonomie	Santé- sécurité	Compétences
Q5br10 II veille sur le bien-être des membres de notre équipe.	0,638				
Q5br9 II discute ouvertement des					
problèmes avec nous pour trouver une	0,632				
solution.	0,032				
Q5br15 Nous discutons ouvertement de					
nos opinions pour prendre les décisions	0,609				
ensemble.					
Q5br14 Nous pouvons compter sur lui pour					
nous aider à résoudre les problèmes qui	0,604				
concernent notre travail					
Q5br18 II nous offre son soutien quand	0,596				
nous en avons besoin.	0,070				
Q5br13 Il nous aide à avoir confiance	0.554				0.445
dans notre capacité de résoudre des	0,551				0,415
problèmes.					
Q5br12 s'assure que nous avons des	O E14				
occasions de nous accomplir dans notre travail.	0,516				
Q5br5 II gère les tensions avant qu'elles					
dégénèrent en conflit.	0,488	0,408			
Q5br3 II prend le temps de nous expliquer		0.720			
à quoi va servir notre travail.		0,730			
Q5br1 II prend le temps de nous expliquer		0.724			
les raisons des décisions.		0,726			
Q5br2 définit clairement les objectifs qu'il		0,721			
faut atteindre.		0,721			
Q5br11 II nous donne de l'autonomie pour			0,817		
faire notre travail.			0,017		
Q5br4 Il nous donne la liberté de faire			0,708		
notre travail de la façon la plus efficace			57.00		
Q5br17 Il s'assure que nous travaillons dans				0,753	
un climat de sécurité. Q5br16 II veille à la santé et à la sécurité	-				
des personnes.	0,422			0,691	
Q5br20 nous encourage à développer	1				
nos compétences dans					0,715
l'accomplissement de nos tâches.					0,715
Q5br19 II nous confie des tâches qui					
mobilisent nos talents.					0,605

Tableau 74. Factorisation en axes principaux, rotation Varimax, des énoncés de « Comportements de management du travail » — Encadré.

Nous avons enfin pu identifier une structure semblable dans les deux échantillons. Cette solution est aussi comparable avec celle que nous avions trouvée avec les données que nous avions collectées lors de l'enquête auprès des diplômés de l'Icam. Cinq dimensions

ont ainsi été définies : la direction claire et utile, la vigilance à la santé et sécurité au travail, le soutien à l'autonomie, le soutien au développement des compétences et le soutien à la résolution de problèmes.

Dans le cas des encadrants, six itérations ont permis de trouver une solution qui explique 62,779 % de la variance totale des énoncés. Le tableau 73 présente la structure factorielle ainsi obtenue. Dans le cas des encadrés, six itérations ont permis de trouver une solution qui explique 73,355 % de la variance totale des énoncés. Le tableau 74 présente la structure factorielle ainsi obtenue. Des arbitrages ont dû être faits pour sélectionner les énoncés qui vont servir à la construction des facteurs. Nous nous sommes fondés sur le modèle théorique à la base de cette échelle, des énoncés communs aux deux ensembles de données, et de la consistance sémantique des énoncés. Les cases colorées permettent de repérer les énoncés ainsi sélectionnés.

Le tableau 75 présente les indices de consistance interne pour les comportements de management du travail perçus par les subordonnés ainsi que ceux rapportés par les supérieurs. Tous les coefficients sont très bons.

Management du travail	Nombre d'énoncés	Consistance interne (alpha) pour les collaborateurs directs (B)	Consistance interne (alpha) pour les managers (A)
Direction claire et utile	3 (1, 2 et 3)	0,861	0,775
Vigilance à la santé et à la sécurité	3 (10, 16 et 17)	0,908	0,840
Soutien à l'autonomie	3 (4, 11 et 13)	0,820	0,785
Soutien à la résolution de problèmes	5 (5, 9, 14, 15 et 18)	0,916	0,832
Soutien au développement des compétences	3 (12, 19 et 20)	0,869	0,852

Tableau 75. Indices de consistance interne des comportements de management du travail.

Les énoncés de cette échelle devraient toutefois être révisés pour obtenir des structures factorielles plus simples et plus claires, dans les deux versions du questionnaire. Il faudrait, en outre, préciser la nature du soutien présenté dans l'énoncé 18, pour qu'il soit plus clairement associé au soutien dans les périodes de stress. Également, l'énoncé 5 réfère à la gestion des conflits, qui correspond à un rôle éminemment important pour un manager : il y a peut-être lieu de distinguer la résolution de problèmes opérationnels de

la résolution de problèmes interpersonnels. Enfin, il faudrait reformuler l'énoncé 13 pour mettre en évidence le soutien au développement de l'autonomie.

Le tableau 76 rapporte les statistiques descriptives des comportements de management du travail, par statut.

Dans l'ensemble, les moyennes des scores obtenus par les chefs d'entreprise sont légèrement inférieures à celles qu'ont obtenues les cadres supérieurs en position d'encadrants. C'est particulièrement le cas pour les comportements de direction.

De plus, des contrastes apparaissent entre les positions d'encadrants (A) et celles des encadrés (B). Nous les avons indiqués en vert et en rouge, lorsque la moyenne chez les encadrés était plus petite ou égale à 50 %.

Par exemple, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires jugent qu'ils donnent une direction claire et utile à leurs collaborateurs directs. Toutefois, les cadres intermédiaires et les non-encadrants estiment que leur supérieur immédiat ne leur donne pas une direction claire et utile.

Les cadres intermédiaires trouvent qu'ils soutiennent le développement des compétences de leur équipe, mais les non-encadrants pensent toutefois le contraire quand ils évaluent les comportements de leur supérieur immédiat. Un schéma semblable se répète pour les comportements qui concernent la vigilance à la santé et à la sécurité, bien que la moyenne soit juste au-dessus de 50 %.

En revanche, les écarts semblent moins grands en ce qui concerne le soutien à l'autonomie.

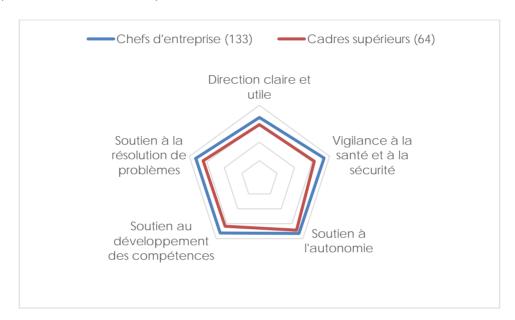
De plus, les cadres supérieurs en position d'encadrés semblent être ceux qui ont la chance de faire un travail qui est bien géré par le chef de leur entreprise.

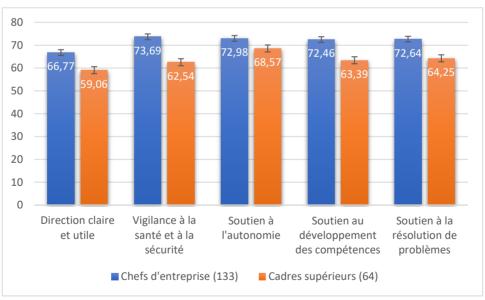
Management du travail	Total	Chefs	Cadres	Cadres	Non-
Wanagement du travail	Total	d'entreprise	supérieurs	intermédiaires	encadrants
Direction claire et utile — A					
Nombre	358	133	71	154	
Moyenne	67,52	66,77	74,46		
				64,98	
Écart type	20,93	22,77	16,60	20,47	
η 2 (êta carré)	0,029				
Direction claire et utile — B			¥	*	¥
Nombre	933		64	172	697
Moyenne	46,68		59,06	47,60	45,32
Écart type	24,08		24,74	24,49	23,61
η 2 (êta carré)	0,021		24,74	24,49	23,01
Vigilance à la santé et à la					
sécurité — A					
Nombre	355	131	70	154	
Moyenne	72,82	73,69	75,62	71,04	
Écart type	20,15	19,22	16,79	22,16	
η 2 (êta carré)	0,008	19,22	10,79	22,10	
Vigilance à la santé et à la	0,006	×	×		*
sécurité — B				*	
	010				
Nombre	912		63	167	682
Moyenne	51,61		62,54	51,02	50,74
Écart type	26,63		22,89	25,90	26,94
η 2 (êta carré)	0,013		,-:		
Soutien à l'autonomie — A					
Nombre	356	132	70	154	
Moyenne	72,34	72,98	75,24	70,48	
Écart type	18,57	19,06	17,14	18,66	
η 2 (êta carré)	0,010	×	×.	×	
Soutien à l'autonomie — B			× ·	*	
Nombre	915		4.2	140	402
Moyenne	59,26		63	169	683
Écart type	24,59		68,57	60,63	58,06
η 2 (êta carré)	0,012		18,76	24,40	24,93
Soutien au développement des	,				
compétences — A					
Nombre	354	130	70	154	
Moyenne	71,64	72,46	73,90	69,91	
Écart type	18,72	19,93	17,09	18,33	
	0,007	19,93	17,09	10,33	
η 2 (êta carré)	0,007			*	
Soutien au développement des			×	*	*
compétences — B	007				
Nombre	906		63	165	678
Moyenne	51,21		63,39	54,99	49,16
Écart type	24,55		19,38	23,60	24,79
η 2 (êta carré)	0,027		. , , 30	23,30	2.,,,,
Soutien à la résolution de					
problèmes — A					
Nombre	355	131	70	154	
Moyenne	71,89	72,64	74,29	70,16	
Écart type	17,99	18,84	16,44	17,86	
η 2 (êta carré)	0,008		X	· 💌	
Soutien à la résolution de	•			`	*
problèmesB					
Nombre	911				
Moyenne	48,10		63	167	682
Écart type	25,12		64,25	48,19	46,58
η 2 (êta carré)	0,031		19,46	24,61	25,21
1/2 (eta Carre)	0,031				

Tableau 76. Statistiques descriptives des comportements de management du travail.

Pour illustrer les opinions exprimées entre les niveaux hiérarchiques, nous avons conçu des graphiques comparant les moyennes obtenues par les groupes de participants.

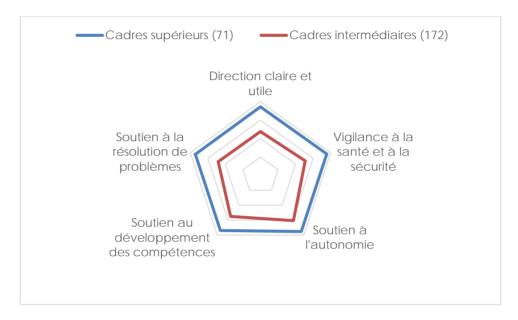
Le graphique 9 montre les moyennes des chefs d'entreprise qui ont évalué leurs comportements de management du travail et celles des cadres supérieurs qui ont évalué les comportements de leur supérieur immédiat.

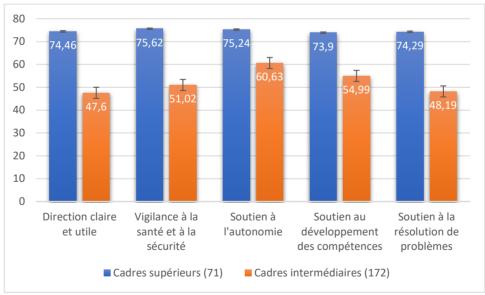




Graphique 9. Autoévaluation des comportements de management du travail par les chefs d'entreprise (n = 133) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des cadres supérieurs quand ils sont en position d'encadrés (n = 64).

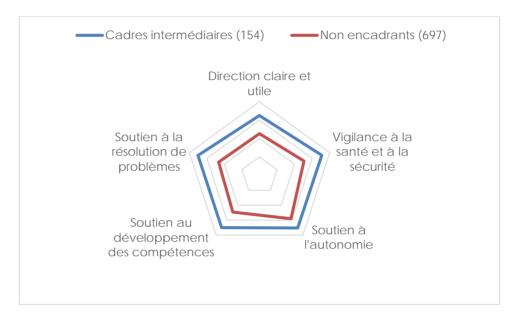
Le graphique 10 montre les moyennes des cadres supérieurs qui ont évalué leurs comportements de management du travail et celles des cadres intermédiaires qui ont évalué les comportements de leur supérieur immédiat.

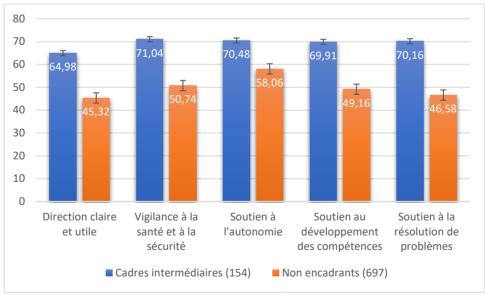




Graphique 10. Autoévaluation des comportements de management du travail par les cadres supérieurs (n = 71) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des cadres intermédiaires quand ils sont en position d'encadrés (n = 172).

Le graphique 11 montre les moyennes des cadres intermédiaires qui ont évalué leurs comportements de management du travail et celles des non-encadrants qui ont évalué les comportements de leur supérieur immédiat.





Graphique 11. Autoévaluation des comportements de management du travail par les cadres intermédiaires (n = 154) juxtaposée à l'évaluation qu'en font des non-encadrants (n = 697).

Il semble qu'il n'y a pas beaucoup d'écart entre l'autoévaluation des chefs d'entreprise et l'évaluation des cadres supérieurs lorsqu'ils sont en position d'encadrés. En revanche, les écarts apparaissent plus grands entre les niveaux hiérarchiques inférieurs.

Les écarts les plus grands concernent la direction claire et utile, le soutien à la résolution de problèmes et la vigilance à la santé et à la sécurité.

Nous avons calculé les quantiles d'ordre 1/3 pour évaluer les différences entre les participants sur les comportements de management du travail.

Dans le tableau 77 se trouvent les résultats pour les chefs d'entreprise, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, en position de managers. Ils ont évalué leurs comportements de management du travail. Les proportions les plus grandes se trouvent toutes dans le 3e tiers, à l'exception des comportements de vigilance à la santé et à la sécurité. Les schémas de réponses des chefs d'entreprise et des cadres supérieurs sont comparables : ils pensent qu'ils donnent une direction claire et utile à leurs collaborateurs directs, qu'ils soutiennent leur autonomie et le développement de leurs compétences, et qu'ils les aident à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Plus de 60 % des managers semblent être conscients qu'ils ne veillent pas assez à la santé et à la sécurité de leurs collaborateurs. Pourtant, la santé et la sécurité au travail sont les éléments essentiels au travail décent (Alzola, 2017; Blustein et coll., 2016; Di Fabio et Kenny, 2016; Parker et Zhang, 2016; Thomas et Turnbull, 2018).

Le tableau 78 affiche les résultats pour les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, en position de collaborateurs directs (B) et pour les non-encadrants. Ils ont évalué les comportements de management du travail de leur supérieur immédiat (N+1). Parmi les cadres supérieurs en position d'encadrés, les proportions les plus grandes se trouvent toutes dans le 3° tiers : 60 % trouvent que le dirigeant leur donne une direction claire et utile, 54 % qu'il veille à leur santé et à leur sécurité, 49 %, qu'il soutient leur autonomie, 65 % qu'il les aide à résoudre les problèmes et 65 % qu'il soutient le développement de leurs compétences. C'est aussi parmi les cadres supérieurs que nous trouvons les moyennes les plus élevées pour le sens du travail, le sens au travail, l'engagement au travail et le bien-être psychologique.

Chez les cadres intermédiaires (B) et les non-encadrants, les proportions sont distribuées entre les trois groupes de quantiles, à l'exception des comportements de soutien au développement des compétences. Cela signifie que les opinions des encadrés sont plus étendues que chez les encadrants.

	Comporter	nents évalué	s par l'encadrant (auto	pévaluation de la	fréquence)	
Comportements du N+1	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires
	Premier tiers	92 25,7 %	De 0 à 60 (peu de direction claire et utile)	39 (29,3 %)	11 (15,5 %)	42 (27,3 %)
Direction claire	Deuxième tiers	138 38,5 %	De 60 à 80	45 (33,8 %)	25 (35,2 %)	68 (44,2 %)
et utile — A	Troisième tiers	128 35,8 %	De 80 à 100 (beaucoup de direction claire et utile)	49 (36,8 %)	35 (49,3 %)	44 (28,6 %)
	Premier tiers	118 32,2 %	De 0 à 64,44 (peu de vigilance à la santé et à la sécurité)	43 (32,8 %)	21 (30,0 %)	54 (35,1 %)
Vigilance à la santé et à la	Deuxième tiers	119 33,5 %	De 64,44 à 82,22	44 (33,6 %)	27 (38,6 %)	48 (31,2 %)
sécurité — A	Troisième tiers	118 33,2 %	De 82,22 à 100 (beaucoup de vigilance à la santé et à la sécurité)	44 (33,6 %)	22 (31,4 %)	52 (33,8 %)
	Premier tiers	98 37,5 %	De 0 à 66,67 (peu de soutien à l'autonomie)	35 (26,5 %)	16 (22,9 %)	47 (30,5 %)
Soutien à	Deuxième tiers	94 26,4 %	De 66,67 à 80	32 (24,2 %)	13 (18,6 %)	49 (31,8 %)
l'autonomie — A	Troisième tiers	164 46,1 %	De 80 à 100 (beaucoup de soutien à l'autonomie)	65 (49,2 %)	41 (58,6 %)	58 (37,7 %)
	Premier tiers	102 28,7 %	De 0 à 64 (peu de soutien à la résolution de problèmes)	38 (29,0 %)	17 (24,3 %)	47 (30,5 %)
Soutien à la résolution de	Deuxième tiers	106 29,9 %	De 64 à 80	34 (26,0 %)	21 (30,0 %)	51 (33,1 %)
problèmes — A	Troisième tiers	147 41,4 %	De 80 à 100 (beaucoup de soutien à la résolution de problèmes)	59 (45,0 %)	22 (45,7 %)	56 (36,4 %)
Soutien au	Premier tiers	110 38,1 %	De 0 à 66,67 (peu de soutien au développement des compétences)	42 (32,3 %)	19 (27,1 %)	49 (31,8 %)
développement des	Deuxième tiers	89 25,1 %	De 66,67 à 80	27 (20,8 %)	16 (22,9 %)	46 (29,9 %)
compétences — A	Troisième tiers	155 38,8 %	De 80 à 100 (beaucoup de soutien au développement des compétences)	61 (46,9 %)	35 (50,0 %)	59 (38,3 %)

Tableau 77. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus pour les comportements de management du travail, évalués par les encadrants.

Comporte	ements évalués	par l'encad	ré (évaluation de la fre	équence des co	mportements de so	on N+1)
Comportements du N+1	Groupes de quantiles d'ordre 1/3	N total	Étendue des scores	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non- encadrants
	Premier tiers	228 24,4 %	De 0 à 33,33 (peu de direction claire et utile)	7 (10,9 %)	44 (25,6 %)	177 (25,4 %)
Direction claire	Deuxième tiers	388 41,6 %	De 33,33 à 60	18 (28,1 %)	65 (37,8 %)	305 (43,8 %)
et utile — B	Troisième tiers	317 34,0 %	De 60 à 100 (beaucoup de direction claire et utile)	39 (60,9 %)	63 (36,6 %)	215 (30,8 %)
	Premier tiers	265 29,1 %	De 0 à 40 (peu de vigilance à la santé et sécurité)	11 (17,5 %)	52 (31,1 %)	202 (29,6 %)
Vigilance à la santé et à la	Deuxième tiers	332 36,4 %	De 40 à 66,67	18 (28,6 %)	58 (34,7 %)	256 (37,5 %)
sécurité — B	Troisième tiers	315 34,5 %	De 66,67 à 100 (beaucoup de vigilance à la santé et sécurité)	34 (54,0 %)	57 (34,1 %)	224 (32,8 %)
	Premier tiers	290 39,7 %	De 0 à 53,33 (peu de soutien à l'autonomie)	8 (12,7 %)	54 (32,0 %)	228 (33,4 %)
Soutien à	Deuxième tiers	301 32,9 %	De 53,33 à 73,33	24 (38,1 %)	53 (31,4 %)	224 (32,8 %)
l'autonomie — B	Troisième tiers	324 35,4 %	De 73,33 à 100 (beaucoup de soutien à l'autonomie)	31 (49,2 %)	62 (36,7 %)	231 (33,8 %)
	Premier tiers	278 30,5 %	De 0 à 36 (peu de soutien à la résolution de problème)	3 (4,8 %)	51 (30,5 %)	224 (32,9 %)
Soutien à la résolution de	Deuxième tiers	287 31,5 %	De 36 à 60	19 (30,2 %)	55 (32,9 %)	213 (31,3 %)
problèmes — B	Troisième tiers	346 38,0 %	De 60 à 100 (beaucoup de soutien à la résolution de problème)	41 (65,1 %)	61 (36,5 %)	244 (35,8 %)
Soutien au	Premier tiers	241 26,6 %	De 0 à 40 (peu de soutien au développement des compétences)	7 (11,1 %)	39 (23,6 %)	195 (28,8 %)
développement des compétences — B	Deuxième tiers	267 29,5 %	De 40 à 60	15 (23,8 %)	46 (27,9 %)	206 (30,4 %)
	Troisième tiers	398 43,9 %	De 60 à 100 (beaucoup de soutien au développement des compétences)	41 (65,1 %)	80 (48,5 %)	277 (40,9 %)

Tableau 78. Distribution des quantiles d'ordre 1/3 des scores obtenus pour les comportements de management du travail, évalués par les encadrés.

