



**HAL**  
open science

**Bien-être psychologique au travail : échanges leader-membre, le soutien organisationnel perçu et le rôle médiateur de la latitude décisionnelle : Etude quantitative Rapport de recherche AcSoiVie**

Pascale Desrumaux, Eric Dose, Timlelt Frédéric

► **To cite this version:**

Pascale Desrumaux, Eric Dose, Timlelt Frédéric. Bien-être psychologique au travail : échanges leader-membre, le soutien organisationnel perçu et le rôle médiateur de la latitude décisionnelle : Etude quantitative Rapport de recherche AcSoiVie. Université de Lille. 2021. hal-04451793

**HAL Id: hal-04451793**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-04451793v1>**

Submitted on 11 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bien-être psychologique au travail : échanges leader-membre, le soutien organisationnel perçu et le rôle médiateur de la latitude décisionnelle : Etude quantitative

Dose, E., Desrumaux, P., & Timlelt, F. (2021)

Rapport de recherche AcSoiVie

**Résumé**

Cette recherche a étudié les relations entre la qualité des échanges leader-membre, le soutien organisationnel perçu, la latitude décisionnelle et le bien-être psychologique au travail auprès de personnels soignants des secteurs médicaux et paramédicaux. Nous avons également cherché à savoir si la latitude décisionnelle pouvait avoir un rôle médiateur sur la qualité des échanges leader-membre et sur le soutien organisationnel perçu. 157 professionnels ciblés ont répondu à un questionnaire. Les résultats ont indiqué une relation positive des trois inducteurs sur le bien-être psychologique au travail ainsi que sur quatre des cinq sous-dimensions du BEPT : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail. Les résultats n'ont pas montré de relation entre les inducteurs et le sentiment de compétence au travail. Par ailleurs, la latitude décisionnelle a joué le rôle médiateur attendu pour le soutien organisationnel perçu et la qualité des échanges leader-membres avec le bien-être psychologique au travail. Ce rôle médiateur a ensuite été confirmé pour quatre des cinq sous-dimensions dans la relation avec le soutien organisationnel perçu (l'effet sur le sentiment de compétence était non significatif) et pour trois des cinq sous-dimensions avec le LMX (l'effet sur le sentiment de compétence et l'adéquation interpersonnelle étaient non significatifs). Ces résultats confirmaient l'intérêt porté aux inducteurs étudiés en tant que leviers managériaux en jeu dans le bien être psychologique au travail des professionnels de santé ainsi que l'approche différenciée entre les cinq sous-dimensions du BEPT.

*Mots clés* : Bien-être psychologique au travail, Leader-member exchange, Soutien organisationnel perçu, latitude décisionnelle, paramédical, médical

**Abstract**

This research investigated the relationships between the quality of leader-member exchanges, perceived organizational support, decision latitude, and psychological well-being at work among healthcare workers in the medical and paramedical sectors. We also sought to determine whether decision latitude could have a mediating role on the quality of leader-member exchanges and on perceived organizational support. 157 targeted professionals completed a questionnaire. The results

indicated a positive relationship of the three drivers on psychological well-being at work as well as on four of the five sub-dimensions of the BEPT: interpersonal fit at work, thriving at work, perceived recognition at work, and desire for involvement at work. The results showed no relationship between the drivers and the feeling of competency at work. On the other hand, decision latitude played the expected mediating role for perceived organizational support and leader-member exchanges with psychological well-being at work. This mediating role was then confirmed on four of the five sub-dimensions in the relationship with perceived organizational support (the effect on the feeling of competency was non-significant) and on three of the five sub-dimensions with LMX (the effect on the feeling of competency and interpersonal fit were non-significant). These results confirmed the interest in the drivers studied as managerial levers in play in the psychological well-being at work of healthcare professionals, as well as the differentiated approach between the five sub-dimensions of the BEPT.

*Keywords* : Psychological well-being in the workplace, LMX, Organizational support, Decision latitude, Paramedical medical

## **Introduction**

L'évolution des contingences économiques, les exigences des patients, l'accès en continu à des informations globalisées et plus récemment, le contexte de crise sanitaire conduit parallèlement à une évolution des pratiques managériales dans les milieux médicaux et paramédicaux. Les équipes en situation de travail sont amenées à trouver des solutions innovantes dans un contexte évolutif, incertain et risqué (Lièvre et Aubry, 2019).

Même si des travaux de recherches abordaient déjà la nécessité d'investir les problématiques de qualité de vie au travail dans le secteur social au sens large ou le domaine médical particulièrement (Brami et al., 2012 ; Desrumaux & Bouterfas, 2012 ; Desrumaux et al., 2019 ; Desrumaux et al., 2020 ; Michel et al., 2016 West et al., 2006 ; Ruiller, 2010 ; Weitzner et al., 1999), dans son rapport sur les risques psychosociaux (RPS) des personnels de santé, l'Inspection Générale des Affaires Sociales - IGAS (Desailly-Chanson, 2016), gage d'une relation indissociable entre les RPS et le management : « Parler de risques psychosociaux conduit inévitablement à parler de management et du rôle des managers. Le manager peut être à l'origine de RPS ou une cible potentielle puisqu'il est l'interface entre son équipe et son propre encadrement, mais c'est également un détecteur et un préventeur des risques psychosociaux pour les membres de son équipe. Si la prévention a été insuffisante, le manager peut également jouer un rôle d'acteur afin d'aider les membres de son équipe en détresse. » Il est à noter que ce rapport a été produit dans la continuité de deux suicides de professionnels de santé dans la région parisienne fin 2014 et fin 2015. Lejeune et al. (2020) soulignent également l'importance du rôle des gestionnaires et de l'organisation dans la santé

psychologique au travail des intervenants en soins de santé tout comme dans la qualité des soins administrés. Ils ont notamment établi des effets significatifs de déterminants managériaux (leadership transformationnel et le soutien à l'autonomie perçue) et organisationnels (soutien organisationnel, justice organisationnelle et approche participative) sur la santé psychologique au travail (qualité de vie au travail et Satisfaction au travail) auprès de 510 professionnels de santé issus de centres oncopédiatriques français. Malgré le consensus apparent sur le rôle de la relation managériale et des enjeux qui en découlent, force est de constater l'indigence de la littérature scientifique sur ce sujet au regard de sa richesse pour les questions de santé psychologique au travail.

La recherche sur les facteurs de santé psychologique et de bien-être au travail pour les personnels de santé s'est fortement enrichie ces cinq dernières années. Deux accélérateurs ont été particulièrement structurants : les crises sanitaires mondiales et les réformes institutionnelles sur la santé et les établissements de santé (qui ne sont pas propres à la France) (Brami et al., 2012 ; Djediat, 2021 ; Zubatsky et al., 2020). Apparemment indépendants, les deux sujets interrogent sur des inducteurs et des effets communs dans ces milieux qui connaissent des tensions cumulées conjoncturelles et structurelles. Par exemple, Mirzaei et al. (2021) ont identifié des prédicteurs psychologiques de turnover chez des infirmiers en centres d'urgence pré-hospitaliers et des centres éducatifs et médicaux pendant l'épidémie de COVID-19. Déjà en 2009, la pandémie de grippe H1N1 attirait de la même manière, les regards scientifiques. Wong et al. (2010) avaient montré que 77% des infirmiers étaient alors réticents à s'occuper de leurs patients. Le stress psychologique était la raison principale invoquée devant la peur d'être infecté ou encore un besoin de formation spécifique. Outre ces mises en tensions conjoncturelles, les établissements de santé, et par voie de conséquences les personnels, sont soumis à des transformations structurelles profondes qui conduisent à des phénomènes accrus d'absentéisme (Brami et al., 2012). En France, la loi dite de Tarification à l'activité « T2A » de 2004 et de la loi Hôpital, Patients, Santé, Territoires « HPST » de 2009 ont eu une incidence significative sur les organisations. Enfin, d'un point de vue individuel, les demandes émotionnelles peuvent s'avérer intenses pour les personnels de santé. Ils sont amenés à puiser fréquemment et fortement dans leurs ressources psychologiques. A cette condition, ils peuvent faire face tant que les ressources sont suffisantes et éviter ainsi l'épuisement professionnel (Desrumaux & Bouterfas, 2012 ; Ntsame Sima et al., 2015 ; Trépanier et al., 2015).

