

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA BIENVEILLANCE ENTRE LES TRAVAILLEURS.SES DE LA RESTAURATION :
L'INFLUENCE D'UNE ORGANISATION DU TRAVAIL INCLUSIVE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
ELISE VILLENEUVE

MAI 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, le plus grand merci à ma directrice de recherche Mélanie Trottier pour l'accompagnement exceptionnel dans mes études. Merci d'avoir partagé mon enthousiasme pour ce projet dès le départ, pour ta disponibilité, les connaissances que tu m'as transmises et tous tes précieux conseils. C'est un privilège de travailler avec toi.

Un merci particulier à Mélanie Lefrançois, au côté de qui j'apprends beaucoup en tant qu'auxiliaire de recherche. Merci pour tes commentaires sur mon sondage, tes conseils et ton appui dans mon parcours.

Merci à tous.tes les professeurs.es de l'ESG qui m'ont enseigné ou que j'ai eu la chance de côtoyer dans les dernières années. J'ai aimé chaque instant de ce parcours.

Merci à Laurie-Jeanne Galardo pour ses commentaires sur mon sondage qui m'ont permis de le bonifier.

Un grand merci à tous ceux et celles qui m'ont aidé à diffuser le sondage essentiel à cette recherche. Particulièrement, à mes anciens.nes collègues et amis.es du secteur de la restauration.

Merci à la fondation Arbour et à Hydro-Québec pour le soutien financier qui m'a apporté la tranquillité d'esprit pour mener ce projet d'études à terme.

Merci à mes sœurs Julie et Marianne d'avoir accepté de me parler de vos expériences de travail pour faire avancer mes réflexions. Vous êtes toutes les deux pour moi des modèles de femmes intelligentes, fortes et sensibles qui m'inspirent beaucoup.

À ma mère Lise et mon père Rémi, merci de toujours m'encourager à faire ce qui me rend heureuse et à suivre mon instinct. Nos nombreuses conversations sont précieuses et me guident toujours dans ma façon d'aborder la vie. Merci pour votre présence constante et votre soutien, sous toutes les formes. Papa, merci d'avoir pris le temps de relire ce travail.

Finalement, merci à mon amoureux Bobby. Pour ta présence, tes encouragements, ton aide avec la diffusion de mon sondage et surtout, pour nos super week-end ensemble. On est millionnaires.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉ	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	1
1.1 Contexte de la recherche : bienveillance et bien-être des travailleurs.ses	1
1.2 Les déterminants de la bienveillance	5
1.3 Le rôle de l'organisation du travail dans l'émergence de la bienveillance	7
1.4 Objectif de la recherche	9
1.5 Pertinence scientifique et sociale de la recherche	9
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL	12
2.1 La bienveillance	12
2.1.1 Définitions de la bienveillance	12
2.1.2 Des concepts différents de la bienveillance : l'importance du motif.....	17
2.1.3 Les manifestations de bienveillance	19
2.1.4 Les déterminants des manifestations de bienveillance	22
2.2 Comment l'inclusion peut favoriser la bienveillance ?	25
2.2.1 Le modèle pour définir l'inclusion.....	26
2.2.2 L'inclusion comme déterminant de la bienveillance.....	31
2.3 L'organisation du travail porteuse d'inclusion	34
2.3.1 Le modèle de l'organisation du travail.....	35
2.3.2 L'organisation du travail sous l'angle de l'inclusion.....	38
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE	55
3.1 Devis de la recherche et méthode de collecte des données	55
3.2 Population à l'étude	55
3.3 Technique d'échantillonnage	56
3.3.1 Échantillon de la collecte de données.....	56

3.4	Déroulement de la collecte de données	61
3.5	Les instruments de mesure	63
3.6	Variables de contrôle	66
3.7	Considérations éthiques.....	66
CHAPITRE 4 RÉSULTATS.....		67
4.1	Analyses factorielles	67
4.2	Comparaison des moyennes	68
4.3	Analyses des statistiques descriptives	69
4.3.1	Analyses descriptives de la bienveillance.....	71
4.3.2	Analyses descriptives de l'organisation du travail inclusives	72
4.4	Analyses de corrélations	76
4.4.1	Corrélation entre les caractéristiques motivationnelles inclusives et la bienveillance.....	78
4.4.2	Corrélation entre les caractéristiques sociales inclusives et la bienveillance	78
4.4.3	Corrélation entre les caractéristiques contextuelles inclusives et la bienveillance	79
4.4.4	Les corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes du modèle théorique.....	80
4.5	Analyses de régression.....	82
4.5.1	Vérification de l'hypothèse 1a: Des caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance	82
4.5.2	Vérification de l'hypothèse 1b : Des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance	82
4.5.3	Vérification de l'hypothèse 2a: Des caractéristiques sociales porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance	83
4.5.1	Vérification de l'hypothèse 2b: Des caractéristiques sociales porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance	84
4.5.2	Vérification de l'hypothèse 3a: Des caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance	84
4.5.1	Vérification de l'hypothèse 3b: Des caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance	85
4.5.2	Sommaire des résultats.....	87
CHAPITRE 5 DISCUSSION		89
5.1	Contributions théoriques	89
5.1.1	Bienveillance	89
	<i>Contribution à la littérature sur la bienveillance</i>	<i>89</i>
	<i>Le contexte organisationnel comme déterminant de la bienveillance</i>	<i>90</i>
5.1.2	L'importance respective de l'appartenance et de l'unicité.....	100
5.2	Contribution méthodologique.....	101
	<i>Questionnaire sur la bienveillance.....</i>	<i>101</i>
	<i>Adaptation du questionnaire de l'OT.....</i>	<i>102</i>
5.2.1	Secteur de la restauration	102
5.3	Contributions pratiques	104

5.3.1	Interventions au niveau des caractéristiques motivationnelles.....	104
5.3.2	Interventions au niveau des caractéristiques sociales.....	107
5.3.3	Interventions au niveau des caractéristiques contextuelles.....	109
5.4	Limites de l'étude et pistes de recherche futures	111
	CONCLUSION.....	115
	ANNEXE A	
	COURRIEL DE SOLLICITATION	119
	ANNEXE B	
	QUESTIONNAIRE COMPLET	120
	ANNEXE C	
	SELF-COMPASSION SCALE DE NEFF (2003)	132
	ANNEXE D	
	QUESTIONNAIRE DE LA PERCEPTION DE BIENVEILLANCE	134
	ANNEXE E QUESTIONNAIRE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL INCLUSIVE.....	136
	ANNEXE F WORK DESIGN QUESTIONNAIRE DE MORGESON ET HUMPHREY (2006)	140
	ANNEXE G CERTIFICATION D'APPROBATION ETHIQUE.....	144
	ANNEXE I TESTS DE COMPARAISON DE MOYENNES.....	149
	ANNEXE J TABLES DES FRÉQUENCES.....	158
	ANNEXE K ANALYSES DE RÉGRESSION	167
	BIBLIOGRAPHIE	176

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Le modèle d'inclusion (Shore et al., 2011)	27
Figure 2.2 Le modèle d'analyse de l'étude.....	38
Figure 4.1 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension pleine conscience)	86
Figure 4.2 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension gentillesse).....	86
Figure 4.3 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension humanité commune)	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Modèle des caractéristiques de l'organisation du travail (Humphrey et al., 2007)	35
Tableau 3.1 Portrait de l'échantillon : données sociodémographiques.....	57
Tableau 3.2 Portrait de l'échantillon : données relatives à l'emploi.....	59
Tableau 4.1 Mesures descriptives des variables du modèle d'analyse.....	70
Tableau 4.2 Matrice des corrélations pour les variables du modèle d'analyse	77
Tableau 4.3 Matrice des corrélations entre les variables de contrôle et la bienveillance	81

LISTE DES SYMBOLES ET UNITÉ

α Alpha de Cronbach

RÉSUMÉ

Les travailleurs.es du secteur de la restauration sont confrontés.es à de nombreux enjeux de bien-être tels que des exigences psychologiques élevées, une autorité décisionnelle faible et le soutien des supérieurs qui n'est pas toujours optimal (INSPQ, 2021). Il importe alors de se préoccuper de la façon d'améliorer le bien-être des travailleurs.es de ce milieu. La bienveillance est comprise comme une préoccupation et une attention accordées à autrui qui leur procurent du bien-être et contribue à leur développement personnel (Mercier et Deslandes, 2020). Ce mémoire propose que davantage de bienveillance entre les travailleurs.es ait le potentiel d'influencer la santé de ces derniers.ères. Il vise à mieux comprendre de quelle manière l'organisation peut intervenir et favoriser les manifestations de bienveillance entre les travailleurs.es. Pour ce faire, la notion d'inclusion semble porteuse pour saisir de quelle manière les individus développent ce souci de prendre soin les uns des autres. La définition de l'inclusion retenue dans ce mémoire comporte deux grandes dimensions; l'appartenance des individus à leur groupe de travail ainsi que la valeur qui est accordée à leur unicité au sein de celui-ci (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart et Singh, 2011). La présente étude soutient que les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail offrent un cadre pertinent pour regarder la façon dont l'organisation du travail a le potentiel de véhiculer l'inclusion et plus spécifiquement, la valeur accordée à l'appartenance et à l'unicité. Afin de mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche, un devis corrélationnel est utilisé et un sondage est réalisé grâce à la méthode d'échantillonnage de volontaires. Un total 237 travailleurs.es du secteur de la restauration au Québec, occupant divers postes, a répondu au questionnaire.