La contribution à l'avancement des connaissances sur le travail dans les entreprises du secteur privé

Nous avions reçu le mandat de construire un questionnaire qui allait servir à évaluer le sens que donnent des managers à leur travail, la manière avec laquelle ils gèrent le travail de leurs collaborateurs et l'empreinte que cela laisse sur leur expérience du travail. En plus des questions de sondage, nous avons développé trois échelles originales qui s'avèrent fiables et valides :

- 1. Les motifs de l'empreinte ;
- 2. Les comportements de management du travail;
- 3. La disponibilité bienveillante.

Nous avons également adapté l'échelle de Carver (1997) : les stratégies d'adaptation au stress.

Grâce aux données collectées par l'institut de sondage BVA, nous avons la capacité d'explorer les phénomènes que ces échelles ont permis d'appréhender. Dans un premier temps, nous allons explorer les relations entre le concept de l'empreinte avec les indicateurs de performance et les orientations du travail. Dans un deuxième temps, nous examinerons les liens entre le management du travail et les indicateurs de la qualité de vie au travail.

Le concept de l'empreinte, les indicateurs de performance et l'orientation du travail

En nous référant au tableau 1, nous pourrions considérer les indicateurs de performance comme des normes explicites ou implicites qui servent à évaluer le travail accompli. Laurent suggère le concept d'empreinte pour désigner les motifs qui stimulent l'engagement des personnes dans leur travail. Il serait intéressant d'explorer l'idée qu'il puisse exister une résonance ou une relation entre ces deux types d'objectifs, les uns visés par l'entreprise, et les autres, par les personnes.

Nous avons fait des analyses de variance entre les indicateurs de performance (variable indépendante) et les facteurs de l'empreinte (variable dépendante), un peu comme si nous voulions tester l'effet d'un indicateur de performance sur le type de motifs qui anime la personne quand elle travaille.

En tout, il y a huit indicateurs de performance :

- 1. L'évolution des résultats de l'entreprise;
- 2. L'atteinte des objectifs de performance;
- 3. La rentabilité financière de l'entreprise;
- 4. La productivité (rapport entre quantité produite et moyens investis) ;
- 5. La satisfaction de la clientèle;
- 6. La santé et la sécurité du personnel;
- 7. Le développement durable ;
- 8. La contribution de l'entreprise à la société.

Il y a trois facteurs de l'empreinte :

- 1. La valeur de l'effort pour l'entreprise (le développement de l'entreprise, la réussite financière, la réputation de l'entreprise, la satisfaction de la clientèle, la qualité des produits ou des services et l'innovation et la créativité);
- 2. La valeur de l'effort pour les personnes (la qualité de vie au travail, le soutien à l'accomplissement du travail, le développement personnel ou professionnel, la rigueur morale des pratiques de management, la reconnaissance des contributions individuelles et la justice sociale);
- 3. La valeur de l'effort pour le partage des biens communs (la contribution de l'entreprise à la société, le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens, le développement régional et la protection de l'environnement).

Cela donne un total de 24 associations à tester.

Le tableau 79 présente le nombre de personnes qui ont identifié un indicateur de performance (elles ont répondu « oui » à la question), la moyenne des scores que le facteur a obtenue, la dispersion des scores à ce facteur autour de la moyenne (c'est l'écart type) et le coefficient êta carré¹⁴.

-

¹⁴ Cohen (1988) a fixé les normes suivantes pour juger de la taille de η^2 : autour de 0,01, petite taille; autour de 0,06, taille moyenne; plus de 0,14, grande taille. Tous les effets η^2 (êta carré) sont autour de 0,01, ce qui signifie que la taille de l'effet du groupe sur ces moyennes est petite.

Indicateurs de performance	Entreprise	Personnes	Partage des
'	2111 0 0 1130	1 0/30/11/03	biens communs
Q4r1 L'évolution des résultats de l'entreprise	700	700	70/
N	789	788	786
Moyenne	67,85	72,94	61,39
Écart type	18,11	16,55	19,74
Êta carré	0,036	0,022	0,018
Q4r2 L'atteinte des objectifs de performance	0.15	0.15	0.1.0
N	815	815	813
Moyenne	67,21	72,73	60,48
Écart type	18,33	16,46	19,73
Êta carré	0,008	0,018	0,003
Q4r3 La rentabilité financière de l'entreprise			
N	671	671	670
Moyenne	68,13	73,34	61,74
Écart type	18,08	16,41	19,45
Êta carré	0,028	0,021	0,017
Q4r4 La productivité (rapport entre quantité			
produite et moyens investis)			
N	703	703	702
Moyenne	67,43	73,04	61,62
Écart type	18,27	16,57	19,40
Êta carré	0,014	0,017	0,022
Q4r5 La satisfaction de la clientèle			
N	727	726	725
Moyenne	67,46	72,26	60,97
Écart type	18,36	16,79	19,74
Êta carré	0,009	0,006	0,003
Q4r6 La santé et la sécurité du personnel		•	,
N	570	569	568
Moyenne	69,19	73,09	63,05
Écart type	18,04	16,50	18,77
Êta carré	0,034	0,006	0,032
Q4r7 Le développement durable	5,00.	3,000	5,552
N	385	384	382
Moyenne	71,19	74,11	66,79
Écart type	17,05	16,88	18,13
Êta carré	0,049	0,013	0,079
Q4r8 La contribution de l'entreprise à la société	0,047	0,013	0,079
N	332	331	330
Moyenne	71,32	75,02	69,44
	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	16,75	17,29
Écart type	17,46		
Êta carré	0,040	0,019	0,126

Tableau 79. Statistiques descriptives des facteurs de l'empreinte selon les indicateurs de performance.

Quels que soient les indicateurs de performance de l'entreprise, c'est la valeur de l'effort pour les personnes qui inspire de toute façon l'ensemble des participants.

Il existe plusieurs associations qui sont significatives, même si l'effet de l'indicateur sur la valeur de l'empreinte est de petite taille. Quatre indicateurs semblent avoir un effet plus important que les autres :

- 1. Le développement durable ;
- 2. La contribution de l'entreprise à la société;
- 3. L'évolution des résultats de l'entreprise;
- 4. La santé sécurité du personnel.

Les deux premiers ont un effet moyen, même grand, sur la valeur de l'effort pour le partage des biens communs, alors que l'évolution des résultats de l'entreprise stimule la valeur de l'effort pour l'entreprise et, enfin, la santé — sécurité du personnel, ces deux valeurs de l'empreinte.

Nous avons aussi été curieux de savoir si l'orientation qu'ils donnent à leur travail a un effet sur les facteurs de l'empreinte. Comme il s'agit de deux variables ordinales, nous pouvons calculer les coefficients de corrélation. Ils sont présentés dans le tableau 80.

Orientation de l'emploi		Entreprise	Personnes	Partage des biens communs
Emploi	Corrélation de Pearson	,313	,116	,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	1386	1385	1382
Carrière	Corrélation de Pearson	,353	,225	,252
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	1382	1381	1378
Vocation	Corrélation de Pearson	,381	,197	,320
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	1383	1382	1379

Tableau 80. Corrélations entre les orientations du travail et les facteurs de l'empreinte.

Tous les coefficients de corrélation sont significatifs, mais certains ont des effets plus importants que d'autres sur les valeurs de l'empreinte. Par exemple, l'orientation « Vocation » a un effet plus grand sur la valeur de l'effort pour l'entreprise et sur celle pour le partage des biens communs, même si elle est aussi associée à la valeur de l'effort pour les personnes. L'orientation « Carrière » a un effet plus grand sur la valeur de l'effort pour les personnes. L'orientation « Vocation » a un effet plus grand sur la valeur de l'effort pour l'entreprise que les deux autres orientations, en plus d'avoir un effet important sur celle pour le partage des biens communs.

Cela suggère que ceux qui voient leur travail comme une vocation estiment important que l'entreprise soit performante tout en visant le partage des biens communs.

Le management du travail et les indicateurs de la qualité de vie au travail

Le travail constitue l'objet principal de notre programme de recherche. Comment faut-il le manager pour qu'il ait un sens et qu'il engendre des résultats positifs non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les personnes qui le font et pour la communauté dans laquelle il s'inscrit?

Parmi les résultats positifs que nous pouvions évaluer se trouvent des indicateurs de la qualité de vie au travail : le sens du travail, le sens au travail, le bien-être psychologique et l'engagement au travail.

Le concept de qualité de vie au travail (QVT) est issu d'un congrès international, International Conference on the Quality of Working Life, organisé par Louis E. Davis, ingénieur industriel, et Albert B. Cherns, mathématicien et psychosociologue. Ce congrès s'est tenu à Arden House, dans l'État de New York, en 1972. Les chercheurs, réunis lors de cet événement, ont tracé les contours de ce domaine de recherche en management. Au mois de juin 1977, Maurice Boisvert et ses collaborateurs ont organisé le premier colloque sur la QVT à HEC Montréal (Boisvert, 1977), qui a donné lieu à plusieurs activités de recherche et de publication, dont un livre publié en 1981, intitulé « La qualité de vie au travail. Regard sur l'expérience québécoise. » (Boisvert et Brunelle, 1981) Ces travaux ont été largement reconnus par les instigateurs de ce champ de recherche en management (Trist, 1981).

La qualité de vie au travail, c'est l'expérience que vivent au quotidien des personnes qui travaillent. Leur engagement varie selon qu'elle est bonne ou mauvaise. Citons Ketchum et Trist (1992 : p. 14-15) : « Commitment to work is still central to people's life, but the

commitment is conditional on the work experience. As essential as money is, money alone is not enough. »¹⁵

La qualité de vie au travail est bel et bien un concept phare en management, qui désigne l'état général de bien-être des personnes quand elles sont au travail (Ketchum et Trist, 1992).

Quelles sont les relations entre les comportements de management du travail avec ces indicateurs de la QVT? Pour le savoir, nous avons calculé les coefficients de corrélation.

Les cadres ont rempli l'un ou l'autre des formats du questionnaire : un groupe a rempli le format « encadrant » et un autre, le format « encadré ». Nous avons donc deux ensembles de répondants : (A) des personnes qui encadrent le travail d'une équipe (des chefs d'entreprise, des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires) et (B) des personnes qui font partie d'une équipe (des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires et des non-encadrants). L'ensemble A a évalué la fréquence de ses comportements de management du travail, tandis que l'ensemble B a évalué la fréquence des comportements de management du travail de son supérieur immédiat (N+1).

L'autoévaluation de ses comportements de management du travail

Les résultats pour les chefs d'entreprise et les cadres en position d'encadrants sont affichés dans le tableau 81. Tous les coefficients de corrélation du groupe A (encadrants) sont significatifs, sauf ceux qui concernent la détresse psychologique.

Cela signifie qu'un chef d'entreprise, un cadre supérieur ou un cadre intermédiaire qui a des signes de bien-être et qui est engagé dans son travail estime qu'il donne une direction claire et utile aux membres de son équipe, qu'il veille à leur santé et à leur sécurité, qu'il soutient le développement de leur autonomie et de leurs compétences ainsi qu'il les aide à résoudre les problèmes; il évalue que son travail a du sens ainsi que ses relations professionnelles.

-

¹⁵ L'engagement au travail est toujours central dans la vie des personnes, mais l'engagement est conditionnel à l'expérience du travail. Aussi essentiel que soit l'argent, l'argent seulement n'est pas suffisant.

Comportements de manager	ment du travail	Sens du travail	Sens au travail	Bien-être psychologique	Détresse psychologique	Engagement au travail
A Direction claire et utile	Corrélation de Pearson	,388	,406	,382	-,102	,416
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,067	0,000
	N	349	347	327	326	351
A Vigilance à la santé et à la sécurité	Corrélation de Pearson	,368	,357	,443	-,108	,366
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,053	0,000
	N	347	345	325	324	348
A Soutien à l'autonomie	Corrélation de Pearson	,483	,444	,433	-,097	,428
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,082	0,000
	N	347	345	325	324	349
A Soutien au développement des compétences	Corrélation de Pearson	,500	,506	,464	-,085	,457
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,129	0,000
	N	346	344	324	323	347
A Soutien à la résolution de problèmes	Corrélation de Pearson	,502	,467	,482	-,076	,458
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,173	0,000
	N	347	345	325	324	348
** La corrélation est signification	ve au niveau 0.01 (b	ilatéral).				
* La corrélation est significativ	e au niveau 0.05 (bil	atéral).				

Tableau 81. Corrélations entre les comportements de management du travail évalués par les encadrants (chefs d'entreprise, cadres supérieurs et cadres intermédiaires) et les indicateurs de la qualité de vie au travail.

L'évaluation des comportements de management du travail de son supérieur immédiat

Les coefficients obtenus pour le groupe B, celui des encadrés, sont affichés dans le tableau 82. Ils sont tous sont significatifs, y compris ceux avec la détresse psychologique.

Comportements de management du travail		Sens du travail	Sens au travail	Bien-être psychologique	Détresse psychologique	Engagement au travail
B Direction claire et utile	Corrélation de Pearson	,386	,364	,262	-,127	,335
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	921	921	828	825	918
B Vigilance à la santé et à la sécurité	Corrélation de Pearson	,459	,429	,323	-,219	,414
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	902	902	810	808	897
B Soutien à l'autonomie	Corrélation de Pearson	,498	,464	,346	-,243	,463
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	905	905	813	811	900
B Soutien au développement des compétences	Corrélation de Pearson	,525	,479	,371	-,186	,494
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	896	896	806	804	891
B Soutien à la résolution de problèmes	Corrélation de Pearson	,452	,449	,324	-,162	,399
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	901	901	809	807	896
** La corrélation est signification	ve au niveau 0.01 (bilat	éral).				
* La corrélation est significative	e au niveau 0.05 (bilaté	eral).		·		

Tableau 82. Corrélations entre les comportements de management du travail évalués par les encadrés (cadres supérieurs, cadres intermédiaires et non-encadrants) et les indicateurs de la qualité de vie au travail.

Ce qui vient d'être énoncé pour un cadre ou un dirigeant qui a un score élevé sur les facteurs de management du travail s'énonce de la même façon pour celui qui attribue un score élevé à son supérieur immédiat.

Cela signifie qu'un cadre supérieur, un cadre intermédiaire ou un non-encadrant qui a des signes de bien-être et qui est engagé dans son travail trouve que son supérieur immédiat lui donne une direction claire et utile, veille à sa santé et à sa sécurité, soutient le développement de son autonomie et de ses compétences et l'aide à résoudre ses problèmes; il évalue que son travail a du sens ainsi que ses relations professionnelles.

S'il trouvait, au contraire, que son supérieur immédiat n'agit pas souvent comme ça, il serait plus enclin à penser que son travail n'a pas de sens, ni ses relations au travail; il aurait aussi moins de chance d'être bien et plus de risques d'avoir des symptômes de détresse psychologique; il serait aussi moins engagé dans son travail. L'effet sur la détresse psychologique est toutefois faible.

En somme, nous pourrions dire que les comportements de management du travail sont associés au sens du travail, au sens au travail, au bien-être psychologique et à l'engagement. S'ils ont un effet sur la détresse psychologique, cet effet est plus faible.

La synthèse des analyses thématiques

Cette synthèse s'appuie sur les analyses présentées dans ce rapport de recherche. Elle prend aussi en compte des idées inspirées de la présentation qu'a faite Édouard Lecerf, de BVA, au comité de direction de l'Icam, le 18 octobre 2019 ainsi que de l'entretien avec le professeur Maurice Thévenet, le 13 août 2019.

Cette enquête nous a donné l'occasion d'avoir une idée de ce que pensent et vivent des hommes et des femmes travaillant dans les entreprises françaises privées de plus de 50 personnes. Elle nous permet aussi de mieux comprendre leur rapport au travail et au management. Elle nous a aussi donné beaucoup d'informations sur les dimensions subjectives et objectives de leur travail. Enfin, elle ouvre la voie à la recherche de l'empreinte que laissent les managers sur leurs collaborateurs et à la recherche sur les pratiques de management du travail.

Soi-même comme un autre : leur vie intérieure

Qu'en est-il du sens de la vie et de leur état général de santé? Comment les personnes s'adaptent-elles aux situations stressantes qu'elles vivent au travail? L'analyse permet de repérer l'état de la vie intérieure au travail, sa face cachée ou peu dévoilée.

Le sens de la vie

Trois composantes concourent à donner un sens à la vie : avoir une raison de vivre (un but, un dessein, une finalité), avoir le sentiment que sa vie vaut la peine d'être vécue, ce que nous appelons « la signification de la vie », et trouver de la cohérence dans son histoire personnelle.

Parmi les répondants, ce sont sans doute les cadres supérieurs qui en attribuent le plus de sens sur ces trois composantes : 50 % ont beaucoup de raison de vivre, 53 % trouvent que leur vie a de l'importance et 62 % y trouvent de la cohérence. En comparaison, 29 % des non-encadrants ont une raison de vivre, 32 %, de la signification et 44 %, de la cohérence.

L'état général de santé

L'état général de santé ne serait pas au mieux dans les entreprises privées de plus de 50 personnes, avec une sonnette d'alarme envoyée par des chefs d'entreprise. La moyenne de bien-être psychologique (6,2/10) et celle de stress et d'anxiété (3,4/10) sont comparables à celles de la population française.

Les non-encadrants ont la moyenne la plus faible sur l'indice de bien-être psychologique (moyenne à 5,9/10), significativement inférieure à celle des cadres (6,6/10).

Près de 35 % des non-encadrants font part de peu de bien-être et, à l'opposé, 39 % de beaucoup de détresse.

On attend des chefs d'entreprise qu'ils soient solides, toujours prêts à s'engager dans la bataille stratégique ou commerciale suivante, capables de galvaniser les équipes autour d'un projet commun. Pourtant, 60 % des chefs d'entreprise reconnaissent avoir beaucoup de symptômes de détresse psychologique, même si cela est difficile, voire imprudent, à avouer publiquement. La grande majorité des chefs d'entreprise ont souvent, même presque tout le temps, des symptômes de détresse psychologique. Cette proportion est significativement plus élevée que celles que nous trouvons dans les autres groupes : 34 % chez les cadres supérieurs, 36 % chez les cadres intermédiaires et 39 % chez les non-encadrants.

Le stress, les problèmes de sommeil, les inquiétudes qui minent leur assurance sont les indices qui ne font pas d'eux les premiers de cordée que l'on imaginerait volontiers. Pour 29 % des chefs d'entreprise, ce *blues* affecte leur degré d'engagement au travail. Il y en a, cependant, 42 % qui demeurent très engagés.

Les chefs d'entreprise pourraient néanmoins compter sur le soutien des cadres supérieurs qui, eux, à l'inverse, représentent la catégorie qui va le mieux comparativement aux trois autres catégories. Plus de 50 % d'entre eux ressentent beaucoup de bien-être psychologique au travail et 42 % peu de symptômes de détresse.

Les stratégies d'adaptation face à des situations stressantes

Dans une situation stressante, l'ensemble des participants préfèrent adopter des comportements pragmatiques en planifiant des actions pour gérer la situation, en concentrant leurs efforts sur ce qu'il faut faire pour s'en sortir, en essayant de voir la situation de manière positive. Ils semblent donc adopter des stratégies de régulation positive de leurs comportements lorsqu'ils font face à une situation stressante.