Notre étude s'inscrit dans un programme de recherches (AcSoiVie) financé par l'université de dont l'objet est l'accompagnement de la fin de vie dans un contexte de débats publics et de projets de réformes (Saison et al., 2019). Le devis général intègre un vaste plan d'enquêtes qualitatives et quantitatives articulées autour d'une quinzaine de dimensions en lien avec la santé psychologique au travail des personnels de santé. Un premier chapitre a fait l'objet d'une publication (Dose et al., sous presse).

L'objectif de notre présente recherche était de se centrer sur les leviers du bien-être psychologique au travail (BEPT) directement à la main des managers et de leurs membres dans les milieux médicaux et paramédicaux. Quels sont les moyens sur lesquels les managers et leurs membres peuvent agir directement pour atteindre un niveau de bien-être au travail satisfaisant ? Quels sont les inducteurs du bien-être psychologique au travail dans leur zone d'influence ? Parmi toutes les variables explorées dans le programme Ac-SOIVIE, trois peuvent être considérées dans la zone d'influence immédiate du manager et/ou du membre : la qualité des échanges leader-membre (Leader-Member Exchange, LMX), le soutien organisationnel perçu (SOP) et la latitude décisionnelle (LD). Il s'agit de deux concepts proches ancrés dans la théorie de l'échange social (Wayne et al., 1997) qui apparaissent comme des ressources dirigées vers le salarié et sur lesquelles salariés et managers interagissent, voire transforment ensemble.

### **Le bien-être psychologique au travail**

La conception eudémonique du bien-être au travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Dagenais-Desmarais et al., 2018 ; Desrumaux et al., 2015 ; Dose, 2018) est lié à l'actualisation des besoins psychologiques et l'optimisation du potentiel humain (Ryan & Deci, 2001 ; Ryan & Deci, 2017 ; Ryan & Deci, 2019). Cette approche est souvent mise en contraste avec la conception hédonique fondée sur un niveau de plaisir, de confort et de bonheur ressenti. Drouin et al. (2019) ont étudié la direction prédominante du lien bidirectionnel entre le bien-être hédonique et eudémonique au travail. Leurs résultats indiquent que le bien-être eudémonique prédirait davantage le bien-être hédonique sans pour autant en écarter les effets. Pour comprendre la raison, les auteurs font référence à la théorie téléologique sur la recherche active de réalisation des buts et des besoins avancée par Diener (1984). L'accomplissement du but et les moyens mobilisés dans l'activité conduisent ensuite au bien-être hédonique caractérisé par un sentiment de satisfaction, d'émotions positives. D'autres études s'appuient sur une approche du bien-être psychologique au travail comme étant une expérience individuelle positive par la recherche de son propre potentiel optimal en établissant des liens avec la satisfaction au travail et le sentiment de réussite (par exemple, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Dagenais-Desmarais et al., 2018 ; Dose, Desrumaux & Colombat, 2019). Le débat entre les approches eudémoniques et hédoniques du bien-être psychologique au travail continue de nourrir la recherche et donc de l'enrichir.

L'étude menée par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) conceptualise un cadre de référence du bien-être psychologique au travail par opposition au bien-être psychologique sans référence précisée. Ils soulignent des aspects sociaux et organisationnels propre au cadre professionnel. Par ailleurs, les auteurs proposent un outil de mesure fiable et valide en cinq

sous-dimensions caractéristiques du bien-être psychologique au travail (utilisés dans la présente recherche) :

- Adéquation interpersonnelle au travail : Expérience perçue de relations positives dans ses interactions individuelles au travail ;
- Epanouissement dans le travail : Accomplissement perçu d'un travail porteur de sens et intéressant qui permet de se réaliser en tant qu'individu ;
- Sentiment de compétence au travail : Possession perçue des aptitudes nécessaires pour faire son travail efficacement et avoir la maîtrise des tâches à accomplir ;
- Reconnaissance perçue au travail : Perception d'être apprécié au sein de l'organisation pour son travail et sa personnalité ;
- Volonté d'engagement au travail : Volonté de s'impliquer dans l'organisation et de contribuer à son bon fonctionnement et à son succès.

### **Le soutien organisationnel perçu, le LMX et la latitude décisionnelle : inducteurs managériaux du bien-être psychologique au travail.**

Colombat et al. (2019) proposent de « Mieux manager pour mieux soigner ». Ils ont modélisé la manière dont des facteurs managériaux (le leadership transformationnel, le soutien à l'autonomie) et organisationnels (la justice organisationnelle, le soutien organisationnel perçu) pouvaient induire une démarche participative chez les personnels soignants et ainsi améliorer la qualité des soins (510 participants). Par ailleurs, les facteurs managériaux ainsi que les facteurs organisationnels étaient positivement corrélés avec la qualité de vie au travail des soignants en oncopédiatrie.

Gillet, Morin, Huart et al. (2019) se sont appuyés sur une modélisation par équation structurelle bi-factorielle exploratoire pour montrer l'effet du SOP sur plusieurs variables (affect positif, affect négatif, satisfaction au travail, comportement citoyen, altruisme, esprit sportif, engagement professionnel, épuisement professionnel, fatigue physique, etc.) et le rôle médiateur des trois dimensions des besoins psychologiques dans cette relation. Les résultats ont été obtenus par questionnaire auprès de 523 travailleurs en France, dont des personnels issus d'hôpitaux publics. Ils ont soutenu la présence du rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques entre le soutien organisationnel perçu et certaines des variables dépendantes. Par ailleurs, même si leurs résultats ont indiqué que c'est dans les situations de déséquilibres spécifiques de la satisfaction du besoin d'autonomie qu'elle impactait le plus grand nombre de variables dépendantes.

Dose, Desrumaux et Colombat (2019), ont mené une étude quantitative auprès de 175 professionnels des milieux médicaux et paramédicaux. Leurs résultats ont confirmé le modèle avancé (figure 1) en montrant des liens significatifs entre les trois inducteurs et le bien-être

psychologique au travail. Ils confirment également le rôle d'inducteur et médiateur des trois composantes des besoins psychologiques sur le bien-être psychologique.

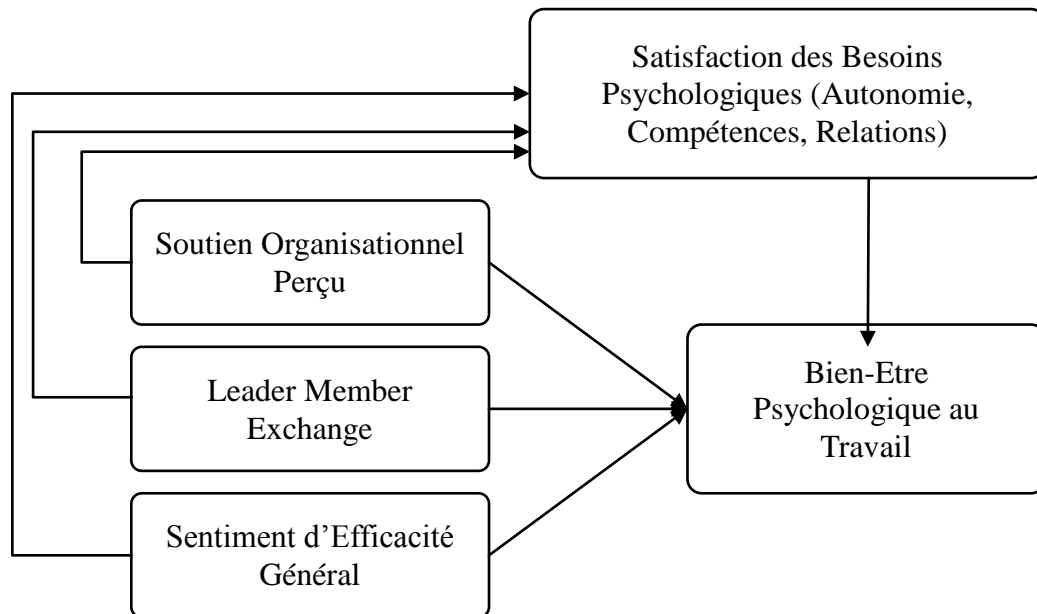


Figure 1.