D'un point de vue théorique, ce projet de recherche contribue à la littérature émergente relative à la notion de bienveillance en proposant une nouvelle définition qui comporte trois dimensions: la pleine conscience, la gentillesse et l'humanité commune. Deux nouveaux outils de mesure sont proposés pour mesurer respectivement la perception de bienveillance dans l'organisation et les caractéristiques de l'organisation du travail inclusive, spécifiquement dans le secteur de la restauration. Toujours d'un point de vue théorique, cette étude apporte une contribution à la littérature sur les déterminants organisationnels de la bienveillance. Sur le plan pratique, les résultats fournissent un éclairage sur la façon dont l'organisation du travail peut susciter les comportements bienveillants. Plusieurs caractéristiques de l'organisation du travail qui sont porteuses d'appartenance apparaissent comme ayant le potentiel de favoriser une ou plusieurs dimensions de la bienveillance. Toutefois, du côté des caractéristiques de l'organisation du travail porteuse d'unicité, les résultats sont moins convaincants. L'ensemble de ces résultats permettent toutefois de proposer de nombreuses pistes de solutions pour favoriser la perception de bienveillance entre travailleurs.es.

Mots clés : Bienveillance, Inclusion, Appartenance, Unicité, Organisation du travail, Secteur de la restauration, Bien-être

Key words: Benevolence, Inclusion, Belonging, Uniqueness, Work design, Food service sector, Well-being

INTRODUCTION

Les enjeux de santé physique et psychologique sont présents à différents degrés dans presque tous les milieux de travail. Le secteur de la restauration ne fait pas exception et les travailleurs.ses de cette industrie sont particulièrement confrontés.es à de nombreux enjeux de bien-être tels que des exigences psychologiques élevées, une autorité décisionnelle faible et le soutien des supérieurs qui n'est pas toujours optimal (INSPQ, 2021). Il importe alors de se préoccuper de la façon d'améliorer le bien-être des travailleurs.ses de ce milieu. Dans la littérature relative à la gestion, la bienveillance est comprise comme une préoccupation et une attention accordées à autrui qui leur procurent du bien-être et contribue à leur développement personnel (Mercier et Deslandes, 2020). Ce mémoire propose que davantage de bienveillance entre les travailleurs.ses ait le potentiel d'influencer la santé psychologique de ces derniers.ères. Dans cet esprit, cette étude cherche à approfondir les connaissances relatives à la bienveillance et aux comportements qui y sont associés en tentant de mieux comprendre de quelle manière l'organisation peut intervenir pour favoriser les manifestations de cette nature entre les travailleurs.ses. Une organisation qui souhaite favoriser l'émergence de bienveillance doit mettre en place les conditions favorables pour permettre à ses membres d'effectuer leur travail avec un sens du service à l'égard des autres et dans lequel le partage de connaissances est une priorité. Dans ce sens, la notion d'inclusion semble porteuse pour comprendre comment les individus développent ce souci de prendre soin les uns des autres et est investie dans la présente étude.

Dans cette étude, l'inclusion est considérée comme ayant le potentiel de favoriser les comportements bienveillants à l'échelle organisationnelle. La définition de l'inclusion retenue dans ce mémoire comporte deux grandes dimensions; l'appartenance des individus à leur groupe de travail ainsi que la valeur qui est accordée à leur unicité au sein de celui-ci (Shore et al., 2011). Ces deux dimensions sont prises en considération pour regarder le potentiel inclusif que peuvent avoir des caractéristiques de l'organisation du travail. S'intéresser à l'organisation du travail apparaît comme une avenue intéressante pour créer un environnement de travail qui est inclusif puisqu'elle permet d'ancrer l'inclusion dans des aspects très concrets du contexte organisationnel et de voir sur quelles caractéristiques du travail il est possible

d'intervenir. En effet, l'organisation du travail permet de poser un regard large en allant des caractéristiques motivationnelles (liées aux tâches et aux connaissances), aux caractéristiques sociales, en passant par les caractéristiques contextuelles du travail (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007) pour favoriser l'émergence de bienveillance entre les travailleurs.ses.

Cette recherche vise à comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation du travail qui sont porteuses d'inclusion favorisent l'émergence des comportements de bienveillance entre les travailleurs.ses?

Le premier chapitre de cette étude présente la problématique de recherche en discutant l'importance de s'intéresser à la bienveillance entre les travailleurs.ses. Ensuite, les principaux déterminants de la bienveillance sont présentés, menant au constat que peu d'études sur les déterminants organisationnels existent.

Dans le deuxième chapitre, le cadre conceptuel de la recherche est présenté. Toutes les variables à l'étude sont discutées en commençant par positionner la bienveillance et prenant soin de la distinguer d'autres comportements prosociaux afin d'éviter toute confusion conceptuelle. Ensuite, la variable d'inclusion est introduite avec le modèle de Shore et al. (2011) qui stipule que l'inclusion est constituée de deux dimensions; l'importance de l'appartenance au groupe de travail et la valeur accordée à l'unicité des individus. À partir de ce modèle, la manière dont l'inclusion a le potentiel de devenir un déterminant organisationnel de la bienveillance est regardée en détail. Pour ce faire, le modèle de l'organisation du travail d'Humphrey et al. (2007) est mobilisé pour regarder les caractéristiques de l'organisation du travail et voir de quelle manière elles ont le potentiel d'être porteuses d'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité. Finalement, 3 hypothèses justifiées théoriquement et empiriquement sont formulées.

Le troisième chapitre vise à présenter la méthodologie utilisée en commençant par le devis de recherche, la présentation de la population à l'étude et la technique d'échantillonnage privilégiée. Ensuite, il est question du déroulement de la collecte de données en abordant le recrutement des travailleurs.ses du secteur de la restauration pour la participation au questionnaire en ligne. Finalement, les instruments de

mesure pour les différentes variables à l'étude sont présentés et les considérations éthiques concluent ce chapitre.

Dans le quatrième chapitre, les résultats de la recherche issus des analyses statistiques sont présentés. Les analyses factorielles exploratoires et les analyses des statistiques descriptives des variables à l'étude sont effectuées. Ensuite, les analyses corrélationnelles pour les principales variables à l'étude ainsi que pour les variables de contrôle sont rapportées. Le chapitre se conclut avec les analyses de régressions multiples qui permettent de vérifier les hypothèses de recherche.

Le cinquième chapitre comprend la discussion autour des résultats de chaque hypothèse et les implications théoriques et pratiques y sont abordées. Ce dernier chapitre se conclut en évoquant les limites de la recherche ainsi que les possibles pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.1 Contexte de la recherche : bienveillance et bien-être des travailleurs.ses

Certains métiers sont particulièrement exigeants physiquement et psychologiquement, c'est le cas des métiers de la restauration (Laperrière, Messing et Bourbonnais, 2010; Vila Masse, 2017). Les travailleurs.ses de l'industrie de la restauration sont exposés.es à d'importants facteurs de stress; Tremblay et Trottier (2007) soulèvent la pression de performance et la cadence de travail. Dans leur étude sur les serveuses de restaurant, Laperrière et al. (2010) mentionnent le mépris de certains.nes clients.es à l'égard de celles-ci et qui peut avoir des impacts sur leur estime personnelle. Toutefois, les défis émotionnels ne proviennent pas uniquement de la relation avec la clientèle. En effet, les relations avec les collègues et les supérieurs peuvent aussi en être la source (Laperrière, Messing et Bourbonnais, 2017).

À cet effet, une enquête de l'INSPQ (2021) révèle une exposition plus marquée à certains risques psychosociaux chez les travailleurs.ses du secteur de l'hébergement et des services de la restauration au Québec tels que les exigences psychologiques et l'autorité décisionnelle faible. Toujours selon ce même rapport, 17,2 % des travailleurs et 15,5 % des travailleuses de ce secteur affirment que leurs collègues ne facilitent peu ou pas l'exécution de leur travail et les femmes sont particulièrement exposées à un manque de soutien de la part de leur supérieur.e. Ces risques psychosociaux ont le potentiel d'affecter le bien-être des individus et leur capacité à s'épanouir au travail. D'ailleurs, Newstead, Macklin, Dawkins et Martin (2018) mentionnent que les travailleurs.ses sont à la recherche de conditions de travail qui leur permettent de s'épanouir mais qu'un grand nombre d'organisations ne parviennent pas à leur fournir de telles conditions. Le concept de bien-être fait référence à un fonctionnement et à une expérience psychologique optimale (Ryan et Deci, 2001) tandis que l'épanouissement réfère à être rempli d'émotions positives qui permettent de fonctionner psychologiquement et socialement (Keyes, 2002). Les réactions agréables au travail sont essentielles à la capacité d'un individu à s'épanouir (Rothmann, Redelinghuys et Botha, 2019).

Pour parvenir à créer un environnement de travail qui favorise le bien-être et l'épanouissement de tous, il apparaît raisonnable de penser que les organisations devraient porter une attention particulière à la mesure dans laquelle les individus au sein d'une organisation prennent soin les uns des autres. Les individus qui souhaitent du bien aux autres sont généralement plus connectés, empathiques et heureux (Gentile, Sweet et He, 2020).

Dans cette optique, s'intéresser à la façon dont la bienveillance peut être favorisée en organisation apparaît comme une avenue pertinente de recherche. Livnat (2004, p.304) décrit la personne bienveillante comme « ayant tendance à se soucier des autres êtres humains, qui se préoccupe généralement du bien-être des autres et qui est motivée pour accomplir des actes visant à faire le bien ». Dans la littérature relative à la gestion, la bienveillance est comprise comme une préoccupation et attention accordée à autrui qui leur procure du bien-être et contribue à leur développement personnel (Mercier et Deslandes, 2020).