Les participants diffèrent, cependant, quant à leur préférence pour la deuxième stratégie d'adaptation.

Les cadres supérieurs auraient plutôt tendance à soigner leurs habitudes de vie (soigner son alimentation, prendre du temps pour soi, afin de retrouver ses forces, s'assurer de bien dormir, faire de l'exercice, des activités physiques ou sportives).

Les chefs d'entreprise, les cadres intermédiaires et les non-encadrants chercheraient plutôt à obtenir du réconfort ou du soutien de leurs proches.

Mobiliser des stratégies de régulation positive ou recourir au soutien de ses proches seraient des moyens de renforcer sa disponibilité bienveillante au travail.

Au sujet de la dimension subjective du sens du travail

La visée subjective du travail : l'orientation du travail

Des chefs d'entreprise aux non-encadrants, en passant par les cadres, tous conçoivent leur travail d'abord comme un emploi. La valeur qu'ils attribuent à cette orientation diffère toutefois entre les statuts, et cette différence est significative. Ce sont les chefs d'entreprise qui lui donnent la valeur la plus élevée, suivis par les cadres supérieurs et cadres intermédiaires.

Pour les chefs d'entreprise, le travail est aussi une vocation, alors que, pour les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, c'est plutôt une carrière.

Chez les non-encadrants, plus de la moitié considèrent que le travail n'est ni vraiment un emploi pour gagner sa vie, ni l'occasion d'une carrière, ni une vocation. Ce pourrait être une occupation au sens où cela donne une structure à la vie quotidienne.

La signification du travail

La centralité du travail ou la place qu'il occupe dans leur vie

L'importance accordée au travail dans la vie des participants arrive nettement en deuxième position après la famille, et juste avant les loisirs. Le travail s'inscrit donc dans un prisme plus large que la vie professionnelle, celui de la famille et des loisirs, selon les besoins et les aspirations de chacun. Prudence, donc, à ne pas parler du travail en soi, comme s'il était premier.

Ces résultats sont tout à fait cohérents avec ceux obtenus dans d'autres enquêtes dans le monde (England et Whitely, 1990; MOW, 1987; Ruiz-Quintanilla et England, 1996; Sharabi et Harpaz, 2010).

Une personne sur quatre est engagée dans une ou des activités bénévoles, majoritairement chez les cadres supérieurs. Un quart de ces bénévoles déclarent que leur engagement a une influence sur leur travail. En revanche, quand nous explorons les effets que cela pourrait avoir concrètement sur des indicateurs comme la centralité du travail,

le sens du travail, le sens au travail ou l'engagement au travail, aucune différence n'est significative.

Le sens du travail et le sens au travail

Le sens que prend le travail est tout autant donné par l'activité elle-même et les rôles qu'elle définit (le sens du travail) que par les relations auxquelles le travail donne lieu (le sens au travail). Chacun a reçu une moyenne de 7/10. Les écarts sont faibles entre tous les groupes de participants. Néanmoins, ce sont les cadres supérieurs qui, pour une majorité d'entre eux (50 %), trouvent qu'ils font un travail qui a du sens, dans un milieu qui en a (50 %).

Presque un tiers (29 %) des non-encadrants font un travail qui a beaucoup de sens pour eux, et 32 % trouvent beaucoup de sens dans leur milieu de travail. À l'inverse, 29 % trouvent que le travail en lui-même a peu de sens, et 30 % que les relations qu'ils ont au travail ont peu de sens.

L'engagement au travail

L'énergie que les personnes sont disposées à investir dans leur travail, l'attention qu'elles y portent et leur degré d'identification à leur travail sont moyens et de même niveau, du chef d'entreprise au non-encadrant (aux alentours de 6,5/10). Cela s'explique, entre autres, par l'état général de la santé qui n'est pas au mieux. En revanche, l'engagement est fort chez les cadres supérieurs (7,5/10).

Une relation positive existe entre le sens du travail et l'engagement : une personne qui fait un travail qui a du sens pour elle, qui trouve du sens au travail, est plus engagée dans son travail qu'une personne qui n'en trouve pas. C'est manifestement le cas chez les cadres supérieurs et, à l'inverse, chez les non-encadrants.

Bien que 42 % des chefs d'entreprise soient très engagés dans leur travail, 29 % se sentent peu engagés dans leur travail. En examinant les relations entre le sens du travail, le bienêtre psychologique, le stress et l'anxiété des chefs d'entreprise, nous trouvons que les chefs d'entreprise peu engagés dans le travail ont probablement un score bas de bienêtre psychologique, un score élevé de stress et d'anxiété, et un score bas pour le sens du travail.

Nous observons, par ailleurs, qu'avoir des relations professionnelles qui ont du sens (le sens au travail) renforce l'engagement d'une personne dans son travail.

La sensation du travail

Les émotions ressenties par les participants

Concernant les émotions positives, nous trouvons chez les cadres supérieurs le pourcentage le plus élevé (67 %), alors que, chez les cadres intermédiaires, le pourcentage est moindre (50 %), et plus bas chez les non-encadrants (31 %).

Près du tiers (31 %) des participants s'est senti troublé ou indisposé, en raison de leur irritabilité, leur nervosité et leurs inquiétudes, qu'ils soient cadres supérieurs, cadres intermédiaires ou non-encadrants.

Au sujet de la dimension objective du sens du travail

La visée objective du travail : les indicateurs de performance

La grande majorité des participants rapporte la présence d'indicateurs de performance, bien que 28 % des non-encadrants et 24 % des cadres intermédiaires disent ne pas avoir d'indicateurs de performance.

L'atteinte des objectifs de performance est un indicateur choisi par 92 % de l'ensemble des participants, mais seulement 71 % des chefs d'entreprise l'ont sélectionné. En revanche, l'évolution des résultats de l'entreprise est un indicateur choisi par 89 % des participants, mais cette fois, ce sont les non-encadrants qui sont moins nombreux à l'avoir sélectionné. La satisfaction de la clientèle est le troisième indicateur le plus fréquemment choisi par les participants, et les écarts des proportions sont moins grands que pour les deux premiers.

La signification du travail par le symbole de l'empreinte

Nous avons construit une échelle qui vise à déterminer l'empreinte que laisse un dirigeant ou un manager sur le travail de ses collaborateurs directs. Vingt motifs ont été sélectionnés comme étant capables d'inciter des personnes à investir des efforts dans leur travail. Nous leur avons demandé d'en évaluer l'importance. Parmi ces motifs, trois sont très valorisés, par l'ensemble des participants : la qualité de vie au travail, la qualité des produits et des services et la satisfaction de la clientèle. Des trois, ce sont les deux derniers qui ont les effets les plus importants sur le sens du travail, sur l'engagement au travail et sur le bien-être psychologique de tous les participants.

L'analyse factorielle a mis au jour une structure à trois dimensions : la valeur de l'effort pour les personnes, la valeur de l'effort pour l'entreprise et la valeur de l'effort pour le partage des biens communs. Concernant l'ordre de leur importance, arrive en premier la valeur de l'effort pour les personnes, puis celle de l'effort pour l'entreprise et, enfin, celle de l'effort pour le partage des biens communs.

En d'autres mots, les participants ont envie de s'investir davantage dans leur travail pour améliorer la qualité des biens ou des services qu'ils produisent et pour satisfaire le mieux possible leur clientèle. Nul besoin de s'évertuer à fabriquer des cultures d'entreprise à la mode : la qualité des biens et des services et la satisfaction de la clientèle sont des motifs qui inspirent l'effort collectif.

Il ne faut pas, toutefois, conclure que la qualité de vie au travail est moins importante pour eux, au contraire. Il faut plutôt en déduire que son effet sur l'expérience du travail est moins fort que sur la qualité des biens et des services.

Concrètement, cela signifie que ces trois motifs ont des effets bénéfiques pour les personnes. Plus une personne est engagée dans des actions de qualité des produits et des services, de satisfaction de la clientèle et de qualité de vie au travail, plus il est probable qu'elle trouve du sens dans son travail, qu'elle se sente engagée à le faire et que son état de bien-être soit élevé ; également, moins elle risque d'avoir des symptômes de stress et d'anxiété.

Puisque la moitié des participants à l'enquête est composée des non-encadrants, nous pouvons en déduire que ces derniers ont vraiment à cœur la qualité des produits et des services et la satisfaction de leur clientèle. Cela est de bons augures pour le développement de l'entreprise et devrait rassurer les chefs d'entreprise.

La signification du travail par le management du travail

Nous avons défini cinq groupes de comportements de management visant des fonctions différentes : donner une direction claire et utile (*purpose*), encourager leur autonomie (autonomie), les aider à résoudre des problèmes (efficacité), soutenir le développement de leurs compétences (compétences), et veiller à la santé et à la sécurité des membres de son équipe (bienveillance). Ces cinq schémas de comportements s'associent bien avec la théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan (2008) et mise à jour avec le concours de Frank Martela (Martela, Ryan et Steger, 2017).

Nous trouvons une convergence entre les niveaux hiérarchiques au sujet des comportements de soutien à l'autonomie et du développement des compétences. En

revanche, nous trouvons des écarts considérables entre les niveaux « cadres supérieurs » et « cadres intermédiaires », et « cadres intermédiaires » et « non-encadrants », et ce, pour trois schémas de comportements : direction claire et utile, soutien à la résolution de problèmes et vigilance à la sécurité et à la santé.

On leur donne de l'autonomie et on les encourage à développer leurs compétences, mais leurs objectifs ne sont pas suffisamment clairs, pas plus que l'utilité de ce qu'ils font; ils manqueraient d'aide à la résolution de problèmes et le climat de sécurité ne serait pas suffisamment instauré. Nous retrouvons les caractéristiques d'un travail empêché qui serait surmonté par davantage de gestion du travail, et cela se manifeste, en particulier, dans des comportements de direction et de bienveillance (Barnard, 1968; Novicevic et coll. 2005).

L'écart de perception sur les pratiques de management est très important entre, d'une part ce que pensent les collaborateurs de leur manager « direct », et d'autre part ce que ces derniers imaginent bien faire. Cela se voit aussi entre les non-encadrants et les cadres intermédiaires, comme entre les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs.

Du chef d'entreprise au premier niveau d'encadrement, les trois plus gros efforts à faire pour améliorer les pratiques de management porteraient sur « prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail », « prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions » et « gérer les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit ».

Les cadres supérieurs, collaborateurs « directs » des chefs d'entreprise, sont d'accord avec eux sur leurs comportements de management. Ils partagent d'ailleurs la même perception de ce qui devrait être amélioré.

Entre déclarations managériales et perceptions des « managés », les écarts peuvent être grands, sauf entre le niveau « chef d'entreprise » et le niveau « cadres supérieurs ». Ceci nous conduit à formuler une hypothèse, celle de la proximité entre chefs d'entreprise et cadres supérieurs d'une part, et une distance qui s'est peut-être accrue avec les cadres intermédiaires et les non-encadrants d'autre part.

Du point de vue des managers (A) dans le soutien de leurs collaborateurs

Les chefs d'entreprise semblent être conscients qu'ils ne donnent pas assez de directions claires et utiles à leurs équipes. En contrepartie, les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires ont le sentiment d'être clairs à ce sujet, comme tous les encadrants estiment qu'ils veillent bien à la santé et à la sécurité du personnel et qu'ils offrent leur soutien pour résoudre les problèmes.

Du point de vue des collaborateurs directs (B) dans leur rapport avec leur manager (N+1)

Bien que l'autonomie et le développement des compétences soient globalement acquis, ce sont les comportements de direction, de vigilance à la santé et à la sécurité ainsi que le soutien à la résolution de problèmes que les collaborateurs attendraient de leur supérieur immédiat.

Point de réflexion pour les entreprises

À l'heure où la décennie qui vient de s'écouler met en avant la libération du travail, le bonheur au travail, les jeunes générations qui ne seraient pas comprises et d'autres tendances adossées aux questionnements de la société, nous proposons le management du travail, qui se concentre davantage sur les éléments observables et tangibles issus du travail (les événements, les indicateurs qualitatifs ou quantitatifs de l'effort fourni...). Ce serait un point de vigilance pour éviter de se laisser trop embarquer par les pratiques de management qui, par excès, tendent à se focaliser sur ce que ressentent les personnes sans qu'elles prennent d'elles-mêmes l'initiative d'en parler, ou à se focaliser sur l'organisation comme normes et processus auxquels la personne doit se plier, presque pilotée par de seuls objectifs de résultats.

Pour les dirigeants et les cadres qui désirent retrouver une dynamique du travail « avec et pour les autres », voici des idées concrètes pour y parvenir.

- 1. La qualité des biens et des services et la satisfaction de la clientèle sont des valeurs que tous partagent, et chacun en est bien conscient. L'enquête invite à donner les moyens de faire le travail correctement, sans pour autant se focaliser sur le contrôle. Responsabilité et autonomie plus que « command and control ».
- 2. Le management du travail peut se réaliser par trois types de comportements simples à retrouver tant au niveau interpersonnel dans les relations hiérarchiques qu'au sein des équipes :
 - a. Quelle est l'utilité du travail que nous faisons? Quelles contributions apporte notre travail aux équipes de l'entreprise et pour l'entreprise? Prendre le temps d'expliquer la rationalité des décisions, définir clairement les objectifs à atteindre et dire à quoi va servir le travail accompli : voilà des comportements de direction clairs et utiles;
 - b. Aider à la résolution des problèmes pour favoriser l'efficacité au travail, par exemple : gérer les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit, discuter

- ouvertement des problèmes pour trouver une solution, ou encore offrir son soutien quand les collaborateurs en ont besoin;
- c. Quels sont les points de vigilance concernant la production des biens, la prestation des services et la relation avec la clientèle? Comment instaurer un climat de sécurité qui fera en sorte que chacun aura confiance dans les autres et dans l'avenir?

Les pistes d'actions ouvertes par cette enquête, selon les contextes

Pour les chefs d'entreprise :

En priorité : retrouver leur force et leur esprit d'entreprise. Comment ?

- 1. Compter sur leurs collaborateurs directs, les cadres supérieurs, qui sont enthousiastes et engagés dans leur travail.
- 2. Soulager leurs appréhensions concernant la valeur qu'attribuent les cadres intermédiaires et les non-encadrants à la qualité des biens et des services et à la satisfaction de la clientèle. Ce sont les motifs qui les stimulent le plus et qui donnent un sens à leur travail.
- 3. Chercher le soutien de leurs pairs, de leurs proches, oser partager davantage de doutes avec leurs collaborateurs directs, en particulier les envies de réussites et les craintes parfois excessives et mal contrôlées.
- 4. Dans certains cas, prendre du recul avec un accompagnateur extérieur, soit sur un sujet particulier ou bien sur des attitudes et comportements à développer.
- 5. L'analyse des situations, y compris dans leurs dimensions émotionnelles, renforce la résilience et préserve la santé (Boyatzis, 2015; Boyatzis, Rochford et Taylor, 2015; Boyatzis et coll., 2013).
- 6. Acquérir ou renforcer les saines habitudes de vie.

Pour les encadrants, quel que soit leur niveau hiérarchique

- 1. Donner une direction claire et utile : prendre le temps d'expliquer à quoi va servir le travail, prendre le temps d'expliquer les raisons des décisions.
- 2. Offrir du soutien à la résolution de problèmes : gérer les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.
- 3. Être attentif à la sécurité et à la santé des membres de son équipe.

Pour les non-encadrants

Redonner un sens au travail : réanimer leur intérêt pour le travail. Essayer de trouver ou de retrouver l'apport des relations professionnelles si la hiérarchie s'ouvre à des expériences de collaborations autour de la résolution collective de problèmes ou d'expériences telles que les « vis ma vie » avec d'autres collègues dans d'autres fonctions ou en étant de temps à autre en contact direct avec la clientèle.

Retrouver ainsi l'utilité du travail qui vaut la peine d'être vécu. Une occasion, alors, de remobiliser par ces détours l'intelligence et l'imagination en lien avec leurs intérêts et leurs talents.

- 1. Miser sur la qualité de la relation managériale, non pas sur la base de formulaires, procédures et tableaux ou les réunions multiples, « mais plutôt dans la relation quotidienne avec les collaborateurs, c'est-à-dire le management dans sa dimension vraiment sociale consistant à faire fonctionner un collectif » (Thévenet, 2017).
- 2. Aider ses collaborateurs à travailler ensemble, à former une équipe : le sentiment d'appartenance que cela engendre permet à chacun d'avoir le sentiment de sécurité nécessaire au développement de son autonomie (Alexy, 2010; Hackman, 1992a, b, 2004; Hackman et Wageman, 2005; Morin, Aubé et Johnson, 2015; Walton et coll., 2012). Cela suppose une attention particulière à la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles et au sentiment de justice. Cela suppose également une attitude de bienveillance à l'endroit des personnes, attentives à leur santé et à leur sécurité, dans toutes leurs dimensions (physique, mentale et sociale).

Quoi qu'on en dise, le travail est une activité très importante dans l'activité humaine et pour la société. Il est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur, qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire, peut-être, un sens à sa vie (Morin, 2008, 2010). Erik Fromm (1975) écrit :

«La conscience que l'homme a de lui-même, comme vivant dans un monde étranger et tout-puissant, et le sentiment d'impuissance qui en résulte pourrait facilement le submerger. S'il s'éprouvait comme entièrement passif, comme pour un pur objet, il perdrait le sens de sa propre volonté, de son identité. Pour compenser cela, il doit acquérir le sentiment d'être capable de faire quelque chose, de remuer quelqu'un, de marquer son empreinte, ou, pour utiliser le mot anglais le plus juste

d'être effective (efficace). On se sert aujourd'hui de ce mot à propos d'un orateur ou d'un vendeur "efficace" pour désigner celui qui réussit à obtenir des résultats. Mais c'est une altération de sens originel de to effect (effectuer) du latin ex-făcĕre, faire. [...] C'est, en dernière analyse, la preuve qu'on est. Le principe peut être exprimé ainsi : je suis, parce que j'effectue (Fromm, 1975 : p. 249-250) ».

Parce qu'il permet à la personne de produire des résultats qui lui sont singuliers, parce que ses produits sont utiles, servent à quelque chose, le travail permet à la personne de faire la preuve de son existence, de se reconnaître et d'être reconnue (Morin, 1995).

C'est ainsi qu'il sera possible de redonner un sens au travail des cadres intermédiaires et des non-encadrants, et de revigorer leur engagement pour leur travail. Bref, il s'agit de réintroduire un management du travail vivant là où les habitudes et la routine ont pris le dessus.

Pour aller plus loin

Consulter sur le site Internet de la Chaire Sens et Travail et les différentes propositions pour les entreprises, les équipes ou les personnes prises individuellement : https://www.icam-chaire-sens-et-travail.fr

Animer dans votre entreprise des ateliers de *coworking* sur le thème : « Sens du travail et pratiques de management, le dessous des cartes ».



Réaliser une enquête flash sur la perception du travail pour réduire les écarts et sources de difficultés.

Annexe 1. Certificat d'approbation éthique et engagement de confidentialité



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet #: 2019-3387

Titre du projet de recherche : Sens du travail pour des leaders

Chercheur principal:

Estelle Morin, professeure titulaire Département de management - HEC Montréal

Cochercheurs:

Alexis-Gérard-Pierre Bascou; Marc-Antoine Gradito-Dubord; Laurent Falque

Date d'approbation du projet : 19 décembre 2018

Date d'entrée en vigueur du certificat : 19 décembre 2018

Date d'échéance du certificat : 01 décembre 2019

Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal

Mr M

HEC MONTREAL

Formulaire F

ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Développement d'un questionnaire d'enquête sur l'empreinte du travail des cadres et des dirigeants sur leurs collaborateurs

Identification du membre ou des membres de l'équipe de recherche :

Chercheur principal : Estelle M. Morin

Conditions de l'engagement :

Nous, soussignés, qui réalisons l'analyse des 12 entretiens réalisés par la Chaire Sens et Travail, la conception du questionnaire d'enquête et la collecte de données en vue de vérifier ses qualités psychométriques, nous engageons formellement :

- A. À assurer la protection et la sécurité des données que nous recueillerons auprès des répondants ou celles concernant des sujets humains consultées dans des banques de données;
- B. À ne discuter des renseignements confidentiels obtenus auprès des répondants ou des données consultées concernant des sujets humains qu'avec les membres de l'équipe de recherche;
- C. À ne pas utiliser les données recueillies ou consultées dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal, soit la réalisation du projet de recherche et la publication de présentations, cahiers de recherche et articles scientifiques qui pourraient en découler;
- D. À prendre les dispositions nécessaires pour protéger la confidentialité des répondants, la confidentialité des données concernant des sujets humains et en empêcher l'identification accidentelle tout le long de la collecte de données.