Rôle des échanges leader-membres, du soutien organisationnel perçu, du sentiment d'efficacité sur le bien-être psychologique au travail et médiations par la satisfaction des besoins psychologiques (Dose, Desrumaux & Colombat, 2019).

### **Le soutien organisationnel perçu**

Dans la théorie du soutien organisationnel perçu (SOP), les employés perçoivent la mesure dans laquelle l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Dans le prolongement de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), les ressources ainsi reçues ont d'autant plus de valeur pour les salariés qu'elles sont discrétionnaires de la part du donneur (Eisenberg et al., 1997 ; Rhoades & Eisenberg, 2002), c'est-à-dire qu'elles sont fournies de manière volontaire et non consécutives à une contrainte. Une méta-analyse de plus de 70 études conduite par Rhoades & Eisenberg (2002) fait état de deux types de croyances du salarié de la part de l'entreprise : la valorisation des salariés et une attention particulière pour leur bien-être. Encore dans le prolongement de la théorie de l'échange social, plus cette croyance est forte et plus les salariés montrent d'engagement, de loyauté et d'obligation envers leur entreprise (Rhoades & Eisenberg, 2002). Le SOP a trois catégories principales d'antécédents : l'équité, le caractère favorable des récompenses organisationnelles et des conditions de travail (qui comprennent des aspects du travail comme la formation, l'autonomie et les facteurs de stress liés au rôle), et le soutien du superviseur (Baran et al., 2012 ; Rhoades & Eisenberg, 2002).

Par ailleurs, depuis les années 2000, quatre thèmes théoriques renforcent la théorie du soutien organisationnel : les considérations relatives au bien-être des employés, les implications pour les salariés atypiques (par exemple : les intérimaires, les multi-employeurs), les questions internationales et interculturelles et les développements liés à l'utilisation de la modélisation multiniveaux (Baran et al., 2012). Les recherches récentes sur le SOP utilisant la modélisation multiniveau ont principalement commencé à étendre la théorie du soutien organisationnel. Elles ont amélioré la compréhension des raisons pour lesquelles les superviseurs soutiennent leurs subordonnés, en particulier le rôle que le SOP élevé vécu par ceux qui ont des rôles de leaders joue dans le soutien de leurs subordonnés. Les travaux multiniveaux ont permis aux chercheurs d'explorer la possibilité que les attitudes des superviseurs à l'égard de l'organisation et la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les personnes occupant des postes plus élevés dans l'organisation puissent se répercuter et avoir une incidence sur la qualité de la relation avec le subordonné (Baran et al., 2012). Le propre SOP des superviseurs peut conduire à un plus grand soutien des subordonnés, et par voie de conséquence, à une amélioration du SOP et des performances des subordonnés (Shanock & Eisenberger, 2006). Ainsi, les superviseurs peuvent utiliser le traitement de soutien de leurs subordonnés comme un moyen de retour à l'organisation.

Ce dernier point soulève la question des relations imbriquées entre le SOP et le soutien hiérarchique ou les échanges leader-membre (LMX). Plusieurs études ont fait état d'une forte relation positive entre ces variables (Baran et al., 2012 ; Dose, Desrumaux & Colombat 2019 ; Eisenberger et al., 2002 ; Kurtessis et al., 2015). Du point de vue du subordonné et du fait de la responsabilité endossée par le manager, l'organisation et ce dernier pourraient être perçus comme étant une entité. Le rôle du manager est de représenter l'entreprise et d'en faire accepter et exécuter les décisions. Pour autant, les niveaux d'expression du soutien sont l'organisation dans son ensemble abstrait pour le SOP alors que dans le LMX c'est le superviseur lui-même en tant qu'individu personnifié. Le LMX repose sur une relation dyadique, entre deux individus interdépendants. De plus, le mécanisme du SOP repose fortement sur le degré discrétionnaire de la ressource accordée (Eisenberger et al., 1997). Dans l'étude d'Eisenberger et al., (1997), le caractère favorable des conditions de travail à haut degré de discrétion s'est avéré être beaucoup plus étroitement associé à la perception du soutien organisationnel que le caractère favorable des conditions de travail à faible degré de discrétion. Pour décider de l'importance que l'organisation accorde à leurs contributions et à leur bien-être, les employés distinguent les conditions de travail dont l'organisation peut facilement contrôler le caractère favorable de celles dont le caractère favorable est limité par les pouvoirs discrétionnaires de l'organisation. Alors que dans le cas du LMX, le mécanisme repose sur la qualité perçue de la relation inter-individuelle. Le salarié se sent (ou pas) reconnu dans son rapport de proximité avec son hiérarchique (Tafvelin and al., 2019).



La présente étude a posé comme hypothèses des relations positives entre le soutien organisationnel perçu et le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale et pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement) : Hypothèses 1 et 1abcde :

### **La qualité des échanges leader-membre (LMX)**

La théorie des échanges leader-membres (LMX) postule que les échanges entre un leader (ou manager) est qualitativement différente selon les membres (ou subordonnés) (Dansereau et al., 1975 ; Graen et al., 1975). Certains membres reçoivent plus d'informations de leur chef, ont de l'influence sur lui, échangent plus facilement des confidences et entretiennent une communication plus fluide. Il s'agit de ceux qui font partie du cercle ou « in-group », par rapport à ceux qui n'en font pas partie et sont « out-group » (Bauer & Green, 1996 ; Graen & Uhl-Bien, 1995). En effet, « Leaders don't treat all members the same » (Dunaetz, 2020). L'apport original de cette théorie est dans son objet même d'étude. Il ne s'agit pas de s'intéresser aux caractéristiques personnelles du manager. Autrement dit, le regard ne se porte pas sur le comportement, les attitudes ou encore la personnalité de l'individu. Il se porte sur l'influence du manager et de son subordonné dans la relation. Et c'est cette relation, ou plutôt la qualité de cette relation qui devient l'objet d'étude. L'analyse est donc à un niveau dyadique. Graen et Uhl-Bien (1995) définissent le LMX comme « à la fois transactionnel et transformationnel : il commence par un échange social transactionnel et évolue vers un échange social transformationnel. » Le LMX est basée sur des signes tels que la satisfaction exprimée envers les employés, la reconnaissance de leur potentiel, l'appréciation de leurs compétences et la volonté de promouvoir leur efficacité (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Au-delà de l'évocation « réseau de proximité » ou « clan » qui fait l'objet de critiques du modèle, c'est l'impact sur le bien-être au travail qui nous intéresse ici (Martin et al., 2017). Très tôt après la conceptualisation du LMX, les études font le lien entre la qualité des échanges leader-membres, la productivité en quantité et qualité, le comportement au travail ou encore le stress professionnel (Graen et al., 1982). Des études plus récentes mais finalement peu nombreuses ont particulièrement montré l'effet de la qualité de la relation leader-membre sur des dimensions de la santé au travail (Bernerth & Hirschfeld, 2016 ; Dose, Desrumaux, Bernaud & Hellemans, 2019 ; Dose, Desrumaux, Bernaud & Machado, 2019 ; Dose, Desrumaux & Colombat, 2019 ; Gregersen et al., 2014 ; Tafvelin and al., 2019). Le LMX s'avère un prédicteur significatif du bien-être psychologique au travail. Les subordonnés qui font état d'un niveau élevé dans la qualité de la relation managériale ont tendance à manifester plus souvent des signes de bien-être psychologique au travail (Dose, Desrumaux, Bernaud & Hellemans, 2019 ; Dose Desrumaux et Colombat 2019). Par ailleurs, ces études ont montré que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et de relation a servi de médiateur entre le LMX et le bien-être psychologique au travail. Les auteurs en

déduisent que le LMX implique une satisfaction via la facilitation de l'autonomie, de l'affiliation (avec les collègues et le leader), de la mise en œuvre de la compétence.