Les entreprises du secteur de la restauration font présentement face à plusieurs défis, McAdams et Gallant (2022) mentionnent la rotation du personnel généralisée qui contribue de manière importante au contexte d'incertitude. Dans le contexte actuel où le Québec fait face à une importante pénurie de main-d'œuvre (Homsy, 2021), il est important que les entreprises s'intéressent à de nouvelles avenues pour adresser les enjeux de rétention de personnel. Miller et Davis-Howard (2022) affirment d'ailleurs que des changements importants s'imposent pour les organisations qui espèrent survivre et aspirent à s'épanouir dans ce nouveau contexte post-pandémique. Comme le mentionnent Li, Xu et Yu (2017), la probabilité d'échec d'une entreprise est plus grande lorsque l'objet direct du service est l'être humain.

Dans ce contexte où les enjeux de bien-être sont bien présents, assurer l'épanouissement des travailleurs.ses en créant un environnement de travail dans lequel la bienveillance est mise de l'avant apparaît comme une piste d'étude intéressante à plusieurs égards. Les individus qui accordent de l'importance à la bienveillance adoptent et valorisent certains comportements plus que d'autres, ils valorisent la justice sociale et l'égalité, la responsabilité, la loyauté et aider ceux qui sont dans le besoin (Gandal, Roccas, Sagiv et Wrzesniewski, 2005). La bienveillance a le potentiel de réduire les symptômes

de stress chroniques comme les symptômes d'épuisement émotionnel (Andersson, Stenfors, Lilliengren, Einhorn et Osika, 2021). La bienveillance est décrite comme étant une valeur de dépassement de soi (Schwartz, 2006) et les individus qui possèdent des valeurs de dépassement de soi ont un niveau de conscience développé par rapport aux dilemmes moraux (Myrsky et Helkama, 2002). Cet élément suggère que la bienveillance a le potentiel de favoriser un certain niveau de conscience qui permet par exemple de prendre les bonnes décisions quant aux comportements adoptés au travail. La bienveillance a aussi des effets sur la personne qui agit de manière bienveillante. À cet effet, Weinstein et Ryan (2010) suggèrent que les actes de bienveillance viennent satisfaire le besoin de compétence, dans la mesure où l'on se sent efficace pour aider, le besoin d'affiliation sociale, dans la mesure où l'on se sent plus proche des autres et finalement, le besoin d'autonomie, dans la mesure où ces actes sont volontaires et autonomes. Piliavin et Siegl (2007) soulignent d'ailleurs une relation significative entre les actions orientées vers les autres et le bien-être; ils suggèrent que celle-ci est plus forte que la relation entre les activités orientées vers soi et le niveau de bien-être. Dans ce sens, Kaufman (2023) mentionne que la réalisation de soi implique d'aider les autres, contrairement à la croyance qu'elle se limite à des accomplissements individuels. D'ailleurs la bienveillance produit d'importants effets sur le plan interpersonnel: la personne bienveillante porte attention aux autres, ce qui lui permet d'identifier les besoins d'autrui et d'agir avec un sens de service à leur égard (Melé, 2009). Dans une organisation, un individu attentif aux besoins des autres pourrait par exemple faire preuve d'une plus grande aptitude à collaborer et à faire preuve de solidarité. Svare, Gausdal et Möllering (2020) mentionnent que l'un des risques importants du manque de bienveillance entre travailleurs est que l'un ne prenne pas l'autre au sérieux dans ses idées ou ses questionnements. Pour sa part, Melé (2011) évoque un lien entre la bienveillance et le partage de connaissances. Le partage de connaissance est une autre dimension importante à considérer lorsqu'on souhaite que les connaissances personnelles se transforment en connaissances organisationnelles (Nonaka, 1994). Svare et al. (2020) affirment que la bienveillance est une condition au partage de connaissance (qu'ils associent à la qualité de la communication et à l'innovation), sans cette propension à aider les autres, les gens ne se soucient pas de partager quoi que ce soit. La bienveillance est également associée à des émotions positives qui contribuent à une amélioration des attitudes entre employés (Jurkiewicz et Giacalone, 2004) et est aussi l'une des composantes de la perception de la fiabilité chez l'autre, ce qui contribue à établir des liens de confiance (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Enfin, Sun, Yu,

Yuan, Sun et Li (2021) ont également associé la perception de bienveillance à davantage de confiance dans les relations interpersonnelles. Tout comme la confiance basée sur l'intégrité, Svare et al. (2020) mentionnent que la confiance basée sur la bienveillance neutralise le risque perçu qu'une information pourrait être utilisée de manière opportuniste. Dans le secteur de la restauration, il arrive que les travailleurs se retrouvent en sous-effectifs et doivent pallier l'absence de leurs collègues (Rowley et Purcell, 2001). La bienveillance, par ses nombreux effets positifs, apparaît toutefois comme ayant le potentiel d'atténuer les effets négatifs d'un tel contexte.

À un niveau de groupe, Cullen, Parboteeah et Victor (2003) mentionnent que la perception d'un climat de travail bienveillant favorise la prise de décisions qui procurent du bien au plus grand nombre en plus de favoriser l'engagement. Dans le même sens, Melé (2009) associe la bienveillance au souci et à la sollicitude à l'égard des besoins des autres. Ainsi, la personne bienveillante se soucie des autres et va être davantage portée à collaborer avec ses collègues. L'individu qui est témoin de bienveillance prend des décisions dans l'intérêt du bien commun. Un climat de bienveillance est associé à des relations de travail où les gens travaillent ensemble pour atteindre des buts communs. Les individus se responsabilisent, car ils considèrent les effets de leurs actions sur les autres dans leur prise de décisions (Barnett et Schubert, 2002). La bienveillance permet de créer des relations sociales et par les relations d'entraide, elle vient favoriser l'engagement mutuel (Shwartz, 2006) en plus de renforcer les liens entre les individus (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Ces dernières dimensions sont particulièrement intéressantes pour le milieu organisationnel et plus spécifiquement de la restauration qui, dans de nombreux cas, implique des contacts fréquents avec les mêmes personnes.

D'un point de vue organisationnel, des auteurs comme Jurkiewicz et Giacalone (2004) associent la bienveillance à la performance en organisation. Dans la même lignée, Mercier et Deslandes (2020) décrivent la bienveillance formelle comme un outil de gestion associé à des pratiques saines en plus d'être lié à la performance organisationnelle. D'autres comme Karakas et Sarigollu (2013) associent la bienveillance à la santé de l'organisation à long terme. Wang, Tsui et Xin (2011) suggèrent que davantage de bienveillance dans les communications peut avoir une incidence sur les attitudes et la perception de soutien de la part de l'organisation. En effet, un niveau élevé de bienveillance organisationnelle perçue

assure aux employés que leur organisation se soucie d'eux et protège leurs intérêts (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Lin et Leung, 2014).

En somme, la littérature sur la bienveillance montre qu'elle a le potentiel d'apporter des bienfaits sur le plan individuel, notamment en réduisant des symptômes d'épuisement émotionnel (Andersson et al., 2021) et en améliorant le sentiment de compétence (Weinstein et Ryan, 2010). Toujours dans une perspective de bien-être, la bienveillance a un grand potentiel au niveau relationnel puisqu'elle permet d'améliorer les attitudes entre employés (Jurkiewicz et Giacalone, 2004), notamment par une amélioration de la manière dont les individus s'engagent les uns envers les autres (Shwartz, 2006). La loyauté et la responsabilité sont valorisées par les personnes bienveillantes (Gandal et al., 2005) et ces individus ont une conscience développée par rapport aux dilemmes moraux (Myry et Helkama, 2002), ce qui suggère que ceux-ci ont un grand potentiel quant à la capacité à contribuer à la santé de l'organisation et à celle de ses travailleurs. Dans le secteur de la restauration, où les exigences psychologiques sont élevées et la santé mentale des travailleurs est éprouvée (Vila Masse, 2017), la présence de bienveillance apparaît comme ayant un grand potentiel pour améliorer le bien-être.

1.2 Les déterminants de la bienveillance

A priori, les comportements de bienveillance peuvent être perçus comme étant le résultat de dispositions individuelles (Mercier et Deslandes, 2020). La capacité qu'a l'individu à avoir de l'auto-compassion, à ne pas être trop dur envers soi-même et à voir l'impact positif qu'il a sur les autres facilite cette disposition aux comportements bienveillants (Andersson et al., 2021). L'individu bienveillant tente de manière sincère à actualiser sa motivation à faire le bien, il doit posséder un minimum de compétences cognitives (Livnat, 2004) et de sensibilité éthique (Karakas et Sarigollu, 2012) pour y parvenir. Finalement, la bienveillance détermine souvent les comportements de citoyenneté organisationnelle (Chhokar, Zhuplev, Fok, Hartman, 2001), des comportements individuels discrétionnaires, pas directement ou explicitement reconnus par le système de récompense officiel, mais qui, dans l'ensemble, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation (Organ, 1988). Les déterminants de la bienveillance ne sont toutefois pas uniquement de nature individuelle, ils peuvent également être de nature relationnelle et organisationnelle.

D'un point de vue relationnel, la bienveillance est notamment favorisée par la fréquence des contacts que les individus ont entre eux (Shwartz, 2006). Lorsqu'elle est combinée à l'honnêteté, elle permet de communiquer de manière constructive et permet aux individus d'évoluer collectivement (Levine, Roberts et Cohen, 2020). Cette meilleure compréhension collective sous-entend la capacité à adopter une perspective sociale, ce que Galinsky, Ku et Wang (2005) décrivent comme un processus qui permet de voir le monde dans la perspective de l'autre. Sun et al. (2021) évoquent la perspective sociale comme ayant le potentiel d'augmenter la perception de bienveillance. Il est reconnu que les employés bienveillants accordent une plus grande importance à la qualité de leur relation avec l'organisation qui les emploie et tirent une grande satisfaction des évaluations positives de cette relation (Salin et Notelaers, 2017). La dimension interpersonnelle de la bienveillance a le potentiel d'avoir des impacts positifs qui vont au-delà de l'organisation qui y accorde de l'importance. Svare et al. (2020) décrivent l'organisation bienveillante comme ayant la capacité d'orienter ses objectifs dans l'optique de bien faire pour d'autres organisations, elle ne veille pas uniquement à ses propres intérêts.