Prénom et nom du chercheur	Signature	Date (jj / mm / aaaa)
Estelle M. Morin	walle .	04/10/2018
Alexis Bascou	45	04/10/2018
Marc-Antoine Gradito-Dubord	and .	04/10/2018
Laurent Falque	de	08/10/2018
Ladrent Faique	SIE	·

Annexe 2. Le questionnaire qu'a mis en ligne l'institut BVA

Directives générales

Nous vous invitons à remplir un questionnaire pour comprendre votre travail, le sens que vous lui donnez et sa place dans votre vie.

La Chaire Sens et Travail de l'Icam a décidé, dans un souci de simplicité et d'efficacité, de confier la réalisation de cette enquête à BVA, institut d'études indépendant expert des problématiques liées au travail.

Nous vous assurons que vos réponses sont strictement confidentielles. Vous êtes complètement libre de remplir ce questionnaire, et vous pouvez y mettre fin à tout moment. Si vous décidiez de le reprendre, la page s'ouvrirait là où vous en étiez.

En aucune façon, vos réponses ne pourraient vous porter préjudice. Répondez sincèrement aux questions qui suivent et sans hésitation, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

Il n'y a pas de limite de temps pour le remplir, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre une vingtaine de minutes si vous répondez spontanément.

Répondre à l'enquête

Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre étude et à utiliser les données ainsi collectées pour des fins de recherche et de publications.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Cela nous fera plaisir de vous répondre.

Nous vous remercions pour votre collaboration et le temps que vous nous accorderez en remplissant ce questionnaire.

Bien cordialement,

Laurent Falque, Ph. D., titulaire de la Chaire d'enseignement et de recherche Sens et Travail

ICAM — site de Lille (France)

laurent.falque@icam.fr

Estelle M. Morin, Ph. D., psychologue et professeure titulaire Département de management HEC Montréal (Québec, Canada) estelle.morin@hec.ca [Q2] L'orientation donnée au travail [échelle construite sur le modèle de *Job Orientation Scale* de Wrzesniewski et coll. (1997)]

Nous désirons savoir, avec la question suivante, ce que représente le travail pour vous. Jusqu'à quel point êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes au sujet de votre travail actuel? Une seule réponse par ligne. Échelle: Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.

- 1. Mon travail me procure un bon salaire. *
- 2. Le poste que j'occupe maintenant est une étape dans mon plan de carrière. **
- 3. Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant. * et
- 4. Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes. **
- 5. Mon travail contribue à rendre le monde meilleur.
- 6. Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie. *
- 7. Je compte avoir des responsabilités plus importantes dans un proche avenir. **
- 8. Mon travail sert une cause importante.
- 9. Le travail que je fais m'assure une bonne retraite. *

[Q3] Pour évaluer la centralité du travail [question traduite de *Work Centrality* de England et Misumi (1986)]

Nous vous invitons à attribuer des points selon l'importance qu'ont pour vous les cinq domaines d'activité ci-dessous, dans votre vie. Attribuez ces points pour chacun des domaines d'activité sans tenir compte du temps que vous y passez, afin que le total des cinq soit égal à 100. Par exemple, s'ils avaient une importance égale pour vous, chacun aurait 20 points.

- 1. Les loisirs (passe-temps, hobby, sports, yoga, sorties, etc.)
- 2. La communauté (bénévolat, organisations politiques, activités syndicales, etc.)
- 3. Le travail
- 4. La religion (activités religieuses ou spirituelles)
- 5. La famille

[Q4S] Les indicateurs de performance utilisés par les cadres (question originale)

Dans votre entreprise, des indicateurs de performance sont-ils utilisés pour contrôler les résultats ou pour évaluer l'efficacité du travail ? Une seule réponse possible : *Oui/Non/Je ne sais pas* [Q4] Dans votre entreprise, quels types de performance ces indicateurs cherchent-ils à mesurer ? Une seule réponse par ligne : *Oui/Non/Je ne le sais pas*

- 1. L'évolution des résultats de l'entreprise
- 2. L'atteinte des objectifs de performance
- 3. La rentabilité financière de l'entreprise
- 4. La productivité (rapport entre quantité produite et moyens investis)
- 5. La satisfaction de la clientèle *
- 6. La santé et la sécurité du personnel ***
- 7. Le développement durable **
- 8. La contribution de l'entreprise à la société **

[Q5] — La perception croisée des pratiques de management entre managers et collaborateurs [question construite sur le modèle de l'échelle évaluant les caractéristiques d'un travail qui a du sens, développée par Morin (2008)]

Une seule réponse par ligne. Échelle : Très rarement, Rarement, Occasionnellement, Fréquemment, Souvent, Très souvent.

Version « Encadré »	Version « Encadrant »
Comment votre responsable direct (N+1) manage-t-il le travail de votre équipe? Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence il a agi de la sorte au cours de l'année écoulée?	Comment managez-vous le travail de votre équipe? Pourriez-vous nous dire à quelle fréquence vous avez agi de la sorte au cours de l'année écoulée?
 Il prend le temps de nous expliquer les raisons des décisions. * Il définit clairement les objectifs qu'il faut 	 Je prends le temps de leur expliquer les raisons des décisions. * Je définis clairement les objectifs qu'il
atteindre. *3. Il prend le temps de nous expliquer à quoi va servir notre travail. *	faut atteindre. * 3. Je prends le temps de leur expliquer à quoi va servir leur travail. *
4. Il nous donne la liberté de faire notre travail de la façon la plus efficace possible. **	 4. Je leur donne la liberté de faire leur travail de la façon la plus efficace possible. 5. Je gère les tensions avant qu'elles
5. Il gère les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.	dégénèrent en conflit. 6. Nous travaillons ensemble, dans un
6. Il nous fait travailler ensemble, dans un esprit d'équipe.	esprit d'équipe. 7. Je leur donne les ressources suffisantes
7. Il nous donne les ressources suffisantes pour atteindre nos objectifs.8. Le travail que nous faisons respecte les	pour atteindre leurs objectifs. 8. Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines. **
valeurs humaines. ** 9. Il discute ouvertement des problèmes	 Je discute ouvertement des problèmes avec eux pour trouver une solution.
avec nous pour trouver une solution. 10. Il veille sur le bien-être des membres de	10. Je veille sur le bien-être des membres de mon équipe.
notre équipe. 11. Il nous donne de l'autonomie pour faire notre travail. **	11. Les membres de mon équipe ont de l'autonomie pour faire leur travail.12. Je m'assure qu'ils ont des occasions de
12. Il s'assure que nous avons des occasions de nous accomplir dans notre travail. ****	s'accomplir dans leur travail. **** 13. Je les aide à avoir confiance dans leur
13. Il nous aide à avoir confiance dans notre capacité de résoudre des problèmes. ****	capacité de résoudre des problèmes. **** 14. Ils peuvent compter sur moi pour les aider à résoudre les problèmes qui concernent
14. Nous pouvons compter sur lui pour nous aider à résoudre les problèmes qui	leur travail. 15. Nous discutons ouvertement de nos
concernent notre travail. 15. Nous discutons ouvertement de nos	opinions pour prendre les décisions ensemble.
opinions pour prendre les décisions ensemble.	16. Je veille à la santé et à la sécurité des personnes. ***

Version « Encadré »	Version «Encadrant»
16. Il veille à la santé et à la sécurité des personnes. ***	17. Je m'assure que les membres de mon équipe travaillent dans un climat de
17. Il s'assure que nous travaillons dans un	sécurité.
climat de sécurité.) ***	18. Je leur offre mon soutien quand ils en
18. Il nous offre son soutien quand nous en	ont besoin. ***
avons besoin. ***	19. Je leur confie des tâches qui mobilisent
19. Il nous confie des tâches qui mobilisent	leurs talents. ****
nos talents. ****	20. Je les encourage à développer leurs
20. Il nous encourage à développer nos	compétences dans l'accomplissement de
compétences dans l'accomplissement de	leurs tâches. ****
nos tâches. ****	

[Q6] L'empreinte sur le travail (échelle originale, construite dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent Falque)

Voici une liste de motifs qui pourraient vous inciter à investir des efforts dans votre travail. Quelle importance cela a-t-il pour vous ? Une seule réponse par énoncé : Pas du tout important, Un peu important, Modérément important, Assez important, Très important, Extrêmement important.

- 1. Le développement de l'entreprise
- 2. La réputation de l'entreprise
- 3. La réussite financière de l'entreprise
- 4. La satisfaction de la clientèle
- 5. La qualité des produits ou des services
- 6. L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)
- 7. Le soutien à l'accomplissement du travail *
- 8. Le développement personnel ou professionnel *
- 9. La qualité de vie au travail *
- 10. La rigueur morale des pratiques de management *
- 11. La reconnaissance des contributions individuelles *
- 12. La justice sociale *
- 13. La contribution de l'entreprise à la société **
- 14. Le partage des connaissances et du savoir-faire avec les citoyens **
- 15. Le développement régional **
- 16. La protection de l'environnement **

[Q7] La dynamique bienveillante (échelle originale, construite dans le prolongement de la recherche qualitative sur « les dirigeants bâtisseurs de sens » dirigée par Laurent Falque)

Quand nous songeons à notre travail, nous pouvons ressentir toutes sortes de sentiments. Évaluez dans quelle mesure les énoncés suivants décrivent les états que vous ressentez aujourd'hui au sujet de votre travail. Échelle : Ne décrit pas mes sentiments, Décrit un peu mes sentiments, Décrit plutôt bien mes sentiments, Décrit bien mes sentiments, Décrit très bien mes sentiments, Décrit vraiment mes sentiments.

Quand je travaille...

- 1. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'autre.
- 2. Je me sens profondément porté(e) par une dynamique d'ouverture à l'inconnu.
- 3. J'ai le sentiment que je participe à une œuvre utile pour l'avenir.
- 4. Je donne de ma personne pour aider les autres à surmonter les obstacles dans leur travail.
- 5. Je persévère dans le travail qui m'est confié malgré le manque de reconnaissance.

[Q8] La gestion des émotions [échelle traduite de la version courte de *Positive Affect Negative Affect Scale* de Watson, Clark et Tellegen (1988) (Song, Foo et Uy, 2008)]

Voici une liste de 10 énoncés identifiant des émotions ou des sentiments que vous pourriez ressentir quand vous travaillez. Au cours des 4 dernières semaines, vous vous êtes senti(e)... Une seule réponse par ligne. Échelle: Pas du tout, Un peu, Modérément, Assez, Beaucoup, Complètement.

- 1. Intéressé(e) *
- 2. Animé(e) *
- 3. Enthousiaste *
- 4. Fier(ère) *
- 5. Irritable
- 6. Honteux(se)
- 7. Inspiré(e) *
- 8. Nerveux (se)
- 9. Inquiet(ète)
- 10. Énervé(e)

[Q9] Pour évaluer jusqu'à quel point le travail a du sens (meaningfulness of work) et jusqu'à quel point les relations qu'il engendre ont du sens (meaningfulness at work) [échelle développée par Morin (2008) sur la base de l'échelle publiée par May, Gilson et Harter (2004) et de la proposition de Pratt et Asforth (2003)]

En évaluant chacun des énoncés suivants, pensez au travail que vous faites tous les jours et aux personnes avec qui vous êtes en relation, peu importe leur statut. Une seule réponse par énoncé. Échelle : Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.

- 1. J'attache beaucoup d'importance à mon travail.
- 2. Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux.*
- 3. Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs. *
- 4. Le travail que je fais en vaut la peine.
- 5. Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi. *
- 6. Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.
- 7. Je me sens fier(ère) du travail que je fais.
- 8. Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail. *
- 9. Je fais un travail qui a du sens.
- 10. Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail. *

[Q10] L'engagement au travail [traduction de la version courte de Work Engagement Scale de Schaufeli et coll. (2017)]

Les énoncés suivants décrivent ce qu'une personne peut ressentir quand elle travaille. À quelle fréquence vous êtes-vous senti(e) ainsi au cours de la dernière année? Une seule réponse par ligne. Échelle: Presque jamais - quelques fois par année, Rarement - une fois par mois ou moins, Quelques fois par mois, Souvent - une fois par semaine, Très souvent - quelques fois par semaine, Tout le temps - chaque jour de travail.

- 1. Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie.
- 2. Je suis enthousiaste à propos de mon travail.
- 3. Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.

[Q11D] Le sens de la vie [échelle construite sur la base des propositions de Martela et Steger (2016) et de Costin et Vignoles (2019)]

Nous aimerions explorer le lien possible entre le sens que vous accordez à votre travail et le sens de la vie. Seriez-vous disponible pour partager votre vision avec nous à ce sujet? *Oui/Non.* Une seule réponse par ligne. Échelle : *Pas du tout d'accord, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, D'accord, Tout à fait d'accord.*

Quand je pense à ma vie,

- 1. J'ai du mal à donner un sens à ce qui se passe dans ma vie.
- 2. J'ai une bonne idée de ce que j'essaie d'accomplir dans ma vie. *
- 3. Même en considérant l'immensité de l'univers, je peux dire que ma vie compte. * et **
- 4. Ma vie ressemble à une suite d'événements non-lieu.
- 5. J'ai des buts qui me guident dans la vie. *
- 6. Que ma vie ait existé ou pas, cela ne changerait pas grand-chose.
- 7. Considérant ce que j'ai vécu dans son ensemble, le sens de ma vie m'apparaît clairement. *
- 8. J'ai une raison de vivre pour laquelle cela vaut la peine d'exister. * et **
- 9. Je suis certain(e) que ma vie a son importance. * et **

[Q12] La conformité à la désirabilité sociale [version courte de Marlowe Crowne Social Desirability Scale de Crowne et Marlowe (1960)]

Voici une liste d'énoncés décrivant des attitudes ou des dispositions personnelles. Dites-nous s'ils sont vrais ou faux en ce qui vous concerne. Une seule réponse par ligne : Vrai/Faux.

- 1. J'éprouve du ressentiment quand les choses ne vont pas comme je veux.
- 2. Il m'est déjà arrivé de me sentir révolté(e) contre des personnes en autorité, même si je savais qu'elles avaient raison.
- 3. Peu importe qui me parle, je suis toujours à son écoute.
- 4. Je me souviens d'avoir déjà fait semblant d'être malade pour me sortir d'une situation.
- 5. Il m'est déjà arrivé de profiter de quelqu'un.
- 6. Quand je fais une erreur, je suis toujours prêt(e) à l'admettre.
- 7. J'essaie parfois de me venger plutôt que de pardonner et d'oublier.
- 8. Quand je ne connais pas quelque chose, cela ne me fait rien de l'admettre.
- 9. Je suis parfois irrité(e) par des personnes qui me demandent des faveurs.
- 10. Je n'ai jamais dit quelque chose de blessant à quelqu'un de manière délibérée.

[Q13] Les stratégies d'adaptation au stress [traduction et adaptation de *Brief COPE* de Carver (1997)]

Vous trouverez ci-dessous une liste de réactions possibles. Lesquelles décrivent le mieux votre manière habituelle de réagir à des situations stressantes qui concernent votre travail? Une seule réponse par énoncé. Échelle : Ne me décrit pas, Me décrit un peu, Me décrit assez bien, Me décrit très bien, Me décrit tout à fait.

Dans une situation stressante,

- 1. Je concentre mes efforts sur ce qu'il faut faire pour m'en sortir.
- 2. J'essaie de voir la situation autrement, de manière positive.
- 3. Je plaisante sur la situation.
- 4. Je trouve du réconfort dans ma foi et mes croyances religieuses.
- 5. Je pratique la méditation pour prendre de la hauteur.
- 6. Je trouve du réconfort auprès de mes proches.
- 7. Je planifie les actions qu'il faut prendre pour gérer la situation.
- 8. J'essaie de trouver quelque chose de bon dans ce qu'il m'arrive.
- 9. Je fais de l'exercice, des activités physiques ou sportives.
- 10. Je prends du temps pour moi, afin de retrouver mes forces.
- 11. Je m'assure de bien dormir, car le sommeil est important pour mon équilibre.
- 12. Je fais attention à mon alimentation.
- 13. Je me fais des reproches.
- 14. Je verbalise mes sentiments négatifs pour me soulager des tensions.
- 15. Je prends quelque chose pour me soulager des tensions (Sucreries, médicaments, alcool, drogues, etc.).
- 16. Je refuse de croire que cela m'arrive.
- 17. Je fais des blaques à propos de ce qui arrive.
- 18. Je m'en veux de m'être mis(e) dans cette situation.
- 19. Je prie pour m'aider à m'en sortir
- 20. J'obtiens le soutien de mes proches.

[Q14] L'état général de santé [traduction de General Health Questionnaire - 12 de Goldberg et coll. (1997)]

Comment allez-vous depuis un mois? Évaluez la fréquence des états suivants pour décrire comment vous vous êtes senti(e) dernièrement. Une seule réponse par énoncé. Échelle : Rarement, voire aucune fois, Quelquefois, Souvent, Presque tout le temps.

- 1. Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez?
- 2. Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes?*
- 3. Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose?
- 4. Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions?
- 5. Vous êtes-vous senti(e) bien dans votre peau, en forme?
- 6. Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression?*
- 7. Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) ou déprimé(e)?*
- 8. Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés?*
- 9. Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes?
- 10. Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes?
- 11. Avez-vous perdu confiance en vous-même?*
- 12. Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur, ni d'importance?

[Q30D] Les événements qui ont pu marquer leur histoire personnelle [traduction et adaptation de Life Events Scale de Barbara S. Dohrenwend et coll. (1978)]

Q30 Quelle situation s'applique à vous ? Réponse : Oui/Non/Je ne suis pas concerné(e)

- 1. Votre mère est décédée.
- 2. Votre mère est décédée alors que vous n'étiez qu'un enfant.
- 3. Votre père est décédé.
- 4. Votre père est décidé alors que vous n'étiez qu'un enfant.
- 5. Votre enfant est décédé.
- 6. Un autre membre de votre famille est décédé (c.-à-d. autre que vos parents ou vos enfants).
- 7. Une personne qui vous est très chère est décédée.
- 8. Vos parents se sont séparés ou ont divorcé.
- 9. Vos parents se sont séparés ou ont divorcé alors que vous n'étiez qu'un enfant.
- 10. Vous vous êtes séparé(e) ou avez divorcé.
- 11. Vous avez été gravement malade ou vous avez un handicap.
- 12. Quelqu'un qui vous est cher est (ou a été) gravement malade ou handicapé.
- 13. Vous avez vécu dans une famille d'accueil, un foyer ou une famille d'adoption.
- 14. Vous deviez travailler durant votre adolescence.
- 15. Vous avez régulièrement déménagé.
- 16. Vous avez régulièrement changé d'emploi.
- 17. Vous avez été sans emploi durant une période de temps considérable.
- 18. Vous avez eu des problèmes d'argent.
- 19. Vous avez été impliqué(e) dans un procès.
- 20. Vous n'avez pas été capable de prendre des vacances au cours de la dernière année.

Annexe 3. La présentation faite par Édouard Lecerf, le 18 octobre 2019 : Étude sur la perception du travail des encadrants et des collaborateurs



Etude sur la perception du travail des dirigeants, managers et collaborateurs

Résultats de l'étude pour la Chaire sens et travail de l'Icam



Contacts BVA:

Edouard LECERF

Directeur Général Adjoint edouard.lecerf@bva-group.com

T + 33 1 71 16 87 41

En partenariat avec HEC MONTREAL

Contacts BVA:

Alessia PALLAVICINI

Chef de Groupe

Alessia.pallavicini@bva-group.com

T + 33 1 71 16 87 82

METHODOLOGIE D'ENQUÊTE



DIRIGEANTS OU MANAGERS ET COLLABORATEURS en France métropolitaine



436 DIRIGEANTS OU MANAGERS en France métropolitaine 1 051 COLLABORATEURS en France métropolitaine



Interviews menées Online (CAWI)



REPRÉSENTATIVITÉ ASSURÉE PAR LA MÉTHODE DES QUOTAS sur les variables de sexe, âge, secteur d'activité, taille et région de l'entreprise



STRUCTURE DE L'ÉCHANTILLON



LE PÉRIMÈTRE ET L'ÉCHANTILLON

BVA A RÉALISÉ UN RECUEIL WEB auprès de dirigeants et collaborateurs sur leur perception du travail.