La présente étude a posé comme hypothèses des relations positives entre le LMX et le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale et pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement) : Hypothèses 2 et 2abcde.

### **La latitude décisionnelle (LAT) et modèles de médiations**

La latitude décisionnelle (Karasek, 1979) fait référence au sentiment d'exercer un certain contrôle sur le travail et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés (Chapelle, 2018). Un milieu de travail où l'autonomie décisionnelle est élevée, se reflète par :

- La possibilité et l'encouragement à utiliser sa créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences pour réaliser de nouvelles tâches ;
- Une marge de manœuvre pour prendre des décisions de manière autonome, pour choisir ses méthodes de travail et contrôler le rythme de travail ;
- La participation des employés aux décisions organisationnelles qui les concernent ;
- L'implication des employés avant, pendant et après les changements organisationnels.

Cette notion renvoie donc à la fois à la dimension de contrôle, c'est-à-dire à la liberté de pouvoir décider comment faire son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu professionnel. Elle renvoie aussi à la notion d'accomplissement de soi, en référence à la possibilité d'utiliser sa créativité et d'apprendre des choses nouvelles (Ntoumanis et al., 2020).

Comme pour le SOP (Eisenberg et al., 1997 ; Rhoades & Eisenberg, 2002), la latitude décisionnelle établit un lien entre l'« utilisation discrétionnaire des compétences » (possibilité d'utiliser, selon son choix propre, telle ou telle compétence) et l'« autorité décisionnelle », c'est-à-dire « le degré d'autorité conféré par l'organisation en matière de prise de décision » (Karasek & Theorell, 1990). Selon les auteurs, ces deux dimensions sont associées dans le travail dans une combinaison nommée de manière informelle « contrôle au travail » (Job control, Work control). La latitude décisionnelle au travail est ainsi l'étendue du champ où le salarié a la capacité de prendre des décisions, d'exploiter les marges de manœuvre dont il dispose, les compétences qu'il décide d'utiliser et acquérir ou encore, son pouvoir d'influence sociale en situation de travail. Elle est liée au sentiment de pouvoir décider pour soi-même dans son travail, de disposer d'un contrôle sur sa propre activité, de maîtriser sa situation, plus globalement, de pouvoir agir. Par conséquent, les décisions qui n'ont pas d'impact perceptible par l'individu lui-même ne procurent pas ce sentiment de contrôle.

La théorie de l'auto-détermination repose sur trois besoins psychologiques fondamentaux (Deci & Ryan, 2008) : l'autonomie (ou auto-détermination), l'appartenance et la compétence. La

motivation ou l'intention d'agir sont d'autant plus fortes qu'elles sont auto-déterminées. À l'inverse, la contrainte externe dégrade la motivation. Ainsi, une grande partie de la régulation du comportement orientée vers un but est un produit de l'internalisation (Integrated regulation). Bien que la régulation du comportement dirigé vers un but pour des raisons externes (External regulation) ou introjectées (Introjected regulation) représente des cas de faible autonomie et de faible volition, il est possible que les actions motivées par des raisons extrinsèques deviennent plus autodéterminées. Conformément à l'affirmation selon laquelle un locus de causalité perçu comme interne est associé à une plus grande cohérence entre les aspects du soi, l'aspiration à l'autonomie s'est également avérée être associée aux trois indices indépendants d'intégration du soi. (Ryan et al., 1996). Ainsi, le rôle du manager n'est pas d'apporter de la motivation mais des moyens d'internalisation.

Plusieurs études montrent que le soutien à l'autonomie dans divers milieux de vie (éducation, parentalité, travail, santé, sports et relations amicales et amoureuses) a des effets positifs sur le bien-être et la satisfaction des besoins fondamentaux (Colombat et al., 2019 ; Deci & Ryan, 2008 ; Dose, Desrumaux, Bernaud & Hellemans, 2019 ; Dose Desrumaux et Colombat, 2019 ; Gillet, Fouquereau, Huart et al., 2013 ; Gillet, Fouquereau, Huyghebaert et al., 2016 ; Gillet, Morin, Choisy, & Fouquereau, 2019 ; Leroy-Frémont et al., 2014 ; Ntoumanis & al., 2020). Plus particulièrement dans le monde du travail, les auteurs indiquent une amélioration des performances, de l'adaptation des travailleurs, de leur adaptation et de leur créativité. La méta-analyse de Ntoumanis & al. (2020) qui s'appuie sur 73 études, montre que les interventions fondées sur la théorie de l'auto-détermination ont un effet positif sur les indices de santé même si ces effets sont modestes, hétérogènes et partiellement dus à l'augmentation de la motivation autonome et du soutien des agents sociaux.

La présente étude a posé comme hypothèses des relations positives entre la latitude décisionnelle et le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale et pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement) : Hypothèses 3 et 3abcde.

Ces travaux justifient l'hypothèse suivante :

*Hypothèses 4 et 4abcde* : la latitude décisionnelle exerce un rôle médiateur entre le SOP et le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale et pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement) :

*Hypothèses 5 et 5abcde* : la latitude décisionnelle exerce un rôle médiateur entre le LMX et le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale et pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement).

## Méthode

### Procédure et participants

Les données ont été recueillies au cours des années 2020 et 2021 auprès de salariés d'établissements situés en France du milieu médical et paramédical, à partir du questionnaire de Dose et Desrumaux (2019) administré en ligne par Dose (2020). La majorité des données conservées provient des réponses obtenues par Clément Pierre, doctorant en médecine et de Leroy (149 participants) en master 1 en PTO.

La participation respectait les critères de volontariat, de confidentialité et d'anonymat des données. Les questionnaires étaient transmis par les réseaux de connaissances (relations de travail, connaissances éloignées), ainsi que par les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Twitter). L'échantillon a été sélectionné en veillant à cibler des professionnels du médical et du paramédical exerçant en établissements hospitaliers publics et privés. Ainsi, toutes les participations ne correspondant pas à la population ciblée ont été retirées.

L'échantillon était composé de 109 femmes et 48 hommes avec un âge moyen de 35 ans (ET = 10,51) et une expérience professionnelle moyenne de 11 ans (ET = 10). La plupart des participants étaient infirmiers (32%), internes en médecine (34%), médecins (12%) ou encore aides-soignants (10%). Les cadres de santé et cadres administratifs représentaient respectivement 3% et 2,5%. Des professionnels de santé assimilés composaient le reste de l'échantillon : trois psychologues, une sage-femme, un diététicien, un art-thérapeute, un assistant-social, un kinésithérapeute et un ergonome.

61% des participants à l'enquête ont indiqué être en charge de patients en fin de vie et 37% ont indiqué être impliqués dans les services de soins auprès de patients touchés par le COVID. Par ailleurs, 36% de l'échantillon encadraient des personnes. En moyenne, le nombre de personnes affecté à un encadrant était de 16 (ET = 55,65). Pour autant, cette donnée varie très sensiblement en retirant le sujet atypique qui indiquait encadrer 400 personnes (moyenne = 8,8 ; ET = 12,51 ; min = 1 et maxi = 60).