Toutefois, à l'exception d'un contexte de travail qui favorise la coopération, les déterminants organisationnels de la bienveillance restent peu connus. Pourtant, la bienveillance apparaît comme ayant un grand potentiel en organisation. Tel qu'évoqué précédemment, elle fait en sorte que les individus agissent avec un sens du service à l'égard des autres (Melé, 2009), elle favorise le partage de connaissance (Melé, 2009; Nonaka, 1994; Svare et al., 2020) et l'engagement au travail (Cullen et al., 2003). La bienveillance est également associée à l'amélioration des attitudes (Jurkiewicz et Giacalone, 2004), comme une composante de la confiance dans les relations (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Svare et al., 2020), elle renforce le lien entre les individus (Mayer, Davis et Schoorman, 1995) et favorise l'engagement mutuel (Shwartz, 2006). De plus, même si à la base les comportements de bienveillance sont de nature désintéressée, ils procurent néanmoins du bien-être aux individus qui sont bienveillants et cela contribue à leur épanouissement personnel (Martela et Ryan, 2015). Mercier et Deslandes (2020) décrivent la bienveillance formelle comme ayant le potentiel de protéger les employés, mais aussi leurs employeurs par le biais de normes et de davantage de sensibilisation. Il est reconnu que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer les comportements. À titre d'exemple, il est reconnu que la présence de justice organisationnelle dans un environnement de travail produit des effets importants sur

les comportements des employés. La justice organisationnelle peut être décrite comme la capacité des personnes en position d'autorité à prendre les décisions appropriées (Colquitt et Zipay, 2015) et peut avoir des effets au niveau de l'engagement physique, cognitif et émotif des travailleurs.ses (Deepa, 2020). Dans le même sens, s'intéresser à la manière dont la bienveillance peut être favorisée par le milieu de travail a le potentiel de contribuer à une plus grande prévisibilité des comportements qui y sont associés et à produire certains effets concrets, notamment au niveau du bien-être des travailleurs.ses. Ainsi, la bienveillance est abordée comme ayant le potentiel d'être une pratique de gestion des ressources humaines prometteuse.

1.3 Le rôle de l'organisation du travail dans l'émergence de la bienveillance

La littérature sur les déterminants de la bienveillance est encore naissante et, bien que ses effets soient de plus en plus reconnus, du travail reste à effectuer pour mieux comprendre ce qui favorise son émergence en organisation. La majorité des déterminants de la bienveillance recensés sont de nature individuelle ou relationnelle, tandis que les déterminants de nature organisationnelle restent peu connus. En raison de ses nombreux effets positifs d'ordre individuel, interpersonnel et organisationnel, il apparaît essentiel de trouver une nouvelle voie pour mieux comprendre ce qui peut être fait pour favoriser ces comportements au sein des organisations.

D'abord au niveau relationnel, il est reconnu que la bienveillance est facilitée lorsque les individus sont fréquemment en contact (Shwartz, 2006). Cela suggère que le développement des liens entre les individus ait le potentiel d'alimenter la volonté à agir de manière bienveillante à l'égard des autres. Cet aspect de la bienveillance amène à réfléchir à la notion d'inclusion qui a été décrite par Ellemers et Jetten (2013) comme tributaire de la volonté du groupe. Ainsi, l'inclusion est abordée comme étant le résultat d'une volonté collective qui permet de faire tomber les barrières, créant ainsi de l'espace pour permettre davantage de bienveillance. Miller (1998) discute de ces barrières qui empêchent les individus à contribuer pleinement, en matière de compétences, d'idées et d'énergie, des dimensions qui ont toutes le potentiel de contribuer au succès organisationnel. Cet élément suggère que la notion d'inclusion requiert un effort et qu'une attention particulière doit lui être portée pour obtenir des résultats. Dans cet ordre d'idées, il

est raisonnable de penser qu'un contexte qui procure les éléments qui favorisent cette volonté collective d'agir pour le bien commun a le potentiel d'alimenter l'intention et la disposition des travailleurs.ses à être bienveillants les uns à l'égard des autres. Melé (2003) mentionne d'ailleurs qu'une organisation qui est abordée comme une communauté est davantage axée sur les besoins humains communs et orientée sur le développement du caractère vertueux de ces derniers. Ainsi, l'inclusion est abordée comme ayant le potentiel de favoriser ce contexte de communauté, propice aux manifestations de bienveillance, car elle laisse l'espace nécessaire aux individus pour y parvenir.

Au niveau organisationnel, un contexte qui favorise la coopération apparaît comme ayant le potentiel d'augmenter la perception de bienveillance (Sun et al., 2021). Au travail, les comportements de bienveillance tendent à se répéter sous l'effet notamment de la gratitude (Karakas et Sarigollu, 2012). Ainsi, une plus grande collaboration a le potentiel d'alimenter la perception de bienveillance et cette même perception, à entraîner une répétition.

Il est reconnu que les employés bienveillants accordent une plus grande importance à la qualité de leur relation avec l'organisation qui les emploie et tirent une grande satisfaction des évaluations positives de cette relation (Salin et Notelaers, 2017). Brewer (2007) associe la loyauté, la coopération et la fiabilité qui existe dans un groupe d'employés comme contribuant à augmenter le sentiment de sécurité individuel. Shore, Cleveland et Sanchez (2018) attribuent à l'inclusion ce sentiment de sécurité physique et psychologique, qu'ils illustrent comme la mesure dans laquelle il est possible pour un individu ou un groupe (ex. les femmes dans un groupe à prédominance masculine) de formuler une opinion contraire à la majorité.

La bienveillance lorsqu'elle est combinée à l'honnêteté permet de communiquer de manière constructive, ce qui permet d'avancer collectivement (Levine et al., 2020). À l'inverse, toujours selon ces auteurs, l'évitement est une stratégie qui va à l'encontre d'une communication qui se veut à la fois honnête et bienveillante. Offermann et Basford (2014) mentionnent d'ailleurs qu'une attention particulière devrait être portée à la communication afin d'éviter les inégalités. Dans cet ordre d'idées, une communication plus ouverte, plus inclusive est une approche qui a le potentiel d'être porteuse de plus de bienveillance.

L'organisation bienveillante est décrite comme n'ayant pas uniquement ses propres intérêts à l'esprit, mais la capacité d'orienter ses objectifs dans l'optique de bien faire pour d'autres organisations (Svare et al., 2020). Cette orientation à créer des bénéfiques qui vont au-delà de l'organisation implique également la notion d'inclusion par la volonté d'enlever les obstacles ou de laisser tomber les barrières (Roberson 2006; Miller, 1998; Ellemers et Jetten, 2013).

Dans cette étude, l'inclusion est considérée comme ayant le potentiel de favoriser les comportements bienveillants à l'échelle organisationnelle. La définition de l'inclusion retenue dans ce mémoire comporte deux grandes dimensions; l'appartenance des individus à leur groupe de travail ainsi que la valeur qui est accordée à leur unicité au sein de celui-ci (Shore et al., 2011). Ces deux dimensions sont prises en considération pour regarder le potentiel inclusif que peuvent avoir des caractéristiques de l'organisation du travail. S'intéresser à l'organisation du travail apparaît comme une avenue intéressante pour créer un environnement de travail qui soit inclusif puisqu'elle permet d'ancrer l'inclusion dans des aspects très concrets du contexte organisationnel et de voir sur quelles caractéristiques du travail il est possible d'intervenir. En effet, l'organisation du travail permet de poser un regard large en allant des caractéristiques motivationnelles (liées aux tâches et aux connaissances), aux caractéristiques sociales, en passant par les caractéristiques contextuelles du travail (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007) pour favoriser l'émergence de bienveillance entre les travailleurs.ses.

1.4 Objectif de la recherche

L'objectif de la recherche est de *comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation du travail qui sont porteuses d'inclusion favorisent l'émergence des comportements de bienveillance entre les travailleurs.ses.*

1.5 Pertinence scientifique et sociale de la recherche

En ce qui a trait à la pertinence scientifique et sociale de ce mémoire, elle vise à la fois à des contributions théoriques et à des contributions pratiques.

D'abord, d'un point de vue théorique, ce projet de recherche espère une contribution à la littérature émergente relative à la notion de bienveillance. En se positionnant par rapport aux différentes définitions présentes dans la littérature, cette étude en propose une nouvelle qui se veut large, intégratrice et adaptée au contexte organisationnel. Ensuite, étant donné que les déterminants connus de la bienveillance sont davantage de nature individuelle et de nature relationnelle, cette recherche vise à mieux comprendre la manière dont l'émergence des comportements qui y sont associés peut être facilitée par des déterminants organisationnels. Cette recherche propose également une approche novatrice en proposant que l'inclusion, et plus spécifiquement ses dimensions, la valeur accordée à l'appartenance et à l'unicité, soit une voix pertinente pour comprendre davantage la manière dont la bienveillance peut être favorisée au niveau organisationnel. Dans la priorisation désintéressée des intérêts d'autrui propre à la bienveillance, il existe une volonté de contribuer au bien-être et à l'épanouissement de tous. Ce mémoire propose que l'inclusion portée par l'organisation du travail puisse servir de véhicule efficace pour y parvenir. De plus, cette étude apporte une nouvelle contribution en regardant les différentes caractéristiques de l'organisation du travail sous l'angle de l'inclusion, et plus spécifiquement sous l'angle de l'appartenance et de l'unicité, pour apporter un éclairage sur le type de caractéristiques organisationnelles qui ont le potentiel de favoriser l'émergence des comportements de bienveillance. Cette approche propose ainsi un regard plus opérationnel sur l'inclusion. De cette manière, les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail sont regardées pour obtenir une vision du travail qui se veut large et intégratrice. Par sa réflexion sous l'angle de l'organisation du travail, ce mémoire promet de mieux comprendre comment le milieu organisationnel peut favoriser l'émergence de comportements de bienveillance.