Pour permettre à la Chaire d'avoir des données pertinentes et de pouvoir communiquer sur les résultats à niveau national les entreprises suivantes ont été retenues :

- Entreprises privées
- De 50 salariés et plus
- En France Métropolitaine

L'enquête porte sur l'ensemble des secteurs d'activité de l'entreprise :

- Hors agriculture, sylviculture et pêche
- Hors administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale

L'ÉCHANTILLON:

L'échantillon retenu dans le cadre de cette enquête est le suivant :

- → Un échantillon de 436 DIRIGEANTS OU MANAGERS EN FRANCE MÉTROPOLITAINE
- → Un échantillon de 1 051 COLLABORATEURS EN FRANCE MÉTROPOLITAINE



STRUCTURE DE LA POPULATION

4	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Une femme	36%	31%	39%	39%
Un homme	66%	69%	61%	61%

	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
15-29 ans	27%	12%	9%	17%
30-39 ans	34%	23%	29%	26%
40-49 ans	17%	27%	35%	30%
50-59 ans	17%	29%	24%	25%
60 ans et plus	4%	10%	3%	2%

	Ensemble
Alsace-Champagne-Ardenne- Lorraine	12%
Aquitaine-Limousin-Poitou- Charentes	9%
Auvergne-Rhône-Alpes	15%
Bourgogne-Franche-Comté	5%
Bretagne	6%
Centre-Val de Loire	5%
Île-de-France	7%
Languedoc-Roussillon-Midi- Pyrénées	8%
Nord-Pas-de-Calais-Picardie	12%
Normandie	6%
Pays de la Loire	8%
Provence-Alpes-Côte d'Azur / Corse	7%



STRUCTURE DE LA POPULATION

0	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Industrie	17%	26%	35%	40%
Construction	18%	7%	6%	8%
Commerce	18%	27%	35%	29%
Services	47%	41%	24%	23%

V _O V	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
50 à 150 personnes	55%	22%	14%	18%
151 à 200 personnes	24%	4%	3%	3%
201 à 300 personnes	4%	6%	4%	4%
301 à 500 personnes	7%	10%	4%	8%
501 à 1000 personnes	6%	8%	6%	8%
1001 à 5000 personnes	2%	14%	36%	36%
5001 personnes et plus	2%	36%	33%	24%



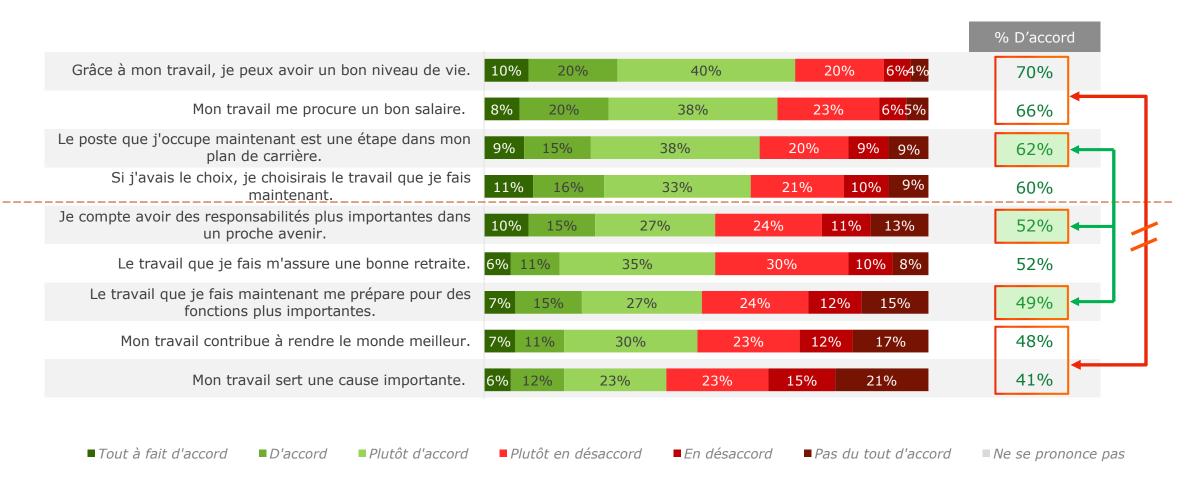
OPINIONS ET IMPRESSIONS À PROPOS DU TRAVAIL ACCOMPLI



Le travail, avant tout un moyen pour avoir un bon niveau de vie et un bon salaire

Auprès de l'ensemble des personnes interrogées, la fonction économique du travail est largement plus valorisée que celles liées à la « raison d'être de l'entreprise »

Q2 : JUSQU'À QUEL POINT VOUS ÊTES D'ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES AU SUJET DE VOTRE TRAVAIL ACTUEL ?





Représentation du travail, un regard croisé

Les chefs d'entreprise articulent plus largement l'ensemble des « fonctions » de leur travail. Les dimensions « raison d'être » sont ainsi plus largement valorisées.

On note un écart de près de 50 points entre chefs d'entreprise et non encadrants sur l'idée que leur travail « sert une cause importante» ...

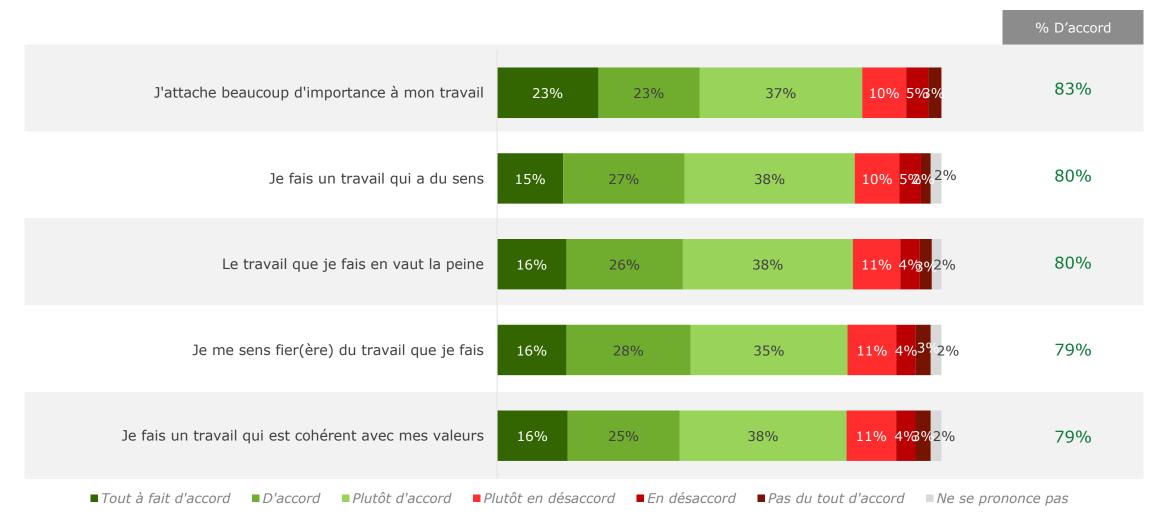
Q2 : JUSQU'À QUEL POINT VOUS ÊTES D'ACCORD AVEC LES AFFIRMATIONS SUIVANTES AU SUJET DE VOTRE TRAVAIL ACTUEL ?

	% D'accord	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Grâce à mon travail, je peux avoir un bon niveau de vie.	70%	88% 1	<u>85%</u> 1	78% 1	60% 2
Mon travail me procure un bon salaire.	66%	<u>80%</u>	81%	62% 3	<u>62%</u> 1
Le poste que j'occupe maintenant est une étape dans mon plan de carrière.	62%	68%	<u>77%</u> 3	72% 2	<u>54%</u> 3
Si j'avais le choix, je choisirais le travail que je fais maintenant.	60%	<u>76%</u>	<u>78%</u> 2	63%	<u>53%</u>
Je compte avoir des responsabilités plus importantes dans un proche avenir.	52%	80% 3	<u>69%</u>	56%	41%
Le travail que je fais m'assure une bonne retraite.	52%	<u>79%</u>	<u>72%</u>	55%	41%
Le travail que je fais maintenant me prépare pour des fonctions plus importantes.	49%	<u>74%</u>	<u>66%</u>	<u>63%</u>	<u>34%</u>
Mon travail contribue à rendre le monde meilleur.	48%	<u>85%</u> 2	60%	44%	<u>39%</u>
Mon travail sert une cause importante.	41%	<u>79%</u>	<u>57%</u>	38%	30%



80 % des répondants voient dans leur travail un enjeu important ...

Q9: QUE PENSEZ-VOUS DE VOTRE TRAVAIL?





... Quelles que soient la position dans l'entreprise

Des différences nettement moins importantes sur ces dimensions Les différences constatées sur ce qu'apporte le travail n'empêchent pas les non encadrants de parler de valeurs et de fierté.

Q9: QUE PENSEZ-VOUS DE VOTRE TRAVAIL?

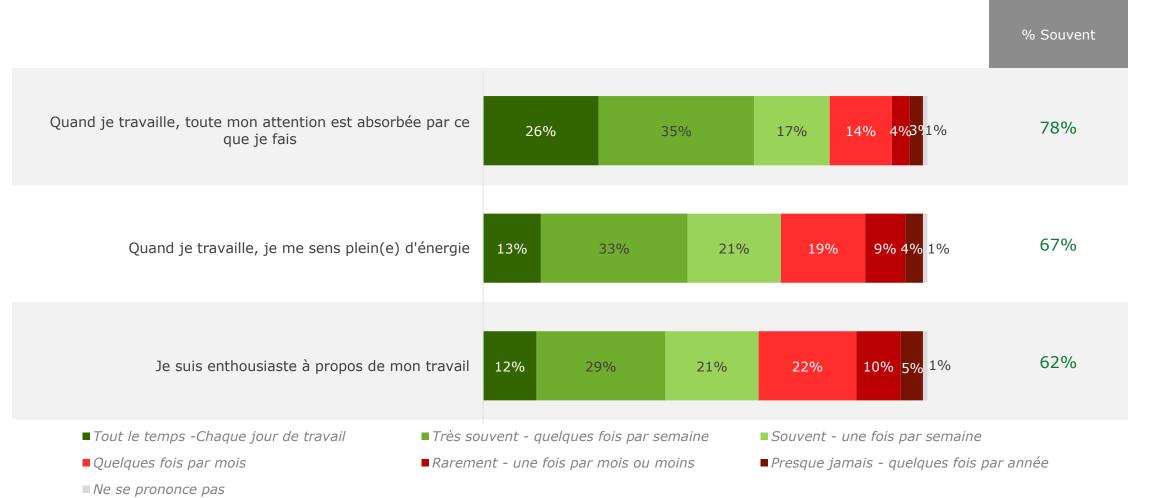
	% D'accord	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
J'attache beaucoup d'importance à mon travail.	83%	76%	85%	87%	82%
Je fais un travail qui a du sens.	80%	82%	86%	80%	79%
Le travail que je fais en vaut la peine.	80%	84%	90%	79%	78%
Je me sens fier(ère) du travail que je fais.	79%	80%	<u>86%</u>	80%	77%
Je fais un travail qui est cohérent avec mes valeurs.	79%	<u>85%</u>	84%	80%	76%



Des ressentis globalement positifs au travail

Concentration au travail pour près de 8 personnes sur 10. Energie au travail pour près de 7 personnes sur 10. Mais l'enthousiasme fait défaut pour près de 4 personnes sur 10.

Q10 : A QUELLE FRÉQUENCE VOUS ÊTES-VOUS SENTI(E) AINSI AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE ?



Les ressentis dans le cadre du travail... focus fonction dans l'entreprise

L'attention et la concentration sont supérieures chez les non encadrants alors que l'enthousiasme est plus fort chez les chefs d'entreprise. Même si près d'un tiers ne revendique pas cette énergie.

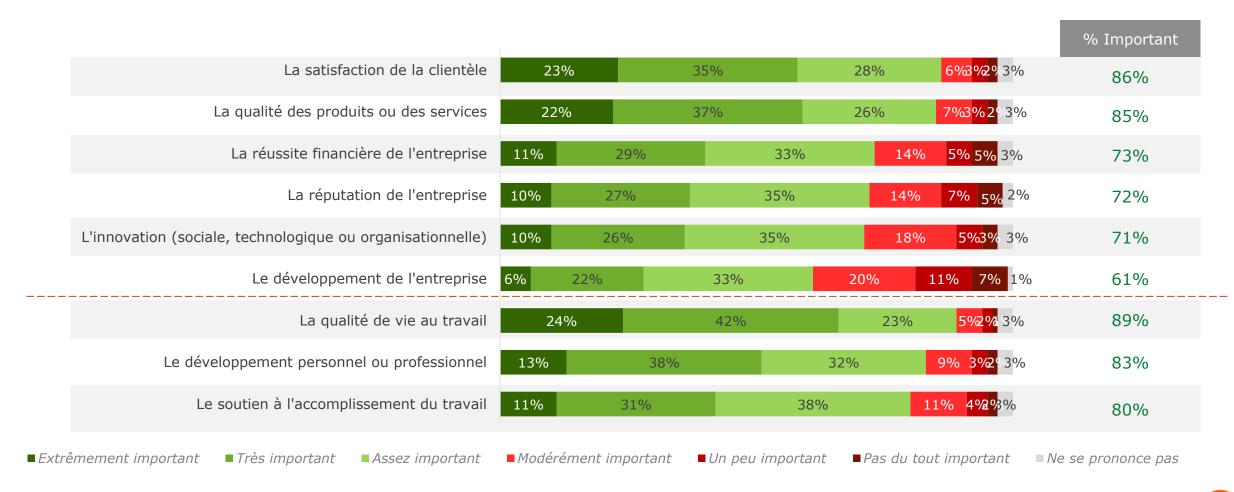
Q10 : A QUELLE FRÉQUENCE VOUS ÊTES-VOUS SENTI(E) AINSI AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE ? Base : ensemble des répondants à l'enquête (1 487)

	% Souvent	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Quand je travaille, toute mon attention est absorbée par ce que je fais.	78%	68%	<u>86%</u>	<u>84%</u>	77%
Quand je travaille, je me sens plein(e) d'énergie.	67%	64%	<u>81%</u>	71%	<u>63%</u>
Je suis enthousiaste à propos de mon travail.	62%	68%	<u>76%</u>	60%	59%

La satisfaction de la clientèle et la qualité des produits et des services sont les premières raisons de l'investissement professionnel

Q6 : VOICI UNE LISTE DE MOTIFS QUI POURRAIENT VOUS INCITER À INVESTIR DES EFFORTS DANS VOTRE TRAVAIL. QUELLE IMPORTANCE CELA A-T-IL POUR VOUS ?

Base : ensemble des répondants à l'enquête (1 487)





Les raisons de l'investissement professionnel... un regard croisé

La réussite, la réputation et le développement de l'entreprise sont moins mis en avant par les non encadrants.

Mais les clients, la qualité des produits, l'accomplissement au travail et son propre développement sont des éléments partagés par tous.

VOICI UNE LISTE DE MOTIFS QUI POURRAIENT VOUS INCITER À INVESTIR DES EFFORTS DANS VOTRE TRAVAIL. QUELLE IMPORTANCE CELA A-T-IL POUR VOUS ?

Base : ensemble des répondants à l'enquête (1 487)

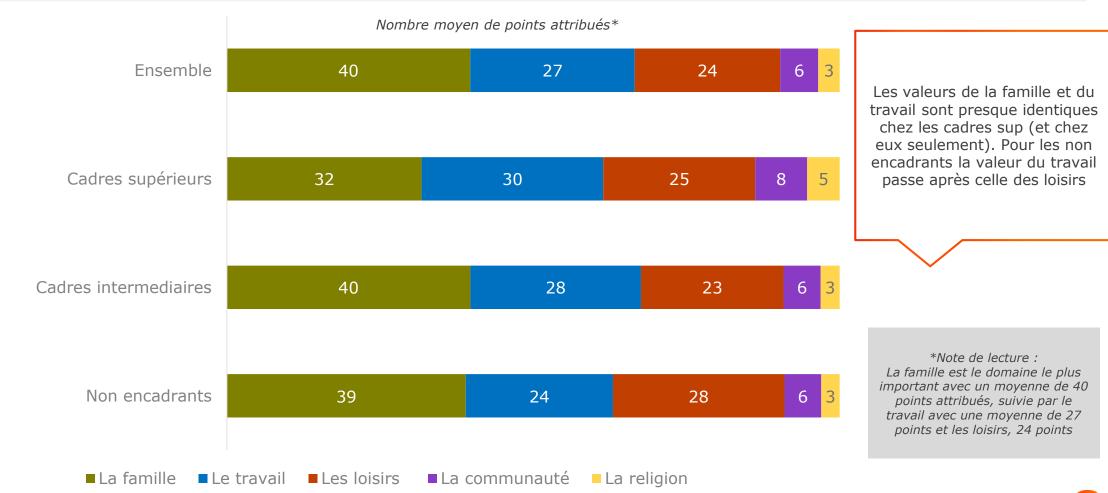
	% Important	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
La satisfaction de la clientèle	86%	81%	89%	87%	86%
La qualité des produits ou des services	85%	80%	90%	88%	86%
La réussite financière de l'entreprise	73%	82%	<u>87%</u>	73%	<u>70%</u>
La réputation de l'entreprise	72%	<u>83%</u>	<u>89%</u>	<u>78%</u>	<u>63%</u>
L'innovation (sociale, technologique ou organisationnelle)	71%	76%	81%	71%	69%
Le développement de l'entreprise	61%	68%	<u>78%</u>	66%	<u>55%</u>
La qualité de vie au travail	89%	82%	92%	92%	88%
Le développement personnel ou professionnel	83%	77%	88%	85%	82%
Le soutien à l'accomplissement du travail	80%	79%	86%	83%	78%



Dans la vie, l'importance accordée au travail, arrive en deuxième position, juste avant les loisirs

Q3 : NOUS VOUS INVITONS À ATTRIBUER DES POINTS SELON L'IMPORTANCE QU'ONT POUR VOUS LES CINQ DOMAINES D'ACTIVITÉS CI-DESSOUS, DANS VOTRE VIE. ATTRIBUEZ CES POINTS POUR CHACUN DES DOMAINES D'ACTIVITÉS SANS TENIR COMPTE DU TEMPS QUE VOUS Y PASSEZ AFIN QUE LE TOTAL DES CINQ SOIT ÉGAL À 100.

Aux collaborateurs et aux encadrants (hors chefs d'entreprise) : 1 307

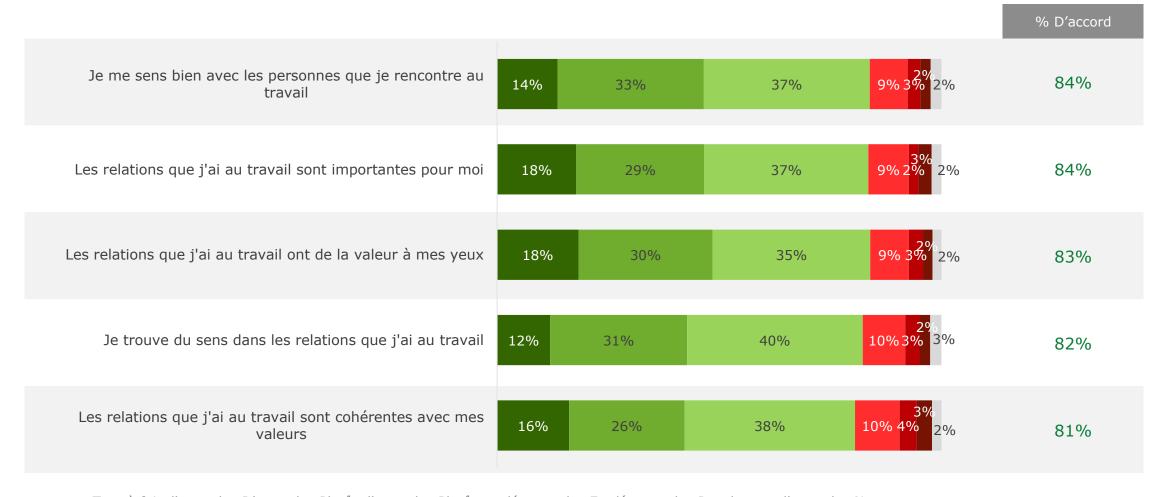


LES RELATIONS DANS LE CADRE DU TRAVAIL BVa

Les relations au travail, une dimension positive pour plus de 80 % des répondants ...