Plus de la moitié, 51% des participants indiquaient travailler dans un service hospitalier, 22% en CHU, puis 8% en EHPAD et 6% dans une clinique. Un peu plus d'un participant sur 10 n'apportait aucune précision sur le type d'établissement (12%). Concernant les services d'affectation, 38% indiquaient un service hospitalier générique, 13% étaient en unité de soins longue durée, 9% en équipe mobile de soins palliatifs, pour les unités de soins palliatifs et les lits identifiés le ratio était le même (4%). 9% étaient répartis entre les EHPAD, la réanimation, les services administratifs et un service COVID. De plus, 20% de l'échantillon n'apportait pas de précision à cette question.

### Mesures

Le devis général (Dose & Desrumaux, 2019 ; Dose et al., sous presse) comprenait 10 échelles et 21 questions factuelles, soit un total de 166 questions. Pour répondre aux affirmations des échelles, les participants se positionnaient sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 (fortement en désaccord) à 7 (fortement en accord). La présente recherche exploite les données obtenues à 4 échelles : le soutien organisationnel perçu (SOP), la qualité des échanges leader-membre (LMX), la latitude décisionnelle (LAT) et le bien-être psychologique au travail (BEPT) avec ses cinq dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail (BEPTAIT), l'épanouissement dans le travail (BEPTET), le sentiment de compétence au travail (BEPTSCT), la reconnaissance perçue au travail (BEPTRPT) et la volonté d'engagement au travail (BEPTVET).

*Soutien organisationnel perçu.* L'échelle d'Eisenberger et al. (1997) comprenait huit items élaborés. Pour chaque item, les participants se positionnaient sur une échelle de Likert en sept points allant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord ») (exemple : Mon organisation s'intéresse à mes opinions). L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .93$ .

*Leader member-exchange.* L'échelle LMX de Graen & al (1982) comprenait sept items. Pour chaque item, les participants se positionnaient sur une échelle de Likert en sept points allant de 1 = « fortement en désaccord » à 7 (« fortement en accord ») (exemple : Je peux compter sur mon supérieur pour me soutenir si j'en ai vraiment besoin). L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .97$ .

*Latitude décisionnelle.* L'échelle de latitude de Karasek et al. (1998) comprenait douze items. Pour chaque item, les participants se positionnaient sur une échelle de Likert en sept points allant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord ») (exemple : 34. Je peux assumer des responsabilités dans mon travail). L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .87$ .

*Bien-être psychologique au travail.* L'échelle de Dagenais-Desmarais & Savoie (2012) comprenait 25 items (cinq dimensions) assortis à des échelles de Likert en sept points allant de 1 (« fortement en désaccord ») à 7 (« fortement en accord »). Les cinq dimensions étaient :

- Adéquation interpersonnelle au travail (BEPTAIT) : par exemple, j'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .91$  ;
- Epanouissement dans le travail (BEPTET) : par exemple, je suis fier de l'emploi que j'occupe. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .88$  ;
- Sentiment de compétence au travail (BEPTSCT) : par exemple, je me sens efficace et compétent dans mon travail. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .92$  ;
- Reconnaissance perçue au travail (BEPTRPT) : par exemple, j'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .91$  ;
- Volonté d'engagement au travail (BEPTVET) : par exemple, je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .78$ .

En plus des cinq scores pour les cinq dimensions, un score total du BEPT a été obtenu par la moyenne globale des cinq dimensions. L'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .95$ .

### Stratégies d'analyses

Une analyse descriptive a été suivie d'analyses de corrélations, de médiations grâce au logiciel SPSS version 25 et au processus de Hayes & Preacher (2014). Le but était d'observer les liens entre le soutien organisationnel perçu, la qualité des échanges leader-membre, le rôle médiateur de la latitude décisionnelle et le bien-être psychologique au travail.

Les tests de régressions, la procédure de ré-échantillonnage non paramétrique (bootstrapping à 10 000 échantillons) et un intervalle de confiance de 95% ont permis de vérifier les liens directs et indirects entre les variables mises en œuvre et de tester le rôle médiateur de la latitude décisionnelle (Figure 1).

Dans ce processus, le lien a indique la relation entre une variable indépendante (VI) sur une variable médiatrice (VM) en contrôlant l'effet des autres VI. Le lien b indique la relation d'une VM sur la variable dépendante (VD) en contrôlant l'effet des autres VM et VI. Le lien c' (ou effet direct) indique l'influence d'une VI sur la VD en contrôlant l'effet des autres VI et VM. L'effet de médiation (ou effet indirect) est le produit de liens a et b. Enfin, le lien c indique l'effet total d'une VI sur la VD en contrôlant l'effet des autres VI. Il est la somme de l'effet direct et indirect (Preacher & Hayes, 2008). Cette méthode s'avère robuste aux biais possibles de distributions non normales des données (Preacher & Hayes, 2008).

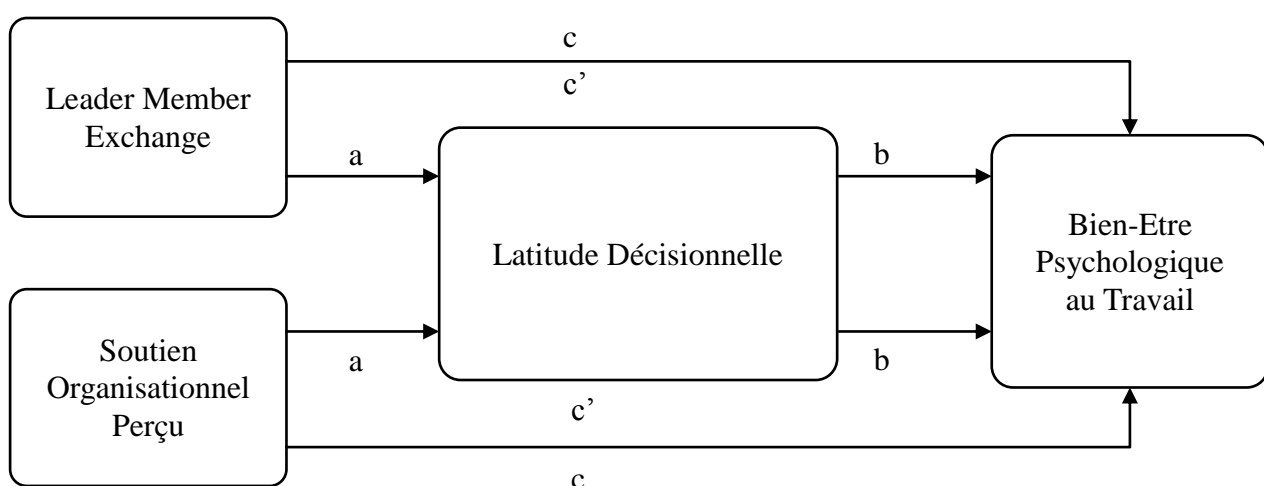


Figure 2.

Rôle médiateur de la latitude décisionnelle dans la relation entre le leader-member exchange, le soutien organisationnel perçu et le bien-être psychologique au travail.

## Résultats

## Analyses descriptives

Les moyennes sont globalement hautes pour toutes les variables (Tableau 1). Le soutien organisationnel perçu est sensiblement le plus faible avec de surcroît l'écart-type le plus élevé. À l'inverse, les six scores du bien-être psychologique au travail sont les plus élevés avec les écarts-types les plus resserrés.

Quasiment toutes les variables sont positivement corrélées entre elles. Seule la dimension sentiment de compétence au travail (BEPTSCT) n'est corrélée avec aucune des trois variables inductrices mises en œuvre. Même si le BEPT est significativement corrélé avec les trois inducteurs managériaux de soutien organisationnel perçu (hypothèse 1), de qualité des échanges leader-membre (hypothèse 2) et de latitude décisionnelle (hypothèse 3), les résultats indiquent que le sentiment de compétences au travail en tant que dimension du bien-être psychologique n'entretient quant à lui, pas de relation avec ces inducteurs (hypothèses 1c, 2c et 3c). Ces résultats confirment les hypothèses 1, 1abde, 2, 2abde, 3 et 3 abde. Seules les hypothèses 1c, 2c et 3c ne permettent pas d'être confirmées.