Sur le plan pratique, cette étude veut fournir un éclairage sur la façon dont l'organisation du travail peut concrètement susciter les comportements bienveillants entre les travailleurs.ses. Ainsi, elle propose que par le biais d'une organisation du travail qui met en application des pratiques inclusives, de nouvelles stratégies puissent être mises en place pour favoriser la perception de bienveillance entre travailleurs.ses, et ultimement, l'émergence des comportements qui y sont associés. Ce qui a le potentiel d'accroître le bien-être et favoriser l'épanouissement des travailleurs.ses. Finalement, ce projet s'intéresse spécifiquement aux travailleurs.ses de l'industrie de la restauration au Québec et promet de proposer des

pistes d'interventions pour améliorer leur bien-être, principalement en adressant les risques psychosociaux auxquels ils sont particulièrement exposés (INSPQ, 2021). La bienveillance semble être une avenue pertinente pour adresser les enjeux de bien-être auxquels ils sont exposés. Par ses fortes exigences psychologiques, la faible latitude décisionnelle et l'insécurité d'emploi, la santé mentale des travailleurs.ses de la restauration est mise à l'épreuve (Vila Masse, 2017). Il est important de se préoccuper de cette importante population de travailleurs.ses et d'envisager de nouvelles stratégies organisationnelles pour s'assurer de les protéger. À titre indicatif, l'association des restaurateurs du Québec (<https://restauration.org>) mentionne qu'« au plus fort de la saison touristique 2022, ce sont 2,6 % des Québécois et Québécoises qui travaillaient au sein de cette industrie cruciale pour le tourisme québécois ». De plus, cette main-d'œuvre est composée de près de 43% de travailleurs.ses ayant moins de 25 ans (Statistiques Canada, 2021). Considérant cette proportion importante de jeunes travailleurs.ses, il apparaît d'autant plus important d'adresser les enjeux de bien-être en regardant de quelle manière il est possible d'intervenir concrètement sur l'environnement de travail. Dans l'optique où la bienveillance a le potentiel de rendre les individus plus heureux et épanouis, on peut également envisager que des répercussions positives sur le plan organisationnel puissent en découler, que ce soit en matière de rétention de personnel ou encore, en matière de performance. Toujours selon l'association des restaurateurs du Québec (<https://restauration.org>), le taux de survie des entreprises se situe autour de 6% dans la restauration commerciale. Ainsi, la bienveillance apparaît également comme ayant le potentiel de contribuer à la pérennité des organisations de ce secteur.

À terme, cette étude vise à identifier des pistes d'action pour les propriétaires d'établissements de restauration afin qu'ils puissent mieux intervenir sur certaines caractéristiques de l'organisation du travail afin de les rendre plus inclusives et favoriser le bien-être des travailleurs.ses de cette industrie dont les défis émotionnels ne proviennent pas uniquement de la relation avec les clients, mais également des relations avec les collègues et les supérieurs (Laperrière et al., 2017).

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre présente l'ensemble des variables à l'étude dans ce mémoire. Tout d'abord, la bienveillance et certains des comportements par lesquels elle se manifeste sont abordés. Ensuite, l'inclusion comme un aspect auquel il est pertinent de s'intéresser pour mieux comprendre l'émergence des comportements de bienveillance et potentiellement comme une voie pour mieux les comprendre est discutée. Finalement, les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail sont regardées sous l'angle de l'inclusion, et plus précisément, en regardant en quoi elles peuvent être porteuses d'appartenance et d'unicité, ce qui a le potentiel de contribuer à l'émergence de comportements de bienveillance.

2.1 La bienveillance

La littérature sur la bienveillance est relativement récente et peu nombreuse, elle gagne toutefois en popularité depuis quelques années. La recension effectuée pour comprendre la bienveillance dans un contexte organisationnel a mené à cerner ses définitions, les prédispositions aux comportements qui y sont associés, les manifestations et leurs déterminants. Cette recension permet également de positionner la bienveillance par rapport à la notion plus générique des comportements prosociaux. Finalement, cette section propose une nouvelle définition de la bienveillance qui sera mobilisée pour cette étude.

2.1.1 Définitions de la bienveillance

La bienveillance peut être définie comme une volonté intentionnelle de procurer des avantages à autrui, quels qu'ils soient, sans s'attendre à recevoir quelque chose en retour (Tullberg, 2012). « La bienveillance, *bene volens*, signifie étymologiquement "vouloir le bien" des autres. Dans la littérature sur le management, elle est comprise comme une préoccupation ou une attention pour les autres : pour leur bien, leur bien-être, leur développement personnel » (Mercier et Deslandes, 2020, p.126). Livnat (2004, p.304) décrit la personne bienveillante comme « ayant tendance à se soucier des autres êtres humains, qui se préoccupe généralement du bien-être des autres et qui est motivée pour accomplir des actes visant

à faire le bien ». Sverdlik, Oreg et Berson (2022) décrivent la bienveillance comme l'une des expressions ultimes de la gentillesse. L'organisation bienveillante est quant à elle décrite comme n'ayant pas uniquement ses propres intérêts à l'esprit, mais la capacité d'orienter ses objectifs dans l'optique de bien faire pour d'autres organisations (Svare et al., 2020).

Tel que ces définitions le suggèrent, plusieurs auteurs positionnent la bienveillance comme une préoccupation et une attention à l'égard d'autrui qui part d'une intention et d'une disposition (Beauchamp, 2016; Livnat 2004; Tullberg, 2012). L'intention et la disposition sont présentées comme des facteurs individuels qui comportent une capacité à être attentif et à bien évaluer les situations. Les prochains paragraphes présentent un regroupement des définitions recensées dans la littérature selon le motif sous-jacent de la bienveillance.

Attention et préoccupation

Un premier groupe de définitions propose que la bienveillance soit une prédisposition individuelle qui se caractérise par une attention particulière à l'égard d'autrui. Cette capacité à être attentif à autrui est décrite de diverses manières dans la littérature. Livnat (2004) discute de « l'élément émotionnel », l'aspect central de la bienveillance, qu'il définit comme l'attention et la préoccupation de la personne bienveillante par sa capacité à reconnaître une opportunité de faire le bien où d'autres personnes auraient failli à le faire. Cet élément ne fait pas uniquement référence au sentiment que l'on doit faire attention aux autres mais à la volonté d'engager des actions pour faire le bien. Mumford, Connelly, Helton, Van Doorn et Osburn (2002) ont pour leur part associé la bienveillance à la capacité de faire preuve de sensibilité sociale. La sensibilité sociale fait référence au développement de comportements appropriés aux exigences d'autrui, elle comprend les comportements sociaux positifs (Ocal et Altinok, 2016). Beauchamp (2016) parle d'intentions charitables et bienveillantes qui doivent prendre place afin que les comportements de bienveillance apparaissent. Cappelletti, Khalla, Noguera, Scouarnec et Voynnet Fourboul (2010) abondent dans le même sens en affirmant que ce ne sont pas des motifs égocentriques qui guident les comportements bienveillants. La capacité à reconnaître l'occasion de faire le bien doit être présente pour intentionnellement s'engager dans des comportements de bienveillance. D'autres auteurs mettent l'accent sur l'absence de motifs ultérieurs propre à la bienveillance comme Mercier et Deslandes (2020) qui définissent la véritable bienveillance (*Genuine benevolence*) comme la recherche du bien de l'autre de

façon désintéressée. À ce sujet, Ehlers (2021) écrit que le caractère désintéressé de la bienveillance se traduit par une absence de recherche ou d'attente de gain envers les autres (ou envers une entité). Pour Tullberg (2012), la bienveillance réfère à une volonté intentionnelle de procurer des avantages aux autres, quels qu'ils soient, sans s'attendre à recevoir quelque chose en retour. En somme, ces définitions prennent en compte la capacité individuelle à reconnaître l'importance de faire attention aux autres et à reconnaître les occasions pour le faire, ce qui est un moteur essentiel dans la capacité à passer à l'action. De plus, elles considèrent que les véritables comportements de bienveillance sont absents de motifs intéressés. Ces définitions ne tiennent toutefois pas compte explicitement des notions de choix, de conviction ou de bien commun.

Valeur

Certains auteurs proposent que la bienveillance soit plutôt une valeur. Les valeurs orientent les décisions que les individus prennent dans leur vie tel que les comportements qu'ils choisissent d'adopter et qui façonnent leur existence (Roccas et Sagiv, 2010). Ces décisions sont prises en fonction des valeurs qui représentent ce que les individus considèrent comme important et digne (Rokeach, 1973) et sont choisies consciemment par des processus motivés qui sont contrôlés, dans une certaine mesure, cognitivement (Roccas, Sagiv, Schwartz et Knafo, 2002). La façon naturelle de poursuivre des valeurs importantes est de se comporter de manière à les exprimer ou à promouvoir leur réalisation (Bardi et Schwartz, 2003). L'individu ou le groupe peut ainsi être disposé à agir au bénéfice de l'autre parce que c'est ce qu'il considère comme étant la bonne chose à faire. Pour Singh et Singh (2022) la valeur de bienveillance est une expression de l'altruisme. Batson (2010) décrit l'altruisme comme étant motivé par l'amélioration du bien-être d'autrui. Quant à Shwartz (2006), la valeur de bienveillance, qu'il décrit comme une valeur de dépassement de soi, dispose l'individu à transformer son intention en action, elle vise le bien-être des gens avec qui l'individu est fréquemment en contact. Casaló, Flavián et Guinalú (2011) discutent de bienveillance comme d'une conviction entre partenaires qu'un intérêt de réaliser des objectifs communs est présent dans la relation. Ainsi, ces définitions amènent à la notion de choix, qui est déterminé par ce que l'individu considère comme important, et même à la conviction qu'il importe de se comporter d'une manière plutôt que d'une autre. Ces définitions sont axées sur les individus avec qui le contact est fréquent sans toutefois aborder la notion de bien commun.