Q9: QUE PENSEZ-VOUS DE VOTRE TRAVAIL?

Base : ensemble des répondants à l'enquête (1 487)





... Quelle que soit la position dans l'entreprise

Une importante linéarité des résultats entre les différentes populations étudiées. Les cadres supérieurs sont les plus nombreux à valoriser les différentes dimensions des relations au travail.

Q9: QUE PENSEZ-VOUS DE VOTRE TRAVAIL?

Base : ensemble des répondants à l'enquête (1 487)

	% D'accord	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Je me sens bien avec les personnes que je rencontre au travail	84%	82%	<u>93%</u>	82%	84%
Les relations que j'ai au travail sont importantes pour moi	84%	81%	<u>93%</u>	87%	<u>81%</u>
Les relations que j'ai au travail ont de la valeur à mes yeux	83%	87%	<u>94%</u>	88%	<u>80%</u>
Je trouve du sens dans les relations que j'ai au travail	82%	86%	83%	86%	<u>80%</u>
Les relations que j'ai au travail sont cohérentes avec mes valeurs	81%	77%	<u>89%</u>	83%	79%

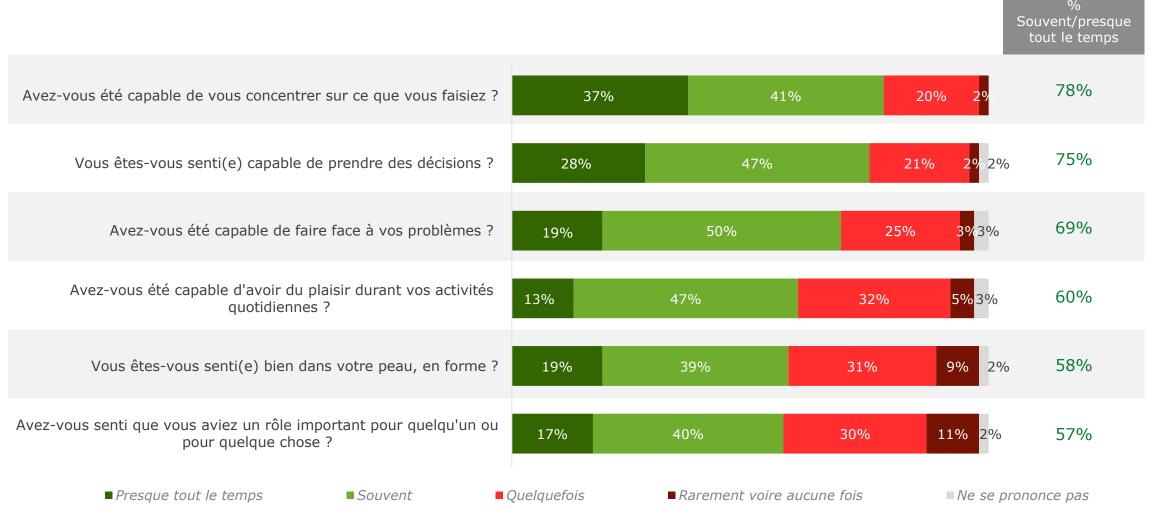




Prendre des décisions et être capable de faire face à ses problèmes, une compétence mise en œuvre par 7 personnes sur 10 au cours du dernier mois

Q14: DEPUIS UN MOIS,

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire (1 331)





... une perception contrasté entre chefs d'entreprises et cadres

Q14: DEPUIS UN MOIS,

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire (1 331)

Concentration, décision et résolution sont plus largement mises en avant que la notion de bien être.

Des chefs d'entreprise qui peuvent sembler parfois un peu « abasourdis » (notamment au moment de la prise de décision). Des non encadrants qui peinent à trouver du plaisir ou à être bien dans leur peau.

	% Souvent/pres que tout le temps	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Avez-vous été capable de vous concentrer sur ce que vous faisiez ?	78%	<u>72%</u>	82%	<u>85%</u>	76%
Vous êtes-vous senti(e) capable de prendre des décisions ?	75 %	<u>65%</u>	<u>88%</u>	82%	<u>71%</u>
Avez-vous été capable de faire face à vos problèmes ?	69%	71%	75%	72%	66%
Avez-vous été capable d'avoir du plaisir durant vos activités quotidiennes ?	60%	68%	<u>72%</u>	62%	<u>55%</u>
Vous êtes-vous senti(e) bien dans votre peau, en forme ?	58%	61%	<u>69%</u>	63%	<u>53%</u>
Avez-vous senti que vous aviez un rôle important pour quelqu'un ou pour quelque chose ?	57 %	<u>65%</u>	<u>72%</u>	56%	<u>53%</u>

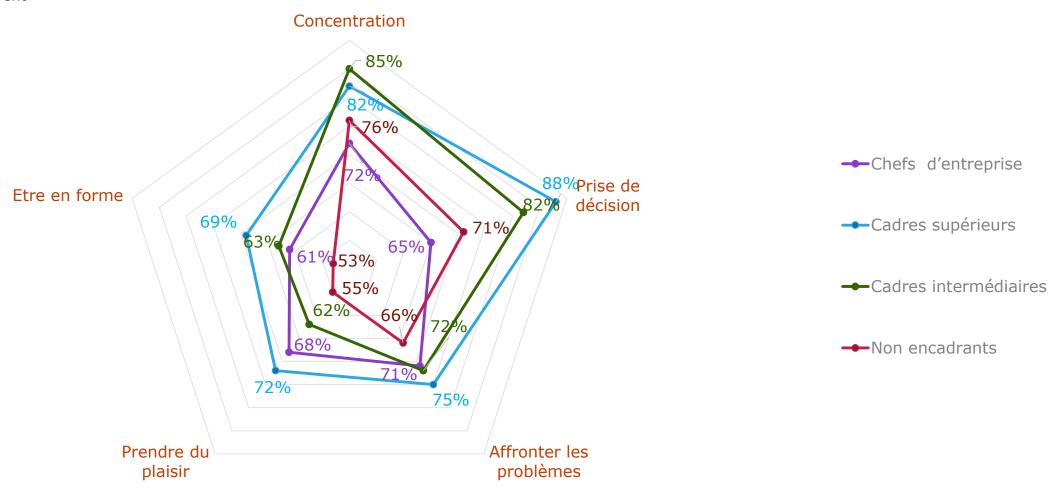


Les ressentis au cours du dernier mois... des perceptions différentes selon la fonction

Q14: DEPUIS UN MOIS,

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire (1 331)

% Souvent

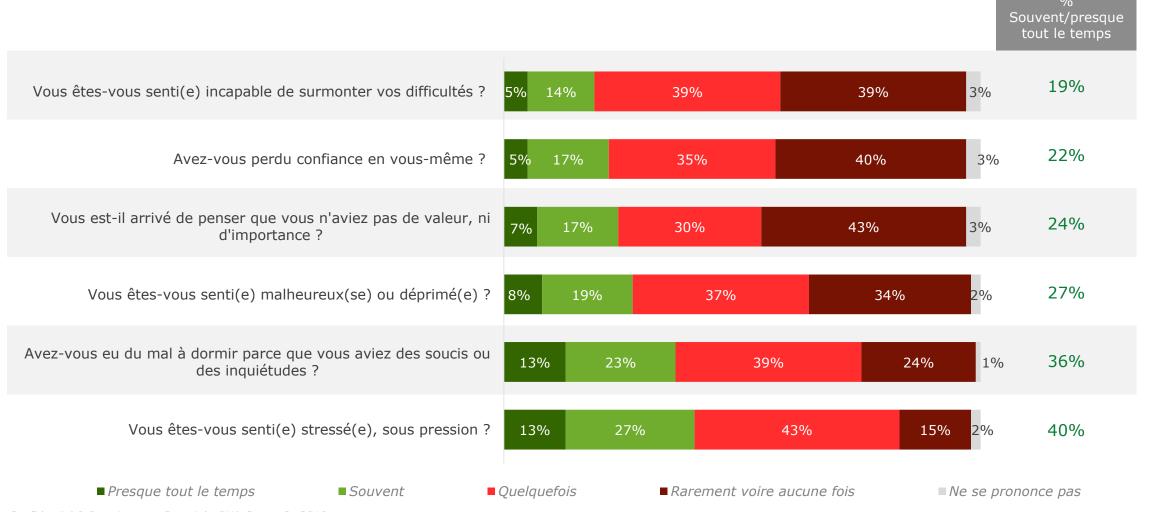




Un répondant sur cinq estime avoir été incapable de surmonter ses difficultés au cours du dernier mois, ...

Q14: DEPUIS UN MOIS,

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire (1 331)





... des difficultés ressenties avant tout par les chefs d'entreprises

Toutes les dimensions possibles du « stress » du chef d'entreprise se retrouvent ici : pression, perte de confiance et de sommeil. Mais ces dimensions n'épargnent pas les autres populations au sein de l'entreprise.

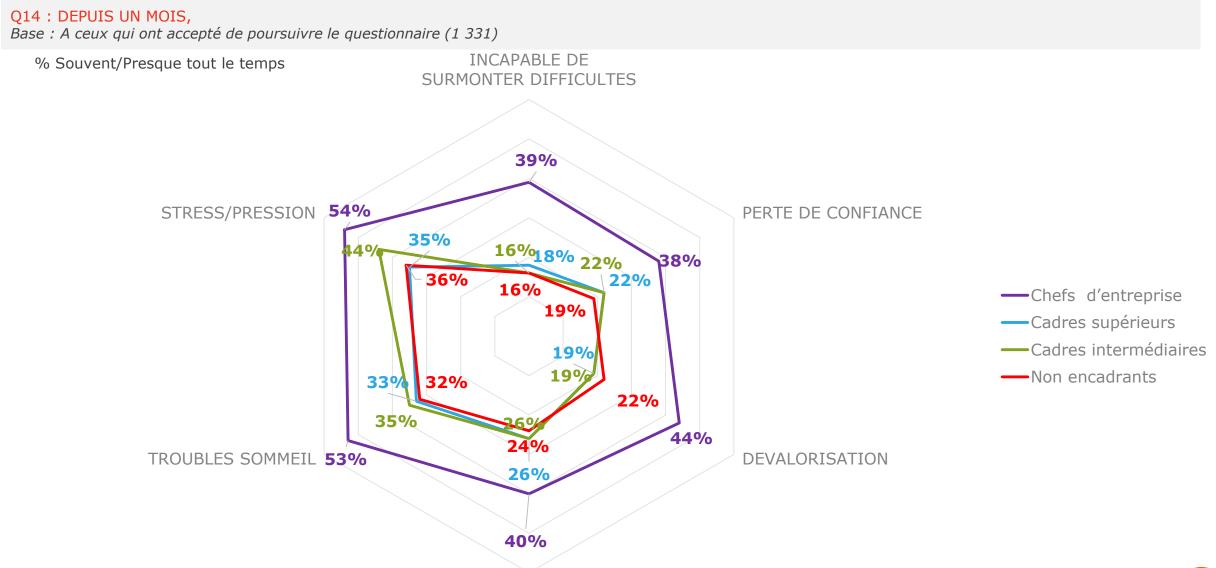
Q14: DEPUIS UN MOIS,

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire (1 331)

	% Souvent/Pres que tout le temps	Chefs d'entreprise	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants
Vous êtes-vous senti(e) incapable de surmonter vos difficultés ?	19%	39%	18%	16%	16%
Avez-vous perdu confiance en vous-même ?	22%	38%	22%	22%	<u>19%</u>
Vous est-il arrivé de penser que vous n'aviez pas de valeur, ni d'importance ?	24%	44%	19%	19%	22%
Vous êtes-vous senti(e) malheureux(se) ou déprimé(e) ?	27%	40%	26%	26%	24%
Avez-vous eu du mal à dormir parce que vous aviez des soucis ou des inquiétudes ?	36%	53%	33%	35%	32%
Vous êtes-vous senti(e) stressé(e), sous pression ?	40%	54%	35%	44%	36%



Les cadres intermédiaires au moins autant affectés par les difficultés que les cadres supérieurs

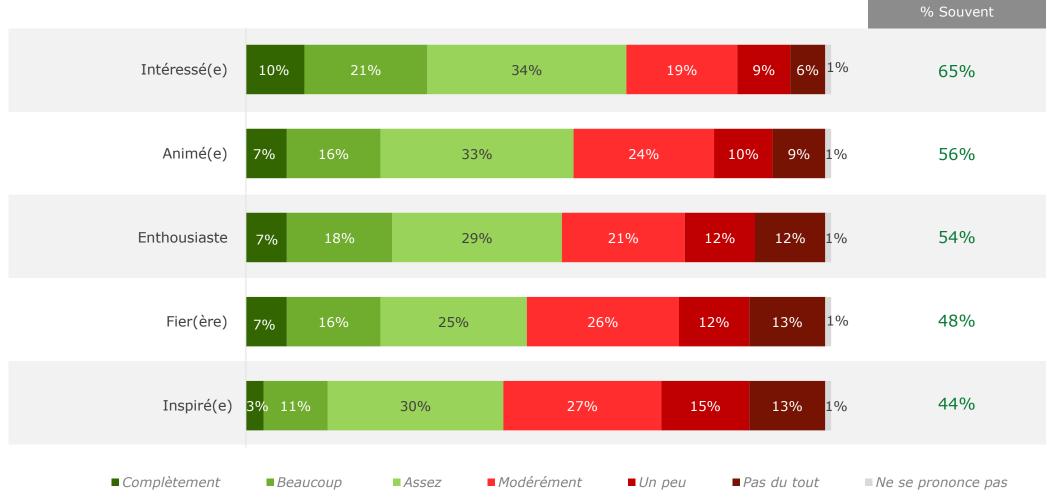




Plus de la moitié des répondants se sont sentis intéressés, animés ou enthousiastes au cours des quatre dernières semaines

Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...

Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307





Des sentiments positifs ressentis plus par les cadres que par les non encadrants

Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...

Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307

	% Souvent	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants	cadres sup. /non encadrants
Intéressé(e)	65%	<u>76%</u>	<u>71%</u>	<u>60%</u>	16
Animé(e)	56%	<u>73%</u>	61%	<u>51%</u>	22
Enthousiaste	54%	<u>69%</u>	54%	51%	18
Fier(ère)	48%	<u>70%</u>	54%	<u>43%</u>	27
Inspiré(e)	44%	<u>65%</u>	<u>56%</u>	<u>35%</u>	20

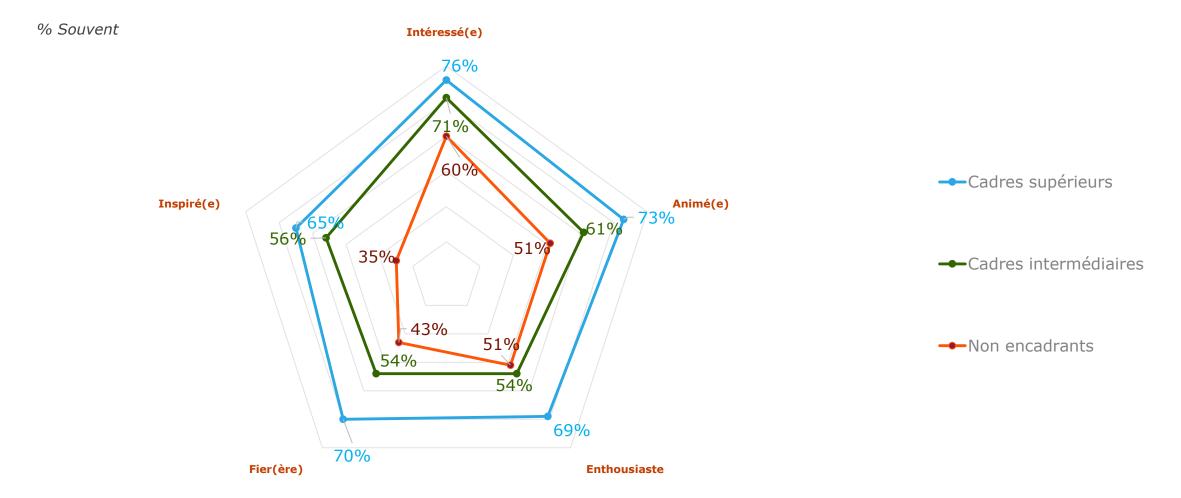


Différence

Des sentiments positifs liés au travail qui croissent avec le statut

Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...

Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307

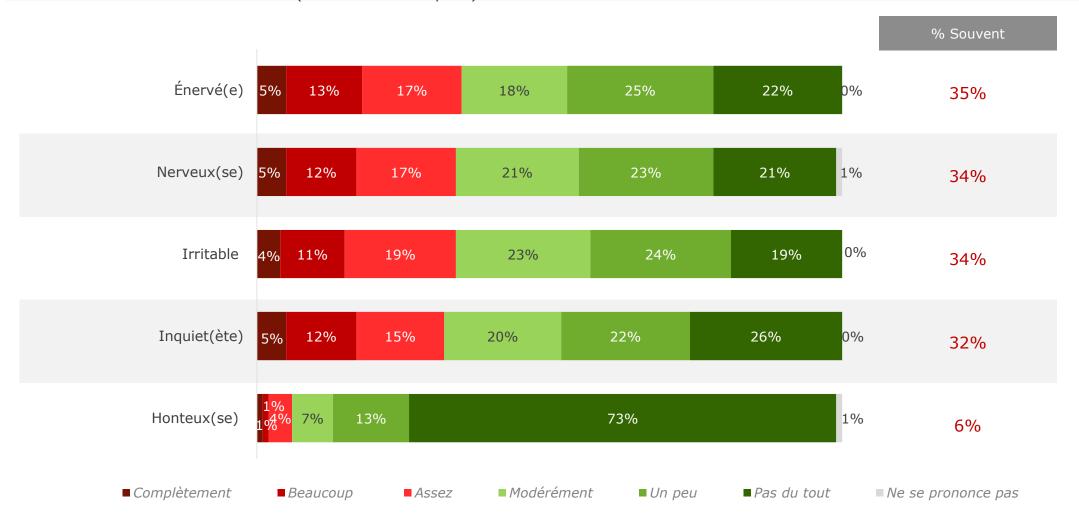




Plus d'un répondant sur trois a ressenti des sentiments négatifs au travail au cours du dernier mois

Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...

Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307





Les cadres intermédiaires apparaissent parfois comme « pris en étau »?