Tableau 1

*Moyennes, écart-types et corrélations*

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. SOP	3,62	1,74	(.93)								
2. LMX	5,12	1,61	.427**	(.97)							
3. LAT	5,15	1,67	.350**	.479**	(.87)						
4. BEPT	5,62	1,24	.330**	.525**	.446**	(.95)					
5. BEPTAIT	5,77	1,25	.259**	.495**	.342**	.799**	(.91)				
6. BEPTET	5,87	1,31	.261**	.425**	.460**	.882**	.631**	(.88)			
7. BEPTSCT	5,74	1,27	.103	.155	.074	.730**	.416**	.584**	(.92)		
8. BEPTRPT	5,20	1,26	.352**	.569**	.500**	.923**	.738**	.765**	.575**	(.91)	
9. BEPTVET	5,54	1,16	.393**	.524**	.460**	.791**	.524**	.670**	.416**	.694**	(.78)

Note.  $N = 157$  ; \*\* $p < .01$  ;  $M$  = Moyenne ;  $ET$  = Ecart-type ; Alpha de Cronbach entre parenthèses sur la diagonale

## Analyses des médiations

Les résultats indiquent des effets de médiation de la latitude décisionnelle entre les inducteurs et le score global de bien-être psychologique au travail à  $p < .05$  avec  $\beta = .08$  (IC à 95% : [.0271 ; .1359]) pour le SOP et à  $p < .05$  avec  $\beta = .07$  (IC à 95% : [.0213 ; .1225]) pour le LMX. Ces résultats confirment les hypothèses 4 et 5.

Lorsque l'inducteur est le soutien organisationnel perçu, la latitude décisionnelle exerce un rôle indirect dans la relation avec quatre des cinq sous dimensions du bien-être psychologique au travail.

L'effet indirect est significatif pour l'adéquation interpersonnelle à  $p < .05$  avec  $\beta = .06$  (IC à 95% : [.0150 ; .1359]) ; pour l'épanouissement à  $p < .05$  avec  $\beta = .10$  (IC à 95% : [.0376 ; .1782] ; médiation totale) ; pour la reconnaissance perçue à  $p < .05$  avec  $\beta = .13$  (IC à 95% : [.0473 ; .2318]) ; pour la volonté d'engagement à  $p < .05$  avec  $\beta = .08$  (IC à 95% : [.0214 ; .1587]). Les résultats confirment les hypothèses 3abde. Par ailleurs, l'effet direct du SOP sur le BEPT n'est pas significatif, l'effet indirect montre un rôle médiateur total de la LAT entre le SOP et le BEPT. A l'instar de l'absence de relation établie entre le soutien organisationnel perçue et la dimension sentiment de compétence, les résultats excluent le rôle médiateur de la latitude décisionnelle (Hypothèse 4c).

Lorsque l'inducteur est le LMX, la latitude décisionnelle exerce un rôle indirect dans la relation avec trois des cinq sous dimensions du bien-être psychologique au travail. L'effet indirect est significatif pour l'épanouissement à  $p < .05$  avec  $\beta = .10$  (IC à 95% : [.0407 ; .1787]) ; pour la reconnaissance perçue à  $p < .05$  avec  $\beta = .11$  (IC à 95% : [.0396 ; .2020]) ; pour la volonté d'engagement à  $p < .05$  avec  $\beta = .08$  (IC à 95% : [.0171 ; .1523]). Les résultats confirment les hypothèses 5bde. A l'instar de l'absence de relation établie entre le LMX et la dimension sentiment de compétence, les résultats excluent le rôle médiateur de la latitude décisionnelle (Hypothèse 5c). Par ailleurs, les résultats ne permettent pas non plus de confirmer le rôle médiateur de la latitude décisionnelle dans la relation entre le LMX et la dimension adéquation interpersonnelle au travail (Hypothèse 5a)

Tableau 2

*Rôle médiateur de la latitude décisionnelle dans la relation entre le soutien organisationnel perçue, la qualité des échanges leader-membre et le bien-être psychologique au travail*

VI - VD	Effet total (lien c)	Effet VI sur VM (lien a)	Effet VM sur VD (lien b)	Effet direct (lien c')	Effet indirect (lien c-lien c')	IC [LL , UL]
<b>1. SOP</b>						
- BEPT	.19***	.23***	.33***	.12**	.08 <sup>a</sup>	[.0271 ; .1359]
- BEPTAIT	.17**	.23***	.28***	.10*	.06 <sup>a</sup>	[.0150 ; .1359]
- BEPTET	.18**	.23***	.43***	.08	.10 <sup>a</sup>	[.0376 ; .1782]
- BEPTSCT	.07	.23***	.05	.06	.01	[-0,0303 ; .0525]
- BEPTRPT	.30***	.23***	.55***	.17**	.13 <sup>a</sup>	[.0473 ; .2318]
- BEPTVET	.25***	.23***	.35***	.17***	.08 <sup>a</sup>	[.0214 ; .1587]
<b>2. LMX</b>						
- BEPT	.29***	.30***	.22***	.22***	.07 <sup>a</sup>	[.0213 ; .1225]
- BEPTAIT	.30***	.30***	.13	.26***	.04	[-0,0137 ; .1028]
- BEPTET	.27***	.30***	.34***	.17***	.10 <sup>a</sup>	[.0407 ; .1787]
- BEPTSCT	.10	.30***	.00	.10	.00	[-0,0601 ; .0574]
- BEPTRPT	.46***	.30***	.38***	.34***	.11 <sup>a</sup>	[.0396 ; .2020]
- BEPTVET	.31***	.30***	.26***	.23***	.08 <sup>a</sup>	[.0171 ; .1523]

Note. N= 157 ; IC : intervalles de confiance ; LL : lower limit ; UL : upper limit ; VI : variable indépendante ; VM : variable médiatrice ; VD : variable dépendante ; \*  $p < .05$  - \*\* $p < .01$  - \*\*\* $p < .001$ .

<sup>a</sup> Significatif à un seuil de confiance à 95% ; Bootstrapping  $n = 10000$ .



## Discussion et conclusion

Cette étude centrée sur les salariés du milieu médical et paramédical avait pour but de tester le rôle médiateur de la latitude décisionnelle dans la relation entre le soutien organisationnel perçu, la qualité des échanges leader-membre en tant qu'inducteurs managériaux et le bien-être psychologique au travail. Les effets ont été mesurés sur le bien-être psychologique au travail dans sa dimension globale mais aussi pour chacune de ses cinq sous dimensions (adéquation interpersonnelle ; épanouissement ; sentiment de compétence ; reconnaissance perçue ; volonté d'engagement).

En dehors des résultats obtenus, les principaux aspects novateurs de cette étude reposent sur deux points particuliers. D'abord, plutôt que d'aborder le management comme étant le fait propre du manager (qui agit) sur le subordonné (qui subit), l'étude s'inscrit dans un cadre de référence qui aborde la relation managériale comme un système qui se transforme par le jeu des interactions entre les individus eux-mêmes et l'organisation (Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Wirtz et al., 2017 ). Elle propose ainsi de détacher la question du management du seul fait du manager. Les subordonnés influencent l'expérience professionnelle de leurs leaders également. Ils contribuent mutuellement aux interactions sociales partagées au travail (Wirtz et al., 2017 ). Notre étude contribue au développement d'une littérature sur le management plus intégrative. Ensuite, peu de recherches ont étudié les effets des trois inducteurs managériaux sur chacune des cinq sous dimensions du bien-être psychologique au travail. De fait, elle propose une vision nuancée, voire précisée des impacts des inducteurs managériaux.