Vertu

Une autre perspective de la disposition à agir au bénéfice de l'autre qui est caractéristique de la bienveillance est présentée comme étant liée au caractère vertueux de la personne qui agit de manière bienveillante (Beauchamp, 2016). Le mot vertu provient du mot latin *virtus* qui signifie force ou excellence. Il s'agit d'une inclination humaine à ressentir, à penser, à agir et à contribuer au bien commun d'une manière qui reflète justement l'excellence d'un point de vue moral (Newstead et al., 2018). La sensibilité morale des individus correspond au niveau auquel les individus sont conscients que leurs actions affectent les autres (Rest, 1994). Dans ce sens, la vertu se caractérise par une amélioration de la société qui va au-delà du simple intérêt personnel. La vertu crée une valeur sociale qui transcende les désirs instrumentaux et en organisation, elle fait référence au comportement transcendant des membres (Cameron, Bright et Caza, 2004). Mayer, Davis et Schoorman (1995) abordent aussi la bienveillance comme étant une vertu qui apparaît quand les individus entrent en relation et permet de renforcer les liens entre eux.

Dans cette perspective de vertu, Karakas and Sarigollu (2012, p.539) abordent le concept de leadership bienveillant qui se qualifie par « la création de bénéfices, d'actions ou de résultats observables pour le bien commun ». Ils décrivent les actions des leaders bienveillants comme étant sincères et authentiques en plus d'apporter des bénéfices aux personnes autour d'eux.

De manière plus générale, la notion de vertu organisationnelle (*organizational virtuousness*) réfère aux actions individuelles et collectives, à l'aspect culturel de l'organisation ainsi qu'aux processus qui sont en place pour faciliter la promotion de la vertu ou encore, qui permettent d'éliminer ce qui va à son encontre (Cameron et al., 2004). Ainsi, la vertu organisationnelle intègre la notion de collectivité et suggère qu'il est possible de mettre en place des éléments pour la favoriser la vertu, qui a le potentiel de s'exprimer par de la bienveillance.

En somme, les définitions sous l'angle de la vertu proposent que la bienveillance comporte la notion d'une recherche du bien commun qui va au-delà des motifs intéressés et qu'elle ait le potentiel de renforcer les liens qui existent entre les individus. Cependant, elles n'évoquent pas explicitement la manière dont cette

vertu, la bienveillance, peut survenir. Elle sous-entend toutefois un certain niveau de compréhension quant à l'importance des liens qui unissent les individus les uns aux autres.

Définition proposée dans ce mémoire

Les paragraphes précédents positionnent l'intention et la disposition comme essentielles à l'émergence de la bienveillance. Cette inclinaison à se préoccuper des autres peut provenir de la présence de valeurs de dépassement de soi que la personne choisit de prioriser ou encore de son caractère vertueux qui se reflète par une importance accordée à l'amélioration de la société qui va au-delà du simple intérêt personnel. À la lumière de toutes ces définitions, il apparaît nécessaire d'en proposer une nouvelle qui intègre les différentes facettes de la bienveillance qui sont l'intention, l'absence de motifs ultérieurs, les comportements qui priorisent les autres, le bien commun et la compréhension de l'importance des liens qui unissent les individus. Le présent mémoire propose une définition de la bienveillance intégratrice qui se veut davantage adaptée au contexte organisationnel :

La bienveillance est une intention et une prédisposition, exempte de motifs ultérieurs, qui se manifeste par des comportements qui priorisent les intérêts d'autrui, et ultimement, les intérêts communs du groupe, par une compréhension de l'importance des liens qui unissent les individus les uns aux autres.

Cette définition proposée implique que la bienveillance en contexte organisationnel requiert un état d'esprit particulier de la part des travailleurs. Comme l'ont fait de nombreux auteurs, cette définition positionne la bienveillance comme une intention et une prédisposition (Beauchamp, 2016; Livnat 2004; Tullberg, 2012). Cette définition ne se limite pas à l'intention mais ajoute aussi la notion de capacité à s'engager dans des actions (Livnat, 2004) et met l'emphase sur le caractère désintéressé de la bienveillance (Cappelletti et al., 2010; Ehlers, 2021; Tullberg, 2012), donc sur sa priorisation des besoins des autres sans attente de retour. Cette définition suggère que les intérêts des autres, mais aussi ceux de l'ensemble du groupe, sont priorisés par une compréhension de l'importance des liens qui unissent les individus les uns aux autres. Salzberg (2011) discute de l'importance de reconnaître la connexion qui nous unit en tant qu'êtres humains, une qualité du cœur qu'elle qualifie d'amour bienveillant (*loving-kindness*). Ainsi, la définition proposée est inclusive des notions de pleine conscience, de gentillesse et d'humanité commune.

La prochaine section vise à clarifier certains concepts qui pourraient sembler proches de la bienveillance et discuter en quoi ils s'en distinguent pour éviter toutes confusions avec d'autres concepts.

2.1.2 Des concepts différents de la bienveillance : l'importance du motif

À première vue, d'autres concepts apparaissent comme des synonymes de la bienveillance. Toutefois, des nuances existent et méritent d'être adressées avant d'aborder les manifestations de la bienveillance. Dans cette section, il est question de comportements prosociaux, du respect des règles et de la conformité.

Comportement prosocial

Il y a parfois absence de distinction entre les termes bienveillance et celui plus générique de « comportement prosocial » et ils sont parfois utilisés de manière interchangeable (Pfattheicher, Nielsen et Thielmann, 2022). Staub (1978) mentionne qu'un comportement prosocial se définit généralement comme un comportement volontaire et intentionnel qui procure des avantages à autrui, mais que le motif de ce comportement n'est pas précisé (celui-ci peut être positif, négatif ou les deux). Comme on l'a vu précédemment, la bienveillance est à part, elle réfère à l'idée de faire quelque chose de manière désintéressée. La nature désintéressée est importante, elle implique que les comportements de bienveillance proviennent d'une intention noble et absente de motifs ultérieurs. On ne peut pas en dire de même pour tous les comportements prosociaux étant donné que la nature de l'intention n'est pas nécessairement précisée. À titre d'exemple, un individu peut accepter de rendre service à un collègue, mais pas uniquement dans le but de l'aider parce qu'il s'agit de la bonne chose à faire, mais plutôt dans l'optique de demander un service en retour ou de bien paraître aux yeux des supérieurs. Beauchamp (2016) mentionne que la bienfaisance est l'action de ce qui est fait au bénéfice d'autrui tandis que la bienveillance réfère à la disposition à agir au bénéfice de l'autre. Cela suggère que l'acte de bienfaisance a le potentiel d'être fait avec un motif sous-jacent intéressé. Dans cet exemple, le travailleur est bienfaisant à l'égard de son collègue, en acceptant de lui rendre un service, mais son comportement ne peut toutefois pas être qualifié de bienveillant. Pour caractériser un comportement de bienveillance, quelque chose qui va au-delà de la simple action doit se concrétiser. D'ailleurs, Livnat (2004) mentionne

qu'une personne qui en aide une autre sans se soucier minimalement du bien-être de celle-ci peut être décrite comme bienfaitante, mais pas comme bienveillante. En somme, les comportements dont la motivation comporte des éléments négatifs ou encore des comportements prosociaux qui ont lieu sans un souci minimal du bien de l'autre, ne sont pas considérés comme des expressions de la bienveillance. La bienveillance peut ainsi être qualifiée de comportement prosocial, mais tous les comportements prosociaux ne peuvent pas être qualifiés de bienveillants.

Respect des règles

Pour favoriser certains comportements par rapport à d'autres, les organisations mettent en place des politiques et des procédures qui permettent de créer et de maintenir un certain ordre et une ligne de conduite sur la manière dont notamment, les individus doivent se comporter les uns à l'égard des autres. Le respect des règles réfère à acquiescer à une demande tandis que la conformité désigne le fait de modifier son comportement pour s'adapter aux réponses des autres (Cialdini, et Goldstein, 2004). Dans les deux cas, ces actions ne sont pas suffisantes pour être considérées comme étant de nature bienveillante puisque la recherche active à faire le bien n'est pas présente. Dans le modèle des valeurs de bases, Schwartz (2006) fait d'ailleurs une distinction claire entre la bienveillance et la conformité. Bien que les deux valeurs contribuent à développer la coopération et la solidarité, la bienveillance procède d'une base motivationnelle intériorisée. À l'inverse, la conformité est présente afin de protéger l'individu des conséquences négatives de l'absence de coopération. Schwartz (2006, p.934) mentionne que les objectifs de la valeur de conformité sont: « la modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. » Même si la conformité et la bienveillance contribuent toutes les deux à créer une organisation où les individus font attention les uns aux autres, des éléments importants les distinguent. D'une part, la conformité adresse les comportements à adopter en organisation par des règles ou des politiques. Tandis que la bienveillance exige, comme évoqué précédemment, a une disposition particulière à faire la bonne chose et à la mettre en action.