Différence

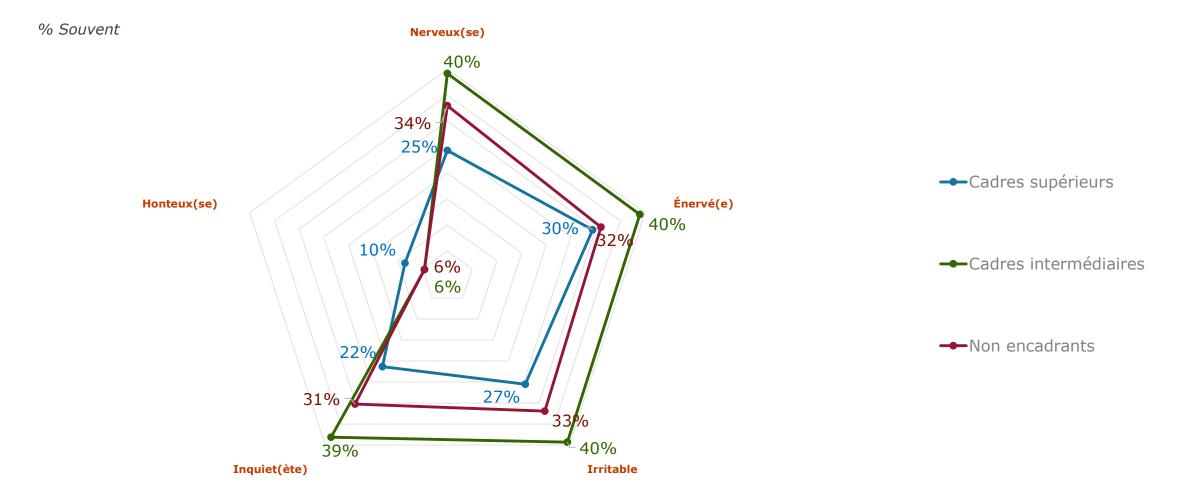
Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...
Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307

	% Souvent	Cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Non encadrants	cadres sup. /non encadrants
Énervé(e)	35%	25%	<u>40%</u>	34%	-9
Nerveux(se)	34%	30%	<u>40%</u>	32%	-2
Irritable	34%	27%	<u>40%</u>	33%	-6
Inquiet(ète)	32%	22%	<u>39%</u>	31%	-9
Honteux(se)	6%	10%	6%	6%	4

Les cadres intermédiaires et les non encadrants plus affectés par leur travail que les cadres supérieurs, au cours du dernier mois

Q8 : VOICI UNE LISTE DE 10 ÉNONCÉS IDENTIFIANT DES ÉMOTIONS OU DES SENTIMENTS QUE VOUS POURRIEZ RESSENTIR QUAND VOUS TRAVAILLEZ. AU COURS DES 4 DERNIÈRES SEMAINES, VOUS VOUS ÊTES SENTI(E)...

Aux encadrants et aux collaborateurs (hors chefs d'entreprise) : 1 307



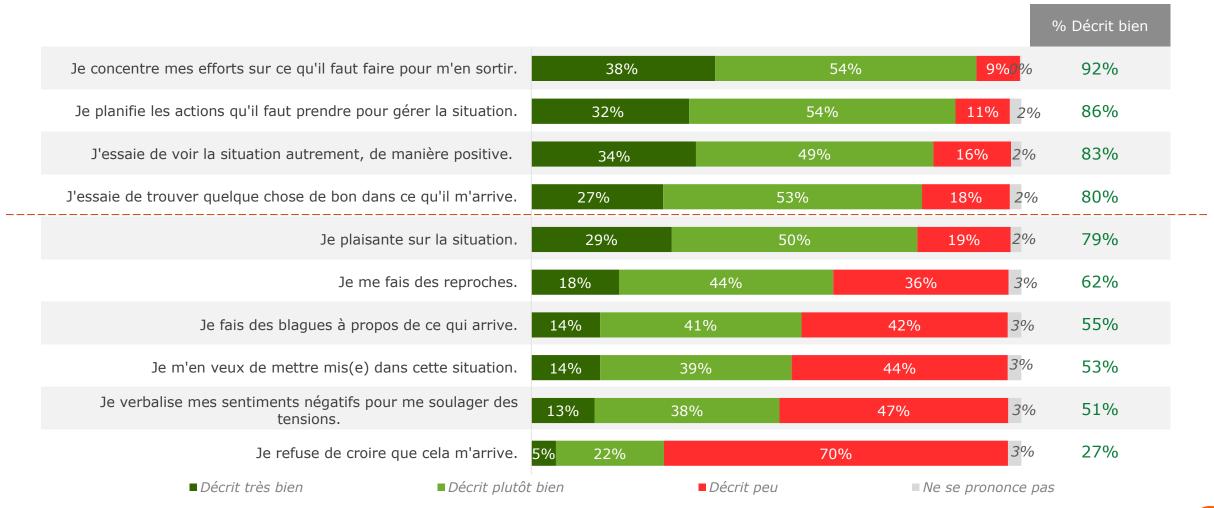


Plus de 8 répondants sur 10 essaient de rebondir suite aux situations stressantes

Le stress
parfaitement pris
en compte
comme une
partie intégrante
du travail

013: DANS UNE SITUATION STRESSANTE...

Base : A ceux qui ont accepté de poursuivre le questionnaire hors chefs d'entreprise (1 167)





Entre managers et managés : des écarts de perception supérieurs à 20 points pour 80 % des pratiques managériales

	Perception Collaborateurs		Déclaration Managers
Il nous donne de l'autonomie pour faire notre travail.	68%	➤ -10 pts*	78%
Il nous donne la liberté de faire notre travail de la façon la plus efficace possible.	61%	➤ -10 pts	71%
Le travail que nous faisons respecte les valeurs humaines.	56%	▲ -17 pts	73%
Il définit clairement les objectifs qu'il faut atteindre.	55%	▲ -17 pts	72%
Il s'assure que nous travaillons dans un climat de sécurité.	52%	➤ -23 pts	75%
Il discute ouvertement des problèmes avec nous pour trouver une solution.	51%	➤ -25 pts	76%
Il veille à la santé et à la sécurité des personnes.	49%	➤ -24 pts	73%
Il nous confie des tâches qui mobilisent nos talents.	50%	➤ -25 pts	75%
Il nous fait travailler ensemble, dans un esprit d'équipe.	49%	➤ -26 pts	75%
Nous pouvons compter sur lui pour nous aider à résoudre les problèmes qui concernent notre travail	48%	➤ -25 pts	73%
Il nous offre son soutien quand nous en avons besoin.	46%	➤ -30 pts	76%
Il nous donne les ressources suffisantes pour atteindre nos objectifs.	47%	▲ -23 pts	70%
Il veille sur le bien-être des membres de notre équipe.	44%	➤ -30 pts	74%
Il nous aide à avoir confiance dans notre capacité de résoudre des problèmes.	45%	➤ -30 pts	75%
Nous discutons ouvertement de nos opinions pour prendre les décisions ensemble.	45%	➤ -27 pts	72%
Il nous encourage à développer nos compétences dans l'accomplissement de nos tâches.	44%	➤ -29 pts	73%
Il s'assure que nous avons des occasions de nous accomplir dans notre travail.	43%	➤ -27 pts	70%
Il prend le temps de nous expliquer les raisons des décisions.	42%	➤ -26 pts	68%
Il prend le temps de nous expliquer à quoi va servir notre travail.	37%	➤ -32 pts	69%
Il gère les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.	30%	➤ -31 pts	60%

^{*} Ecarts de perception entre les collaborateurs et les managers sur les pratiques managériales



Comparaison des écarts de perception selon la ligne hiérarchique. Des écarts bien moins importants entre les chefs d'entreprise et les cadres supérieurs qu'entre le reste de l'encadrement et leurs collaborateurs directs

Ecarts les plus importants entre cadres intermédiaires et cadres supérieurs (plus de 40 pts). Un besoin d'explications croissant plus on descend dans la ligne hiérarchique

	Perception Cadres supérieurs - Collaborateur	Chef d'entreprise -	PerceptionDéclarationCadreCadresintermédiaire -supérieurs -CollaborateursManagers	Perception Déclaration Non encadrant Cadre - intermédiaire - Collaborateurs Managers
Il nous fait travailler ensemble, dans un esprit d'équipe.	69%	77%	47% 🔌 -30 pts 77%	48% ➤ -25 pts 73%
Il nous offre son soutien quand nous en avons besoin.	59%	77%	42% 🔌 -33 pts 75%	46% ➤ -29 pts 75%
Il veille sur le bien-être des membres de notre équipe.	51% 🛰	-25 pts 76%	42% 🔌 -34 pts 76%	44% 🛰 -28 pts 72%
Il nous aide à avoir confiance dans notre capacité de résoudre des problèmes.	61%	75%	42% 🔌 -42 pts 84%	44% 🛰 -27 pts 71%
Il nous encourage à développer nos compétences dans l'accomplissement de nos tâches.	72%	74%	45% 🔌 -34 pts 79%	41% 🛰 -29 pts 71%
Il s'assure que nous avons des occasions de nous accomplir dans notre travail.	56%	69%	44% 🔌 -29 pts 73%	42% 🛰 -29 pts 71%
Il prend le temps de nous expliquer les raisons des décisions.	53%	55%	46% 🔌 -36 pts 82%	40% ⅓ -35 pts 75%
Il prend le temps de nous expliquer à quoi va servir notre travail.	60%	68%	35% 🔌 -46 pts 82%	35% ≥ -31 pts 66%
Il gère les tensions avant qu'elles dégénèrent en conflit.	40% 🛰	-27 pts 67%	27% 🔌 -35 pts 62%	31% ➤ -23 pts 54%



Références

Alexy, Robert (2010). « The Dual Nature of Law », Ratio Juris, vol. 23, no 2, p. 167-182.

Alzola, Miguel (2017). « Decent work: The moral status of labor in human resource management », *Journal of Business Ethics*, p. No Pagination Specified.

Anastasi, Anne (1993). « A century of psychological testing: Origins, problems, and progress », dans *Exploring applied psychology: Origins and critical analyses*, Washington, DC, US, American Psychological Association, p. 9-36.

Anastasi, Anne (1995). « Psychology evolving: Linkages, hierarchies, and dimensions », dans *Psychology*, *science*, *and human affairs: Essays in honor of William Bevan.*, Boulder, CO, US, Westview Press, p. 245-260.

Anastasi, Anne et Susana Urbina (1997). *Psychological testing, 7th ed,* Upper Saddle River, NJ, US, Prentice Hall/Pearson Education, coll. Psychological testing, 7th ed., xiii, 721 p.

Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa et Todd J. Weber (2009). « Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions », *Annual Review of Psychology*, vol. 60, no 1, p. 421-449.

Bandura, Albert (1977). Social learning theory, Oxford, England, Prentice-Hall, viii, 247 p.

Banks, Michael H., Chris W. Clegg, Paul R. Jackson, Nigel J. Kemp, Elizabeth M. Stafford et Toby D. Wall (1980). « The use of the General Health Questionnaire as an indicator of mental health in occupational studies », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, no 3, p. 187-194.

Bascou, Alexis (2018). L'empreinte des dirigeants. Rapport d'analyses qualitatives., Montréal, HEC Montréal, 38 p.

Bellah, Robert N., Richard Madsen, William M. Sullivan, Ann Swidler et Steven M. Tipton (1985). *Habits of the Heart : Individualism and Commitment in American Life*, Berkeley, California, University of California Press.

Berg, Justin M., Jane E. Dutton et Amy Wrzesniewski (2013). « Job crafting and meaningful work », dans *Purpose and meaning in the workplace.*, Washington, DC, US, American Psychological Association, p. 81-104.

Blasberg, Jonathan S., Paul L. Hewitt, Gordon L. Flett, Simon B. Sherry et Chang Chen (2016). « The importance of item wording: The distinction between measuring high standards versus measuring perfectionism and why it matters », *Journal of Psychoeducational Assessment*, vol. 34, no 7, p. 702-717.

Blustein, David L., Chad Olle, Alice Connors-Kellgren et A. John Diamonti (2016). « Decent Work: A Psychological Perspective » [Review], Frontiers in Psychology, vol. 7, no 407.

Boisvert, Maurice (1977). La qualité de la vie au travail: compte-rendu du colloque tenu à l'Ecole des hautes études commerciales le premier juin 1977, Montréal, École des hautes études commerciales.

Boisvert, Maurice et Jean Brunelle (1981). La qualité de la vie au travail, vol. 1980-81, Montréal, Agence d'ARC.

Bollier, David (2014). La renaissance des communs. Pour une société de coopération et de partage., Paris, Ed. Charles Léopold Mayer.

Bolt, Daniel M. et James Rounds (2000). « Advances in psychometric theory and methods », dans *Handbook of counseling psychology, 3rd ed.*, Hoboken, NJ, US, John Wiley & Sons Inc, p. 140-176.

Boyatzis, Richard E. (2007). « Developing emotional intelligence through coaching for leadership, professional and occupational excellence », dans R. Bar-On, J. G. Maree et M. J. Elias (dir.), *Educating people to be emotionally intelligent*, Westport, CT, US, Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, p. 155-168.

Boyatzis, Richard E. (2015). « Building and maintaining better leadership relationships through mindfulness », dans J. Reb P. W. B. Atkins (dir.), *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications*, New York, NY, US, Cambridge University Press, coll. Cambridge companions to management., p. 239-255.

Boyatzis, Richard E., Kylie Rochford et Scott N. Taylor (2015). « The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: Toward effective leadership, relationships, and engagement », Frontiers in Psychology, vol. 6.

Boyatzis, Richard E., Melvin L. Smith, Ellen Van Oosten et Lauris Woolford (2013). « Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching », *Organizational Dynamics*, vol. 42, no 1, p. 17-24.

Brackett, Marc A., Susan E. Rivers et Peter Salovey (2011). « Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success », *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 5, no 1, p. 88-103.

Burton, Joan (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model. Background and Supporting Literature and Practices, Geneva, Switzerland, World Health Organization, 123 p.

Calder, Bobby J. et Alice M. Tybout (2016). « What makes a good theory practical? », AMS Review, vol. 6, no 3, p. 116-124.

Carver, Charles S. (1997). « You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE », *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 4, no 1, p. 92-100.

Casper, Wendy J., Hoda Vaziri, Julie Holliday Wayne, Sara DeHauw et Jeffrey Greenhaus (2018). « The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement », *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no 2, p. 182-214.

Chan, David (2011). « Advances in analytical strategies », dans APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization, Washington, DC, US, American Psychological Association, coll. APA Handbooks in Psychology., p. 85-113.

Chou, Yeh-Tai et Wen-Chung Wang (2010). « Checking dimensionality in item response models with principal component analysis on standardized residuals », Educational and Psychological Measurement, vol. 70, no 5, p. 717-731.

Cohen, Jacob (1988). « Set correlation and contingency tables », Applied Psychological Measurement, vol. 12, no 4, p. 425-434.

Comrey, Andrew L. (1988). « Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 56, no 5, p. 754-761.

Costin, Vlad et Vivian L. Vignoles (2019). « Meaning is about mattering: Evaluating coherence, purpose, and existential mattering as precursors of meaning in life judgments », *Journal of Personality and Social Psychology*, p. No Pagination Specified.

Coutrot, Thomas (2018). *Travail et bien-être psychologique*. *L'apport de l'enquête CT-RPS 2016.*, no 217, Paris, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), 53 p.

Crehan, Kevin et Thomas M. Haladyna (1991). « The validity of two item-writing rules », *Journal of Experimental Education*, vol. 59, no 2, p. 183-192.

Cronbach, Lee J. (1951). « Coefficient alpha and the internal structure of tests », *Psychometrika*, vol. 16, p. 297-334.

Cronbach, Lee J. (1988). « Internal consistency of tests: Analyses old and new », *Psychometrika*, vol. 53, no 1, p. 63-70.

Crowne, Douglas P. et David Marlowe (1960). « A new scale of social desirability independent of psychopathology », *Journal of Consulting Psychology*, vol. 24, no 4, p. 349-354.

Damasio, Antonio R. (1995). L'Erreur de Descartes : la raison des émotions, Paris, Odile Jacob, 312 p.

Decety, Jean et William Ickes (2009). *The social neuroscience of empathy* [doi:10.7551/mitpress/9780262012973.001.0001], Cambridge, MA, US, MIT Press, coll. The social neuroscience of empathy., ix, 255 p.

Deci, Edward L. et Richard M. Ryan (2008). « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, vol. 49, no 3, p. 182-185.

Dejonckheere, Egon, Merijn Mestdagh, Marlies Houben, Yasemin Erbas, Madeline Pe, Peter Koval, et coll. (2018). « The bipolarity of affect and depressive symptoms », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 114, no 2, p. 323-341.

Dejours, Christophe (2013). *Travail vivant. Tome 2. Travail et émancipation*, Paris, Payot, 256 p.

DeVellis, Robert F. (2012). Scale development: theory and applications, vol. 26.;26;, Los Angeles, SAGE.

Dewa, Caroline S., Alain Lesage, Paula Goering et Michele Craveen (2004). « Nature and prevalence of mental illness in the workplace », *Healthcare Papers*, vol. 5, no 2, p. 12-25.

Di Fabio, Annamaria (2017). « Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations », Frontiers in Psychology, vol. 8.

Di Fabio, Annamaria et Maureen E. Kenny (2016). « From Decent Work to Decent Lives: Positive Self and Relational Management (PS&RM) in the Twenty-First Century » [Original Research], Frontiers in Psychology, vol. 7, no 361.

Dik, Bryan J., Zinta S. Byrne et Michael F. Steger (2013). *Purpose and meaning in the workplace* [doi:10.1037/14183-000], Washington, DC, US, American Psychological Association, xv, 248 p.

Dik, Bryan J., Michael F. Steger, Arissa R. Fitch-Martin et Casey C. Onder (2013). « Cultivating meaningfulness at work », dans J. A. Hicks C. Routledge (dir.), *The experience of meaning in life: Classical perspectives, emerging themes, and controversies*, New York, NY, US, Springer Science + Business Media, p. 363-377.

Dohrenwend, Barbara S. (1973). « Life events as stressors: A methodological inquiry », Journal of Health and Social Behavior, vol. 14, no 2, p. 167-175.

Dohrenwend, Barbara S., Bruce P. Dohrenwend, Margaret Dodson et Patrick E. Shrout (1984). « Symptoms, hassles, social supports, and life events: Problem of confounded measures », *Journal of Abnormal Psychology*, vol. 93, no 2, p. 222-230.

Dohrenwend, Barbara S., Larry Krasnoff, Alexander R. Askenasy et Bruce P. Dohrenwend (1978). « Exemplification of a method for scaling life events: The PERI Life Events Scale », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 19, no 2, p. 205-229.

Dohrenwend, Bruce P. (2006). « Inventorying stressful life events as risk factors for psychopathology: Toward resolution of the problem of intracategory variability », *Psychological Bulletin*, vol. 132, no 3, p. 477-495.

Drucker, Peter Ferdinand (1985). Les entrepreneurs, Paris, L'Expansion/Hachette/JC Lattès.

Dumond, Jean-Paul (2011). L'empreinte des dirigeants, Paris, Presses de l'EHESP.

Dunning, David (2006). « Strangers to ourselves? », *The Psychologist*, vol. 19, no 10, p. 600-603.

England, George W. et Jyuji Misumi (1986). « Work centrality in Japan and the United States », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 17, no 4, p. 399-416.

England, George W. et William T. Whitely (1990). « Cross-national meanings of working », dans *Meanings of occupational work: A collection of essays*, Lexington, MA, England, Lexington Books/D. C. Heath and Com, coll. Issues in organization and management series., p. 65-106.

Erikson, Erik Homburger (1980). *Identity and the life cycle*, New York, NY, US, W W Norton & Co, 191 p.

Falque, Laurent, Sophie Izoard et François Henry (2019). Point d'étape synthétique de la recherche sur les dirigeants, managers et leaders bâtisseurs de sens, Lille, ICAM, 8 p.

Fisher, Gwenith G., Russell A. Matthews et Alyssa Mitchell Gibbons (2016). « Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 21, no 1, p. 3-23.

Flutre, Louis Fernand et Cornelis Sneijders de Vogel (1938). Li Fet des Romains. Compilé ensemble de Saluste et de Suetoine et de Lucan., Paris,, E. Droz.

Frankl, Victor E. (1967). *Psychotherapy and Existentialism*, New York, NY, Washington Square Press.

Fredrickson, Barbara L. (2004). « The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions », *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, vol. 359, no 1449, p. 1367-1377.

Frey, Bruce B., Stephanie Petersen, Lisa M. Edwards, Jennifer Teramoto Pedrotti et Vicki Peyton (2005). « Item-writing rules: Collective wisdom », *Teaching and Teacher Education*, vol. 21, no 4, p. 357-364.

Frieder, Rachel E., Gang Wang et In-Sue Oh (2018). « Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no 3, p. 324-333.

Friedman, Howard S. (1983). « On shutting one's eyes to face validity », *Psychological Bulletin*, vol. 94, no 1, p. 185-187.

Fromm, Erich (1975). La passion de détruire. Anatomie de la destructivité humaine, Paris, Robert Laffont.

Gagné, Marylène, Jacques Forest, Marie-Hélène Gilbert, Caroline Aubé, Estelle Morin et Angela Malorni (2010). « The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages », Educational and Psychological Measurement, vol. 70, no 4, p. 628-646.

Gernet, Isabelle et Christophe Dejours (2009). « Évaluation du travail et reconnaissance », Nouvelle Revue de Psychosociologie, vol. 2, no 8, p. 27-36.