Conformément aux précédentes études (par exemple, Dose, Desrumaux, Bernaud & Hellemans, 2019 ; Dose, Desrumaux, Bernaud & Machado, 2019 ; Dose, Desrumaux & Colombat, 2019 ; Tafvelin and al., 2019 ; Gregersen et al., 2014 ; Bernerth & Hirschfeld, 2016), le SOP, le LMX et la LAT (Desrumaux et al., 2015 ; Leroy-Frémont et al., 2014) étaient positivement reliées au BEPT. Cela a permis de valider les hypothèses 1, 2 et 3. De la même manière, la LAT a joué un rôle médiateur dans la relation entre le SOP et le LMX d'une part et le BEPT d'autre part. Les hypothèses 4 et 5 ont été validées. Des nuances ont toutefois émergé pour les effets sur les sous-dimensions du BEPT. Les 3 inducteurs (SOP, LMX et LAT) sont positivement reliés à trois des cinq sous-dimensions du BEPT : l'épanouissement, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement (hypothèses 1bde, 2bde et 3bde). Et la LAT a eu un rôle médiateur pour ces trois sous-dimensions (hypothèses 4bde et 5 bde) dont une médiation totale entre le SOP et l'épanouissement au travail (BEPTET hypothèse 4b). Par contre, les résultats n'ont permis de confirmer aucune des relations attendues avec la sous-dimension sentiment de compétence (hypothèses 1c, 2c, 3c, 4c et 5c). En ce qui concerne la sous dimension adéquation interpersonnelle, le lien positif et le rôle médiateur de la LAT n'a pu être établi qu'avec le SOP. La LAT est positivement reliée au LMX mais n'a pas eu le rôle médiateur attendu pour cette sous dimension. Il

est donc apparu dans notre étude que les sous-dimensions sentiment de compétence et adéquation interpersonnelle n'ont pas permis d'établir tous les liens attendus et présentent des nuances dans l'analyse des relations entre les inducteurs managériaux et le bien-être psychologique au travail. Il est à noter que les internes en médecine représentaient 1/3 de l'échantillon. Cette population est dans un processus de formation particulier qui ne repose pas uniquement sur l'organisation professionnelle en termes de compétences et de management. Des analyses complémentaires permettraient d'identifier un éventuel effet propre à cette population dans les résultats notamment sur le sentiment de compétence (BEPTSCT) ainsi que l'impact la qualité des échanges managériaux (LMX) sur les différentes dimensions du BEPT.

### Limites

Cette étude a un certain nombre de limites qui doivent être présentées ici. Des réponses à un questionnaire auto-rapporté peuvent générer des effets de désirabilité dans les réponses (Lindell & Whitney, 2001). Le questionnaire diffusé par les réseaux sociaux offre une maîtrise limitée de l'atteinte de la cible. Malgré les questions factuelles et le ciblage des diffusions, cette méthode repose sur la confiance en la bonne foi des participants. Ensuite, le devis et les stratégies d'analyses n'ont pas permis d'établir de liens de causalité entre les variables ni de mesurer des effets dans le temps comme dans une démarche longitudinale. Enfin, les apports de l'étude qualitative conduite dans le cadre du devis général sur l'accompagnement de la fin de vie par les personnels médicaux et paramédicaux (Dose et al., sous presse) permettraient de mieux appréhender le sens des interactions et des décisions prises par les salariés.

### Implications pour la recherche

Des études complémentaires seraient à envisager pour identifier dans quelle mesure les résultats inattendus sur les deux sous-dimensions du BEPT sont répliquables, s'ils sont liés à des effets du devis ou de l'échantillon utilisés ici. Le cas échéant, elles pourraient avoir pour objectif d'identifier les mécanismes psychosociaux qui ont conduit à ces résultats. Est-ce que le sentiment de compétence ou l'adéquation interpersonnelle repose principalement sur d'autres contingences que les relations que les salariés entretiennent avec les managers ou l'organisation ?

### Implications pratiques

Dans ses implications pratiques, cette étude contribue à montrer que les inducteurs managers peuvent avoir des effets précis sur certains aspects du bien-être au travail. Par exemple, les résultats ont suggéré que ni le soutien organisationnel perçu, ni la qualité des échanges managériaux induisaient le sentiment de compétence chez le professionnel. Cette dimension relève probablement d'une perception propre que le travailleur a sur sa capacité à gérer une situation. Le manager n'a

que peu d'emprise au fond sur cette question même si son rôle est de favoriser le développement des compétences de ses subordonnés. Trivialement, il n'est pas nécessaire pour un manager d'user des trésors d'énergie pour rassurer son subordonné sur sa compétence. Cela engage à avoir un regard précis et affuter sur ce qui est directement dans la zone d'impact du manager pour générer du bien-être au travail. Il arrive assez régulièrement que des conclusions de rapports sur des dysfonctionnements dans une entreprise résument la problématique de manière indéterminée (« c'est un problème de communication ») quand ce n'est pas culpabilisante (« c'est la responsabilité du manager »). Nos travaux, en ce sens, participent à la professionnalisation de la fonction managériale.

### **Bibliographie**

- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123- 147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567. <https://doi.org/10.5465/257068>
- Bernerth, J. B., & Hirschfeld, R. R. (2016). The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 697- 710. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.003>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brami, L., Damart, S., & Kletz, F. (2012). Réformes de l'hôpital, crise à l'hôpital : une étude des liens entre réformes hospitalières et absentéisme des personnels soignants. *Politiques et Management Public*, 29(3), 541- 561. <https://doi.org/10.3166/pmp.29.541-561>
- Chapelle, F. (2018). Modèle de Karasek. *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, 107- 112. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0107>
- Colombat, P., Lejeune, J., Altmeyer, A., & Fouquereau, E. (2019). Mieux manager pour mieux soigner. *Bulletin du Cancer*, 106(1), 55- 63. <https://doi.org/10.1016/j.bulcan.2018.10.012>
- Dagenais-Desmarais, V., Gilbert, M. H., & Malo, M. (2018). La thèse du travailleur heureux-productif revisitée : une analyse par profils. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 6- 20. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.09.002>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really ? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659- 684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46- 78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24- 34. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.24>
- Desailly-Chanson, M. A., Siahmed, H., & Elshoud, S. (2016, décembre). *Etablissements de santé - Risques psychosociaux des personnels médicaux : recommandations pour une meilleure prise en charge - Mise en responsabilité médicale : recommandations pour une amélioration des pratiques* (No 2016-083R). IGAS. <https://www.igas.gouv.fr/spip.php?article567>
- Desrumaux, P., & Bouterfas, N. (2012). Sortir de l'épuisement professionnel et accéder au bien-être psychologique en reconnaissant ses besoins fondamentaux. Dans V. Meyer (Éd.), *2002-2012 : Performance, sens et usure dans les pratiques des professionnels en travail social* (p. 157- 170). Les Etudes Hospitalières édition.