Bienveillance mutuelle

D'autres interprétations de la bienveillance existent, par exemple, Nguyen (2016) discute de bienveillance mutuelle qui est basée davantage sur des motifs de réciprocité, dans l'attente de retour. Toutefois, la présente étude s'intéresse à la « véritable bienveillance », celle qui s'exprime par des comportements adoptés dans un réel souci du bien-être d'autrui (Mercier et Deslandes, 2020) et non par des comportements adoptés de manière à éviter les conséquences ou dans la recherche d'une récompense.

Maintenant que ces précisions sont apportées, la prochaine section s'intéresse aux types de comportements par lesquels la bienveillance peut se manifester et à la nature de ces manifestations qui priorisent les intérêts d'autrui et viennent renforcer les liens qui unissent les individus les uns aux autres.

2.1.3 Les manifestations de bienveillance

La littérature présente plusieurs manifestations de comportements de bienveillance. La bienveillance peut s'exprimer par des actes vertueux, mais peut également se manifester dans des actions plus simples. Beauchamp (2016) mentionne que de fournir un avantage qui dépasse les exigences obligatoires de la moralité est une forme d'expression de base de bienveillance. Cela suggère que la bienveillance peut se présenter dans les petits gestes au quotidien; un service rendu, l'aide apportée à un collègue ou encore une attention particulière pour un client. La section suivante traite des principales manifestations de bienveillance qui peuvent se décliner sous des formes plus ou moins prononcées. Les principales manifestations de la bienveillance dont il est question dans cette section sont; la gentillesse, la compassion, la charité, la bonne volonté et le sacrifice.

Tout d'abord, la *gentillesse* est l'une des expressions largement reconnues de la bienveillance qui peut se décliner de plusieurs manières. La gentillesse est définie par Gibb et Rahman (2018) comme un comportement discrétionnaire qui va au-delà des exigences du rôle et dont sa nature est d'aider les autres. D'ailleurs, pour Malti (2021), la gentillesse reflète des émotions, des cognitions et des états intérieurs qui véhiculent une douceur et une bienveillance particulières. Ehlers (2021) décrit la gentillesse comme une manifestation de la bienveillance qui s'exprime par des comportements de tolérance, d'acceptation et de

pardon envers les autres. En organisation, l'expression de la gentillesse apparaît ainsi comme ayant le potentiel de se manifester par de l'ouverture d'esprit à l'égard des autres, par l'acceptation des gens dans leurs différences et par une capacité à pardonner en cas de différends ou lorsqu'on est témoin d'une erreur.

La *compassion* apparaît comme étant une manifestation de bienveillance. Zielinski (2009) mentionne que « dans la compassion, ce n'est pas le versant de crainte qui domine ou nous anime, mais la bienveillance qui tourne vers autrui ». Dans la compassion il y a la volonté de passer à l'acte et de faire quelque chose pour mettre un frein à la souffrance des autres (Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost et Lilius, 2004). En organisation, la compassion peut se manifester par des actions entreprises dans le but de freiner des injustices ou des comportements inappropriés.

La *charité* est une manifestation importante de la bienveillance. Ehlers (2021) fait référence à la charité qui consiste à créer toute forme de bénéfice pour d'autres personnes ou entités sans rien attendre en retour. Mayer, Davis et Schoorman (1995) illustrent cette aide donnée sans attente de récompense par la relation entretenue entre un mentor et son protégé. En organisation cela peut également se refléter par le don que l'on fait de son temps, par exemple en aidant un collègue en formation au-delà de ce qui est prescrit et prévu. Cette action est bienveillante à l'égard du collègue en question et également envers l'organisation pour lesquelles des bénéfices sont créés.

Ehlers (2021) identifie la *bonne volonté* comme une des manifestations de la bienveillance qui s'exprime par de la convivialité inconditionnelle envers un individu ou une entité. En organisation, cette convivialité peut se traduire par le niveau d'investissement au travail qui peut susciter des comportements proactifs dans les relations interpersonnelles. Dans une industrie comme la restauration, dans laquelle le travail d'équipe est central, cet investissement particulier pourrait se refléter dans la manière dont les connaissances sont partagées et dans la manière dont les travailleurs.ses collaborent entre eux.

La bienveillance peut également s'exprimer par le *sacrifice*. Les individus qui font un sacrifice sont prêts à renoncer à quelque chose qui a une valeur personnelle pour le bien d'autrui ou encore pour le bien d'une

entité (Ehlers, 2021). Dans le même ordre d'idées, Miles, Hatfield et Huseman (1994) mentionnent que les employés bienveillants, contrairement à ceux qui le sont moins, sont prêts à donner plus aux autres qu'ils ne reçoivent. Dans une industrie comme la restauration, cette notion de sacrifice pourrait se manifester en acceptant de travailler à un poste plutôt qu'à un autre, ou encore, à travailler un certain quart de travail, en sachant que c'est la meilleure chose pour l'ensemble de l'équipe ou pour l'organisation. Dans un tel cas de figure, les préférences individuelles sont mises de côté pour le bien commun, l'impact général de l'organisation du travail est priorisé plutôt que les intérêts personnels. Melé (2009) décrit le bien commun (*common good*) comme englobant tous les aspects de l'épanouissement humain et dans le contexte organisationnel ces aspects réfèrent aux différentes formes de bien-être; émotionnel, psychologique et social (Rothmann, 2013). Dans cette perspective, il n'y a pas de souffrance liée à « ce sacrifice » puisque l'individu est fidèle à lui-même en agissant d'une manière qui est alignée avec ses valeurs (ce qu'il considère comme important). En d'autres mots, l'individu se comporte de manière authentique et en conséquence, le niveau auquel il s'investit contribue à son épanouissement plutôt que d'être vécu comme une contrainte.

Les manifestations de bienveillance ne se limitent pas aux exemples évoqués dans cette section. À titre d'exemple, la bienveillance peut s'exprimer dans un petit geste de gentillesse, qui se manifeste dans l'attention ou le souci d'inclure un autre collègue à une conversation. Elle peut aussi se manifester de manière plus marquée, lorsque l'individu est témoin de médisance à l'égard d'un collègue et qu'il choisit de verbaliser son désaccord à parler d'un collègue de la sorte, une forme de compassion. Ainsi, la bienveillance peut se manifester par de nombreux comportements qui priorisent les intérêts d'autrui et collectifs et peut s'exprimer dans des actions sous diverses formes et à différentes ampleurs.

La prochaine section aborde les déterminants qui font que les comportements de bienveillance sont plus ou moins présents chez un individu ou un groupe et tente de comprendre sur quels aspects il est possible d'intervenir pour susciter leur émergence à l'échelle de l'organisation.

2.1.4 Les déterminants des manifestations de bienveillance

Au-delà de la disposition basée sur les valeurs ou le caractère vertueux de l'individu ou du groupe, il apparaît important de s'intéresser aux déterminants reconnus des comportements de bienveillance pour comprendre davantage comment un contexte peut prédisposer à l'adoption de ces comportements et ainsi réfléchir à la manière dont il est possible d'intervenir concrètement pour en faire la promotion et potentiellement voir émerger les comportements qui y sont rattachés en organisation. La présente section vise à exposer les déterminants reconnus de la bienveillance, autant ceux de nature individuelle, relationnelle qu'organisationnelle.

Déterminants individuels de la bienveillance

D'un point de vue individuel, Singh et Singh (2022) font référence au caractère altruiste de l'individu comme un déterminant de la bienveillance. En effet, la personne altruiste a la volonté d'améliorer le bien-être d'autrui (Batson, 2010). La disposition aux comportements de bienveillance serait également facilitée par la capacité à avoir de l'auto-compassion, ne pas être trop dur envers soi-même et être capable de voir l'impact positif que l'on a sur les autres (Andersson et al., 2021). Miyagawa et Taniguchi (2022) décrivent l'auto-compassion comme la bienveillance que l'on a envers soi-même. L'individu qui est capable d'auto-compassion possède une compréhension de la similitude et du lien qu'il fait entre ses propres expériences et celles des autres. Il est attentif à lui-même tout en ayant la capacité de contrôler ses pensées et ses émotions négatives. Livnat (2004) mentionne trois dimensions essentielles aux comportements de bienveillance, d'abord la présence d'une réelle préoccupation et le souci du bien-être d'autrui, ensuite la tentative sincère de la personne bienveillante d'actualiser sa motivation à faire le bien et finalement, l'importance d'avoir un minimum de compétences cognitives pour y parvenir. Ces aspects suggèrent qu'afin que la motivation à adopter des comportements de bienveillance soit présente, l'individu doit d'abord être capable d'en avoir envers lui-même et de posséder une certaine rationalité qui lui permet de se contrôler et d'être conscient du potentiel impact qu'il a sur les autres. D'ailleurs, (Karakas et Sarigollu, 2012) mentionnent que la sensibilité éthique du dirigeant, qui permet de prendre en compte ce qui est une bonne ou une mauvaise conduite au travail, est un déterminant de la bienveillance.

Déterminants interpersonnels de la bienveillance

D'un point de vue relationnel, la bienveillance est notamment favorisée par la fréquence des contacts entre les individus (Shwartz, 2006). Cette disposition qu'ont les individus à adopter des comportements de bienveillance avec les gens qu'ils côtoient fréquemment pourrait s'expliquer par son aspect intrinsèquement satisfaisant (Martela et Ryan, 2015). Les individus passent la majorité de leur temps au travail (Jazaieri et Rock, 2021). Ainsi les collègues passent beaucoup de temps ensemble, ce qui laisse croire que le milieu de travail est un endroit à haut potentiel en matière de comportements bienveillants. Levine et al. (2020) suggèrent qu'il est possible d'être bienveillant tout en étant honnête et que les conversations difficiles donnent la possibilité de communiquer de l'information qui sera bénéfique sur le long terme. Une communication qui se veut bienveillante doit ainsi être empreinte d'honnêteté et requiert en quelque sorte du courage. Furnham (2002) mentionne d'ailleurs que la plus importante forme de courage se situe au niveau interpersonnel, mais que c'est également la plus négligée.