Gillet, Nicolas, Alexandre J. S. Morin, Isabelle Huart, Philippe Colombat et Evelyne Fouquereau (2019). « The forest and the trees: Investigating the globality and specificity of employees' basic need satisfaction at work », *Journal of Personality Assessment*, p. No Pagination Specified-No Pagination Specified.

Glazer, Sharon, Malgorzata W. Kozusznik, Jacob H. Meyers et Omar Ganai (2014). « Meaningfulness as a resource to mitigate work stress », dans Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice, Vol. 3., Wiley-Blackwell, p. 114-130.

Goldberg, David P., Richard Gater, Norman Sartorius, Tevfik B. Üstün, Marco Piccinelli, Oye Gureje, et coll. (1997). « The validity of two versions of the GHQ in the WHO study of mental illness in general health care », *Psychological Medicine*, vol. 27, no 1, p. 191-197.

Goldberg, David P., Tineke A. J. Oldehinkel et Johan Hans Ormel (1998). « Why GHQ threshold varies from one place to another », *Psychological Medicine*, vol. 28, no 4, p. 915-921.

Goldberg, David P. et Paul Williams (1988). A User's Guide to the General Health Questionnaire, Windsor, National Foundation Educational Research (NFER).

Gomez, Pierre-Yves (2013). « Rendre le travail tangible dans ses trois dimensions », L'Expansion Management Review, vol. 150, p. 32-40.

Green, Robert G., Katrina D. Murphy et Shelita M. Snyder (2000). « Should demographics be placed at the end or at the beginning of mailed questionnaires? An empirical answer to a persistent methodological question », *Social Work Research*, vol. 24, no 4, p. 237-241.

Greenleaf, Robert K. (1977). Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness, New York, Paulist Press.

Greenwald, Anthony G. (1980). « The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history », *American Psychologist*, vol. 35, no 7, p. 603-618.

Hackman, J. Richard (1992a). « Group influences on individuals in organizations », dans Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed., Palo Alto, CA, US, Consulting Psychologists Press, p. 199-267.

Hackman, J. Richard (1992b). *The psychology of self-management in organizations*, King of Prussia, PA, US, Organization Design and Development, coll. Classic readings in self-managing teamwork: 20 of the most important articles., 143-193 p.

Hackman, J. Richard (2004). « What makes for a great team », *Psycholgical Science Agenda*, vol. 18, no 6, p. 5-8.

Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 16, no 2, p. 250-279.

Hackman, J. Richard et Ruth Wageman (2005). « A Theory of Team Coaching », The Academy of Management Review, vol. 30, no 2, p. 269-287.

Harter, James K. et Frank L. Schmidt (2008). « Conceptual versus empirical distinctions among constructs: Implications for discriminant validity », *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, vol. 1, no 1, p. 36-39.

Holmes, Thomas H. et Richard H. Rahe (1967). « The Social Readjustment Rating Scale », Journal of Psychosomatic Research, vol. 11, no 2, p. 213-218.

Hooker, Stephanie A., Kevin S. Masters, Kaitlyn M. Vagnini et Christina L. Rush (2019). « Engaging in personally meaningful activities is associated with meaning salience and psychological well-being », *The Journal of Positive Psychology*, p. No Pagination Specified.

Huppert, Felicia A. (2009). « Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences », *Applied Psychology: Health and Well-Being*, vol. 1, no 2, p. 137-164.

llies, Remus, David Wagner, Kelly Wilson, Lucia Ceja, Michael Johnson, Scott DeRue, et coll. (2016). « Flow at work and basic psychological needs: Effects on well-being », Applied Psychology: An International Review, p. No Pagination Specified.

Irigaray, Hélio Arthur, R., Lucia B. Oliveira, Elaine Barbosa, S. T. et Estelle M. Morin (2019). « Employment relationships and meaning of work: a research with higher education professors », *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 20, no 1, p. 1-26.

Isaksen, Jesper (2000). « Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work », Journal of Humanistic Psychology, vol. 40, no 3, p. 84-107.

Jovanović, Veljko (2015a). « Beyond the PANAS: Incremental validity of the Scale of Positive and Negative Experience (SPANE) in relation to well-being », Personality and Individual Differences, vol. 86, p. 487-491.

Jovanović, Veljko (2015b). « A bifactor model of subjective well-being: A reexamination of the structure of subjective well-being », *Personality and Individual Differences*, vol. 87, p. 45-49.

Jung, Carl G. (1981). *The Development of Personality*, vol. 17, New York XX, Princeton University Press.

Kahn, William A. (1990). « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 4, p. 692-724.

Kahn, William A. et Steven Fellows (2013). « Employee engagement and meaningful work », dans *Purpose and meaning in the workplace.*, Washington, DC, US, American Psychological Association, p. 105-126.

Kessler, Ronald C., Kathleen R. Merikangas et Philip S. Wang (2008). « The prevalence and correlates of workplace depression in the National Comorbidity Survey Replication. », *Journal of Occupational and Environmental Medicine.*, vol. 50, no 4, p. 381-390.

Ketchum, Lyman D. et Eric Trist (1992). All teams are not created equal: How employee empowerment really works, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc, 318 p.

Keyes, Corey L. M. (2002). « The mental health continuum: From languishing to flourishing in life », Journal of Health and Social Behavior, vol. 43, no 2, p. 207-222.

Keyes, Corey L. M. et Joseph G. Grzywacz (2002). « Complete health: Prevalence and predictors among U.S. adults in 1995 », *American Journal of Health Promotion*, vol. 17, no 2, p. 122-131.

Keyes, Corey L. M. et Carol D. Ryff (2003). « Somatization and mental health: A comparative study of the idiom of distress hypothesis », *Social Science & Medicine*, vol. 57, no 10, p. 1833-1845.

Keyes, Corey L. M. et Adam D. Shapiro (2004). « Social Well-Being in the United States: A Descriptive Epidemiology », dans *How healthy are we?*: A national study of well-being at midlife., Chicago, IL, US, University of Chicago Press, coll. The John D. and Catherine T. MacArthur foundation series on mental health and development. Studies on successful midlife development., p. 350-372.

Keyes, Corey L. M. et Gerben J. Westerhof (2012). « Chronological and subjective age differences in flourishing mental health and major depressive episode », *Aging & Mental Health*, vol. 16, no 1, p. 67-74.

Kim, Giyeon, Jamie DeCoster, Ami N. Bryant et Katy L. Ford (2016). « Measurement equivalence of the K6 scale: The effects of race/ethnicity and language », Assessment, vol. 23, no 6, p. 758-768.

Kirkcaldy, Bruce D., Rudiger M. Trimpop et Susan Williams (2002). « Occupational stress and health outcome among British and German managers », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, no 6, p. 491-505.

Knoll, Adriana D. et Richard N. MacLennan (2017). « Prevalence and correlates of depression in Canada: Findings from the Canadian Community Health Survey » [doi:10.1037/cap0000103], Canadian Psychology /Psychologie canadienne, vol. 58, no 2, p. 116-123.

Kreitler, Shulamith et Hans Kreitler (1981). « Test Item Content: Does It Matter? », Educational and Psychological Measurement, vol. 41, no 3, p. 635-642.

Lazarus, Richard S. (1991). *Emotion and adaptation*, New York, NY, US, Oxford University Press, xiii, 557 p.

Lazarus, Richard S. (2012). « Evolution of a model of stress, coping, and discrete emotions », dans Handbook of stress, coping, and health: Implications for nursing research, theory, and practice, 2nd ed, Thousand Oaks, CA, US, Sage Publications, Inc, p. 199-223.

Leue, Anja et André Beauducel (2011). « The PANAS structure revisited: On the validity of a bifactor model in community and forensic samples », *Psychological Assessment*, vol. 23, no 1, p. 215-225.

Livne, Yael et Sarit Rashkovits (2018). « Psychological empowerment and burnout: Different patterns of relationship with three types of job demands », *International Journal of Stress Management*, vol. 25, no 1, p. 96-108.

Lorenz, Konrad (1959). « Gestalt-wahrnehmung als Quelle wissenschaftlicher Erkenntnis. [Gestalt-perception as a source of scientific knowledge.] », Zeitschrift für Experimentelle und Angewandte Psychologie, vol. 6, p. 118-165.

Lysova, Evgenia I., Blake A. Allan, Bryan J. Dik, Ryan D. Duffy et Michael F. Steger (2019). « Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 110, no Part B, p. 374-389.

Marquis, Christopher et András Tilcsik (2013). « Imprinting: Toward a Multilevel Theory », The Academy of Management Annals, vol. 7, no 1, p. 195-245.

Martela, Frank et Anne B. Pessi (2018). « Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work », Frontiers in Psychology, vol. 9.

Martela, Frank, Richard M. Ryan et Michael F. Steger (2017). « Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life », *Journal of Happiness Studies*, p. No Pagination Specified-No Pagination Specified.

Martela, Frank et Michael F. Steger (2016). « The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 11, no 5, p. 531-545.

Massé, Raymond, Carole Poulin, Clément Dassa, Jean Lambert, Sylvie Bélair et Alex Battaglini (1998). « The structure of mental health High-order confirmatory factor analyses of psychological distress ad well-being measures », Social Indicators Research, vol. 45, p. 475-504.

May, Douglas R., Richard L. Gilson et Lynn M. Harter (2004). « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, no 1, p. 11-37.

McCoach, D. Betsy, Robert K. Gable et John P. Madura (2013). « Defining, Measuring, and Scaling Affective Constructs », dans D. Betsy McCoach, Robert K. Gable et John P. Madura (dir.), Instrument Development in the Affective Domain: School and Corporate Applications, New York, NY, Springer New York, p. 33-90.

Morin, Estelle M. (1995). « Organizational effectiveness and the meaning of work », dans Thierry C. Pauchant (dir.), In search of meaning. Managing for the health of our

organizations, our communities, and the natural world., San Francisco, Jossey Bass, p. 29-64.

Morin, Estelle M. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel, Montréal, IRSST, Direction des communications.

Morin, Estelle M. (2010). « La santé mentale au travail : une question de gros bon sens », Gestion, vol. 35, no 3, p. 34-40.

Morin, Estelle M., Caroline Aubé et Kevin J. Johnson (2015). *Psychologie et management*, Montréal, La Chenelière.

Morin, Estelle M. et Benoît Cherré (1999). « Les cadres face au sens du travail », Revue française de gestion, vol. 126, p. 83-93.

Morin, Estelle M. et Benoît Cherré (2001). Développement d'une échelle de mesure du sens du travail, vol. no 01-01., Montréal, École des hautes études commerciales, Direction de la recherche.

Morin, Estelle M. et Marc-Antoine Gradito-Dubord (2019). Enquête scientifique sur le sens du travail des ICAMs, Montréal, HEC Montréal, 103 p.

Morin, Estelle M., Michel Guindon et Émilio Boulianne (1996). Les indicateurs de performance, Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.

Morin, Estelle M., André Savoie et Guy Beaudin (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin.

MOW (1987). The Meaning of Working, New York, Academic Press.

Newcomb, Richard D., Mark W. Steffen, Laura E. Breeher, Glenn M. Sturchio, Mohammad Hassan Murad, Zhen Wang, et coll. (2016). « Screening for depression in the occupational health setting », *Occupational Medicine*, vol. 66, no 5, p. 390-393.

Nunnally, Jum C. (1967). *Psychometric theory*, New York, NY, US, McGraw-Hill, coll. Psychometric theory., xiii, 640-xiii, 640 p.

Parker, Sharon K. et Fangfang Zhang (2016). « Designing work that works in the contemporary world: Future directions for job design research », dans *Psychosocial factors at work in the Asia Pacific: From theory to practice.*, Cham, Switzerland, Springer International Publishing, p. 135-150.

Pratt, Michael G. et Blake E. Asforth (2003). « Fostering meaningfulness in working and at work », dans Kim Cameron, Jane E. Dutton et Robert E. Quinn (dir.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 309 - 327.

Pressman, Sarah D., Brooke N. Jenkins et Judith T. Moskowitz (2019). « Positive Affect and Health: What Do We Know and Where Next Should We Go? », vol. 70, no 1, p. 627-650.

Price, Larry R. (2017). *Psychometric methods: Theory into practice*, New York, NY, US, Guilford Press, coll. Psychometric methods: Theory into practice., xvi, 552-xvi, 552 p.

Ricœur, Paul (1990). Soi-même comme un autre, Paris, Éditions du Seuil.

Rijsdijk, Frühling V., Harold Snieder, Johan Hans Ormel, Pak C. Sham, David P. Goldberg et Timothy. D. Spector (2003). « Genetic and environmental influences on psychological distress in the population: General health questionnaire analyses in UK twins », *Psychological Medicine*, vol. 33, no 5, p. 793-801.

Rodrigues, Andrea Leite, Alcides Barrichello, Hélio Arthur Reis Irigaray, Donaldson Resende Soares et Estelle M. Morin (2017). « O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da Polícia Federal », *Revista de Administração Pública*, vol. 51, no 6, p. 1058-1084.

Rodrigues, Andrea Leite, Alcides Barrichello et Estelle M. Morin (2016). « Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: um estudo multimétodos », *Revista de Administração de Empresas*, vol. 56, no 2, p. 192-208.

Rosso, Brent D., Kathryn H. Dekas et Amy Wrzesniewski (2010). « On the meaning of work: A theoretical integration and review », Research in Organizational Behavior, vol. 30, p. 91-127.

Ruiz-Quintanilla, S. Antonio et George W. England (1996). « How working is defined: structure and stability », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 17, no Spec Issue, p. 515-540.

Ryan, Ève et Tineke Brunfaut (2016). « When the test developer does not speak the target language: The use of language informants in the test development process », Language Assessment Quarterly, vol. 13, no 4, p. 393-408.

Sahoo, Fakir M. (2015). « Flow experience and workplace well-being », Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, vol. 41, no 2, p. 189-198.

Schaufeli, Wilmar B., Arnold B. Bakker et Marisa Salanova (2006). « The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study », Educational and Psychological Measurement, vol. 66, no 4, p. 701-716.

Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá et Arnold B. Bakker (2002). « The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach », *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no 1, p. 71-92.

Schaufeli, Wilmar B., Akihito Shimazu, Jari Hakanen, Marisa Salanova et Hans De Witte (2017). « An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries », European Journal of Psychological Assessment, p. No Pagination Specified.

Schonbar, Rosalea A. (1967). « Identification and the search for identity », Contemporary Psychoanalysis, vol. 3, no 2, p. 75-95.

Selye, Hans (1953). « The General-Adaptation-Syndrome in its Relationships to Neurology, Psychology, and Psychopathology », dans Contributions toward medical psychology: Theory and psychodiagnostic methods Vol 1, New York, NY, US, Ronald Press Company, p. 234-274.

Sendjaya, Sen et James C. Sarros (2002). « Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9, no 2, p. 57-64.

Sharabi, Moshe (2017). « Work, family and other life domains centrality among managers and workers according to gender », *International Journal of Social Economics*, vol. 44, no 10, p. 1307-1321.

Sharabi, Moshe et Itzhak Harpaz (2010). « Improving employees' work centrality improves organizational performance: Work events and work centrality relationships », Human Resource Development International, vol. 13, no 4, p. 379-392.

Shimazu, Akihito, Wilmar B. Schaufeli, Kimika Kamiyama et Norito Kawakami (2015). « Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance », *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 22, no 1, p. 18-23.

Simsek, Zeki, Brian C. Fox et Ciaran Heavey (2015). « "What's Past Is Prologue": A Framework, Review, and Future Directions for Organizational Research on Imprinting », Journal of management, vol. 41, no 1, p. 288-317.

Song, Zhaoli, Maw-Der Foo et Marilyn A. Uy (2008). « Mood spillover and crossover among dual-earner couples: A cell phone event sampling study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no 2, p. 443-452.

Steger, Michael F. et Bryan J. Dik (2009). « If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work? », Applied Psychology: Health and Well-Being, vol. 1, no 3, p. 303-320.

Steger, Michael F. et Todd B. Kashdan (2013). « The unbearable lightness of meaning: Well-being and unstable meaning in life », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 8, no 2, p. 103-115.

Steger, Michael F., Hadassah Littman-Ovadia, Michael Miller, Lauren Menger et Sebastiaan Rothmann (2013a). « Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement », *Journal of Career Assessment*, vol. 21, no 2, p. 348-361.

Steger, Michael F., Shigehiro Oishi et Selin Kesebir (2011). « Is a life without meaning satisfying? The moderating role of the search for meaning in satisfaction with life judgments », *The Journal of Positive Psychology*, vol. 6, no 3, p. 173-180.

Steger, Michael F., Joo Yeon Shin, Yerin Shim et Arissa Fitch-Martin (2013b). « Is meaning in life a flagship indicator of well-being? », dans *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia*, Washington, DC, US, American Psychological Association, p. 159-182.

Stinchcombe, Arthur L. (1965). « Social structure and organizations », dans James G. March (dir.), *Handbook of organizations*, Chicago, II., Rand McNally, p. 142-193.

Tetrick, Lois E. (2017). « Trends in measurement models and methods in understanding occupational health psychology », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 22, no 3, p. 337-340.

Thévenet, Maurice (2017). Le manager et les 40 valeurs, Paris, Éditions EMS.

Thomas, Huw et Peter Turnbull (2018). « From horizontal to vertical labour governance: The International Labour Organization (ILO) and decent work in global supply chains », Human Relations, vol. 71, no 4, p. 536-559.

Tirole, Jean (2018). Économie du bien commun, Paris, Presses universitaires de France.

Trist, Eric. L. (1981). The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program, Toronto, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.

Vilas Boas, Ana Alice et Estelle M. Morin (2014). « Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada/Bem-estar e sofrimento psicologicos para professores no Brasil e no Canada/Bienestar psicologico y la angustia psicologica de los profesores en Brasil y Canada », Revista de Administracao Mackenzie, vol. 15, no 6, p. 201.

Vilas Boas, Ana Alice et Estelle M. Morin (2016). « Work-related stress, psychological well-being, and work engagement: Effects and relation to quality of working life », dans A. M. Rossi, J. A. Meurs et P. L. Perrewé (dir.), Stress and quality of working life: Interpersonal and occupation-based stress, Charlotte, NC, US, IAP Information Age Publishing, coll. Stress and quality of working life., p. 109-129.

Walton, Gregory M., Geoffrey L. Cohen, David Cwir et Steven J. Spencer (2012). « Mere belonging: The power of social connections », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 102, no 3, p. 513-532.

Watson, David, Lee A. Clark et Auke Tellegen (1988). « Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, no 6, p. 1063-1070.

Weiten, Wayne (1984). « Violation of selected item construction principles in educational measurement », *Journal of Experimental Education*, vol. 52, no 3, p. 174-178.

Wetzel, Eunike et Samuel Greiff (2018). « The world beyond rating scales: Why we should think more carefully about the response format in questionnaires », European Journal of Psychological Assessment, vol. 34, no 1, p. 1-5.

Wolfe, Charles J. (2019). « Successful coaches influence emotions, thoughts, and behaviors. », dans Susan English, Janice Manzi Sabatine et Philip Brownell (dir.), *Professional Coaching. Principles and Practice.*, New York (NY), Springer Publishing Company, p. 163-173.

Wrzesniewski, Amy et Jane E. Dutton (2001). « Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. » [Article], Academy of Management Review, vol. 26, no 2, p. 179-201.

Wrzesniewski, Amy, Jane E. Dutton et Gelaye Debebe (2003). « Interpersonal sensemaking and the meaning of work », *Research in Organizational Behavior*, vol. 25, p. 93-135.

Wrzesniewski, Amy, Clark McCauley, Paul Rozin et Barry Schwartz (1997). « Jobs, careers and callings: People's relations to their work. », *Journal of Research in Personality*, vol. 31, p. 21-33.

Wyse, Adam E. et Steven G. Viger (2011). « How item writers understand depth of knowledge », *Educational Assessment*, vol. 16, no 4, p. 185-206.

Zhao, Jia-Lin, Xu-Hong Li et John Shields (2019). « Managing job burnout: The effects of emotion-regulation ability, emotional labor, and positive and negative affect at work », International Journal of Stress Management, vol. 26, no 3, p. 315-320.

Ziegler, Matthias et Dirk Hagemann (2015). « Testing the unidimensionality of items: Pitfalls and loopholes », *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 31, no 4, p. 231-237.