- Desrumaux, P., Jeoffrion, C., & Bernaud, J. -L. (2019). *10 études de cas en psychologie du travail et des organisations*. Dunod.
- Desrumaux, P., Lapointe, D., Ntsame Sima, M., Boudrias, J-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65, 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.06.003> 1162-9088
- Desrumaux, P., Malola, P., Dose, E., & Manzano García, G. (2020). Harcèlement moral et frustration des besoins : Impacts des soutiens des collègues et de la hiérarchie sur l'intention de quitter. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 81, 811-819.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542- 575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Djediati, A. (2021). *Les exigences du travail et le bien-être dans la profession infirmière : le rôle des ressources émotionnelles*. Université de Bordeaux et Université Libre de Bruxelles.
- Dose, E. (2018). *Qualité de vie au travail : Quels effets de facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels sur le bien-être et le succès de carrière ?* (Thèse de doctorat de psychologie non publiée). Université de Lille SHS, Villeneuve d'Ascq. France.
- Dose, E., Desrumaux, P., & Colombat, P. (2019). Le bien-être psychologique au travail des professionnels du médical et du paramédical : rôles des échanges leader-membres, du soutien organisationnel perçu, du sentiment d'efficacité et médiations par la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(4), 251- 268. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.09.002>
- Dose, E., Desrumaux, P., Fantoni Quinton, S., & Saison, J. (sous presse). Bien-être au travail des soignants : de la nécessité des organisations bien traitantes et des soutiens pour la satisfaction des besoins et une bonne santé psychologiques. Journée de *De l'obstination déraisonnable aux soins palliatifs. Regard interdisciplinaire pour une amélioration de l'accompagnement de la fin de vie* - Projet AcSoi-VIE. Université de Lille, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, Lille.
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What makes happy counselors ? From self-esteem and leader-member exchange to well-being at work: The mediating role of need satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 15(4), 823- 842. <https://doi.org/10.5964/ejop.v15i4.1881>
- Dose, R., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Machado, T. (2019). De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ? *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 48/3, 382- 415. <https://doi.org/10.4000/osp.11249>
- Drouin, P., Bertrand-Dubois, D., Provost Savard, Y., Champagne, E., Londei-Shortall, P., & Dagenais-Desmarais, V. (2019). La relation entre le bien-être eudémonique et hédonique au travail : vers une compréhension de sa direction. *Journal sur l'Identité, les Relations Interpersonnelles et les Relations Intergroupes*, 12(Hiver 2019), 12- 23.
- Dunaetz, D. (2020). *A PowerPoint presentation on LMX [Diapositives]*. Researchgate.net. [https://www.researchgate.net/publication/342166031\\_Leader-Member\\_Echange\\_LMX\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/342166031_Leader-Member_Echange_LMX_Theory)
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812- 820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support : Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565- 573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

- Gillet, N., Fouquereau, E., Huart, I., Bigot, L., & Lequeurre, J. (2013). *La satisfaction et la frustration des besoins psychologiques dans le contexte du travail*. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/323383214\\_La\\_satisfaction\\_et\\_la\\_frustration\\_des\\_besoins\\_psychologiques\\_dans\\_le\\_contexte\\_du\\_travail](https://www.researchgate.net/publication/323383214_La_satisfaction_et_la_frustration_des_besoins_psychologiques_dans_le_contexte_du_travail)
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Colombat, P. (2016). Effets du soutien organisationnel perçu et des caractéristiques de l'emploi sur l'anxiété au travail et l'épuisement professionnel : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie Française*, *61*(2), 73- 81. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2014.05.004>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Choisy, F., & Fouquereau, E. (2019). A person-centered representation of basic need satisfaction balance at work. *Journal of Personnel Psychology*, *18*(3), 113- 128. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000228>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2019). The forest and the trees : investigating the globality and specificity of employees' basic need satisfaction at work. *Journal of Personality Assessment*, *102*(5), 702- 713. <https://doi.org/10.1080/00223891.2019.1591426>
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). Role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 109-131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219- 247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2014). The relation between leadership and perceived well-being: What role does occupational self-efficacy play ? *Journal of Leadership Studies*, *8*(2), 6- 18. <https://doi.org/10.1002/jls.21318>
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *67*(3), 451- 470. <https://doi.org/10.1111/bmsp.12028>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513- 524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ) : An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, *3*(4), 322- 355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work : Stress, Productivity, and the Reconstruction Of Working Life* (Revised ed.). Basic Books.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854- 1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lejeune, J., Chevalier, S., Fouquereau, E., Chenevert, D., Coillot, H., Binet, A., Gillet, N., Mokoukolo, R., Michon, J., Dupont, S., Rachieru, P., Gandemer, V., & Colombat, P. (2020). Relationships between managerial and organizational practices, psychological health at work, and quality of care in pediatric oncology. *JCO Oncology Practice*, *16*(10), e1112- e1119. <https://doi.org/10.1200/jop.19.00583>
- Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., & Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel : quels effets médiateurs du

- soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques Psychologiques*, 20(4), 231-248. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2014.09.002>
- Lièvre, P., Aubry, M., & Garel, G. (Éds.). (2019). Management of Extreme Situations. *Revue Française de Gestion*. Published. <https://doi.org/10.1002/9781119663041>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114- 121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Martin, R., Thomas, G., Legood, A., & Dello Russo, S. (2017). Leader–member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 151- 168. <https://doi.org/10.1002/job.2202>
- Michel, M., Thibon, L., & Walicki, M. (2016). *Les risques psychosociaux à l'hôpital : Evaluer - Prévenir - Agir. (French Edition)*. Lamarre Edition.
- Mirzaei, A., Rezakhani Moghaddam, H., & Habibi Soola, A. (2021). Identifying the predictors of turnover intention based on psychosocial factors of nurses during the COVID- 19 outbreak. *Nursing Open*. Published. <https://doi.org/10.1002/nop2.896>
- Ntoumanis, N., Ng, J. Y., Prestwich, A., Quested, E., Hancox, J. E., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Lonsdale, C., & Williams, G. C. (2020). A meta-analysis of self-determination theory-informed intervention studies in the health domain : effects on motivation, health behavior, physical, and psychological health. *Health Psychology Review*, 1- 31. <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1718529>
- Ntsame Sima, M. (2015). *Pour un modèle explicatif de l'épuisement professionnel et du bien-être psychologique au travail : vers une validation prévisionnelle et transculturelle* (Thèse). Université de Lille SHS, Villeneuve d'Ascq. France. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124105/document>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879- 891. <https://doi.org/10.3758/brm.40.3.879>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698- 714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ruiller, C. (2010). *Le soutien social au travail : Conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : L'étude d'un cas hospitalier* (tel-00523398v2). Sciences de l'Homme et Société. Université Rennes 1, 2008. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00523398>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141- 166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (1re éd.). The Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory. *Advances in Motivation Science*, 111- 156. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal : An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Éds.), *The Psychology of Action : Linking Cognition and Motivation to Behavior* (p. 7- 26). Guilford Press.
- Saison, J., Quinton-Fantoni, S., Desrumaux, P., & Dose, E. (2019) L'accompagnement de la fin de vie : regards croisés des soignants et des patients. Projets de soutien aux Projets interdisciplinaires. Projet financé accepté en 2019.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported : Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689- 695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>

- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156- 172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286- 305. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074957>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82- 111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weitzner, M. A., McMillan, S. C., & Jacobsen, P. B. (1999). Family caregiver quality of life. *Journal of Pain and Symptom Management*, 17(6), 418- 428. [https://doi.org/10.1016/s0885-3924\(99\)00014-7](https://doi.org/10.1016/s0885-3924(99)00014-7)
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: The role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 983- 1002. <https://doi.org/10.1002/job.396>
- Wirtz, N., Rigotti, T., Otto, K., & Loeb, C. (2017). What about the leader ? Crossover of emotional exhaustion and work engagement from followers to leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 86- 97. <https://doi.org/10.1037/ocp0000024>
- Wong, E. L., Wong, S. Y., Kung, K., Cheung, A. W., Gao, T. T., & Griffiths, S. (2010). Will the community nurse continue to function during H1N1 influenza pandemic: A cross-sectional study of Hong Kong community nurses ? *BMC Health Services Research*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-10-107>
- Zubatsky, M., Runyan, C., Gulotta, S., Knight, J. R., & Pettinelli, J. D. (2020). Burnout among behavioral health providers in integrated care settings. *Families, Systems, & Health*, 38(1), 74- 82. <https://doi.org/10.1037/fsh0000456>

**CodeBook**

Retire



**Remerciements**

Desrumaux Pascale, Dose Eric, Université de Lille, Pôle Emploi Hauts de France, Pôle Emploi Béthune, Clément Pierre, Mouquet Hélène, Promotion 2020-2021 M2-PTOMAPO, Cañestro Sylvia

**Déclaration d'intérêts**

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêt en lien avec cette étude.