Toujours d'un point de vue relationnel, la capacité à prendre du recul par une prise de perspective sociale (*social perspective-taking*) est un autre déterminant de la bienveillance. Il s'agit d'un processus qui permet de voir le monde dans la perspective de l'autre ou de s'imaginer dans sa peau (Galinsky et al., 2005) et réfère à la compréhension des cognitions d'autrui (Gilin, Maddux, Carpenter et Galinsky, 2013). Cette capacité de perspective sociale sous-entend une certaine flexibilité, une ouverture sur les autres et est d'ailleurs considérée comme étant essentielle à l'empathie (Jazaieri et Rock, 2021). Sun et al. (2021) mentionnent qu'afin d'être capable de considérer les problèmes du point de vue des autres, la caractéristique essentielle est cette prise de perspective sociale (*social perspective-taking*), une capacité cognitive qui s'oppose à l'égoïsme. Les auteurs ont établi un lien entre cette capacité à prendre du recul et la bienveillance, dans un contexte de travail où la coopération est mise de l'avant, la prise de perspective sociale augmente la perception de bienveillance. Cette notion de perception relative aux travailleurs est essentielle puisque, comme le soulèvent Cameron et al. (2004), la bienveillance et les comportements qui y sont rattachés ont le potentiel d'être soumis à un effet de contagion. Cela fait en sorte que les comportements de bienveillance ont le potentiel d'attirer les comportements de bienveillance. Dans cette logique de contagion, plus le groupe de travail perçoit de la bienveillance ou y

est exposé, plus il est porté à être bienveillant à son tour et à manifester les comportements qui y sont rattachés.

Déterminants organisationnels de la bienveillance

La recension de littérature n'a pas permis d'identifier beaucoup de déterminants organisationnels. Toutefois, Sun et al. (2021) mentionnent que l'aptitude à adopter la perspective de l'autre est bonifiée par un contexte de travail qui favorise la coopération, ce qui fait en sorte que les individus se préoccupent du bien-être des autres et sont ainsi plus aptes à considérer les problèmes du point de vue des autres. La capacité à avoir cette perspective sociale sous-entend une ouverture à l'autre favorisée par l'inclusion. Or, outre ces éléments, la littérature est silencieuse sur la façon dont une organisation peut favoriser l'émergence de comportements bienveillants.

À la lumière de cette section, un constat apparaît; la littérature relative aux déterminants organisationnels de la bienveillance est encore naissante et un travail substantiel reste à effectuer pour mieux comprendre ce qui favorise son émergence. Afin d'approfondir la façon dont l'organisation peut être déterminante dans l'émergence de bienveillance, la présente étude propose de s'intéresser à la notion d'inclusion. La notion d'inclusion semble porteuse pour comprendre comment les individus développent ce souci de prendre soin les uns des autres, car elle apparaît comme ayant le potentiel de moduler la façon de se comporter dans l'organisation. Chen et Tang (2017) définissent la perception d'inclusion comme la perception globale du degré auquel les individus se sentent appréciés et acceptés dans leur milieu de travail, ce qui contribue à l'engagement qu'ils ont envers leur organisation et influence leur comportement au travail. Ainsi, un contexte dans lequel l'individu se sent bien intégré favorise son ouverture et lui permet de s'épanouir en étant rempli d'émotions positives qui favorisent son fonctionnement psychologique et social (Keyes, 2002). Un environnement de travail qui se veut inclusif a ainsi le potentiel de favoriser la préoccupation que les individus ont à l'égard des autres, de générer des émotions positives et de faire en sorte que les individus prennent soin les uns des autres par le biais de plus de bienveillance. Arieli, Grant et Sagiv (2014) mentionnent que la valeur de bienveillance se reflète dans la motivation à exprimer de l'attention et de la sollicitude pour les autres. Lorsqu'on regarde la bienveillance dans une perspective relationnelle d'inclusion, celle-ci, par son effet de contagion, a un potentiel important en organisation.

Dans cet ordre d'idées, il est raisonnable de penser qu'un contexte qui procure les éléments qui favorisent une volonté collective à valoriser l'inclusion de tous a le potentiel d'alimenter l'intention et la disposition à être bienveillant. Dans cette perspective, l'inclusion apparaît comme une dimension à laquelle il faut porter attention si l'on souhaite l'émergence de comportements de bienveillance en organisation, en s'engageant dans des actions qui vont au-delà des règles et des politiques pour faire émerger la collaboration et la solidarité. La bienveillance est à part, il s'agit d'une disposition qui ne peut pas être imposée. Une organisation qui souhaite favoriser l'émergence de bienveillance doit mettre en place les conditions favorables pour permettre à ses membres d'effectuer leur travail avec un sens de service à l'égard des autres et dans lequel le partage de connaissances est une priorité. Comme discuté plus tôt, les organisations ont intérêt à favoriser la bienveillance en raison de ses effets bénéfiques potentiels et reconnus sur les individus et les organisations. Il importe alors d'étudier davantage ce qui peut être mis en place par une organisation pour favoriser les comportements qui y sont rattachés.

La présente étude cherche à approfondir les connaissances quant à la façon dont une organisation peut intervenir sur l'émergence des comportements de bienveillance. Plus spécifiquement, la présente étude propose que l'inclusion comporte un potentiel important puisqu'elle requiert la mise en œuvre de pratiques concrètes qui favorisent une meilleure disposition chez les membres à engager des actions qui visent le bien d'autrui, par une meilleure compréhension que tous les individus sont liés les uns aux autres. La prochaine section vise à montrer en quoi l'inclusion est un terrain propice à davantage de bienveillance en organisation.

2.2 Comment l'inclusion peut favoriser la bienveillance ?

À la lumière de la recension des déterminants de la bienveillance, il est possible de rappeler que ses déterminants organisationnels sont peu connus. Toutefois, la coopération ainsi que différents déterminants d'ordre relationnels évoqués permettent de diriger la réflexion vers les théories d'inclusion et des liens entre la bienveillance et l'inclusion commencent à se dessiner. Cette section vise à exposer ces liens qui sont apparus au fil de la recension des écrits et de démontrer en quoi l'inclusion est une dimension à laquelle il est pertinent de s'intéresser pour favoriser les comportements de bienveillance à l'échelle organisationnelle.

Dans la définition proposée de la bienveillance dans ce mémoire, l'absence de motifs ultérieurs, la priorisation des intérêts d'autrui et du groupe ainsi qu'une compréhension par les individus que des liens les unissent les uns aux autres sont centraux. En plus d'être holistique, cette définition de la bienveillance se démarque, car elle souligne que pour générer des comportements qui priorisent les intérêts d'autrui de manière désintéressée, les membres du groupe doivent avoir atteint un certain niveau de conscience quant à la compréhension des liens qui les unissent les uns aux autres. La notion de priorisation des intérêts communs du groupe sous-entend les notions de coopération et de collaboration, et la présente étude va plus loin en proposant que la bienveillance peut être mieux comprise dans la perspective de l'inclusion. Miller et Davis-Howard (2022) mentionnent que l'inclusion a le potentiel de renforcer la culture de l'organisation, ce qui la rend notamment plus saine et plus collaborative, tandis que Smith et Griffiths (2022) affirment qu'elle permet de prévenir les discriminations, même les plus subtils comme les micro-agressions, les discriminations quotidiennes et les incivilités dans le lieu de travail. La gestion de l'inclusion est décrite par Sabharwal (2014) comme étant possible en favorisant la responsabilisation des membres. La dimension de responsabilisation des membres qui se trouve dans l'inclusion a le potentiel d'aiguiser l'importance que les travailleurs accordent au bien commun. Dans cette perspective, l'organisation inclusive apparaît comme ayant le potentiel de favoriser ce contexte nécessaire à l'émergence des comportements de bienveillance. Ayant pour objectif de discuter de ce lien proposé entre l'inclusion et la bienveillance, la prochaine section débute par la présentation du modèle retenu pour définir l'inclusion.

2.2.1 Le modèle pour définir l'inclusion

Selon Shore et al. (2011, p.1265), l'inclusion réfère au : « degré auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail en faisant l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité ». Les auteurs proposent un modèle d'inclusion qui se concentre principalement sur le groupe de travail immédiat et prend en compte deux dimensions: la valeur accordée à l'appartenance au groupe et la valeur accordée à l'unicité. Comme les auteurs le soulignent, ce qui distingue ce modèle d'autres modèles d'inclusion est qu'il ajoute la notion de reconnaissance d'unicité alors que les autres modèles sont plutôt axés sur la dimension d'appartenance.

Le modèle de Shore et al. (2011) est mobilisé dans le cadre de la présente étude. Il suggère que le sentiment d'inclusion comporte deux dimensions qui viennent satisfaire le besoin d'appartenance et le besoin d'unicité. Ces deux dimensions devraient être équilibrées afin de favoriser l'inclusion. Tel qu'illustré dans la figure 1, l'absence de l'une de ces dimensions peut amener à l'assimilation ou à la différenciation, tandis que, l'absence des deux dimensions amène à l'exclusion. Ce qui fait en sorte que la manière dont l'individu est traité et se comporte dans son environnement est modulée, notamment par une présence plus ou moins forte du sentiment d'être apprécié et accepté.

Figure 2.1 Le modèle d'inclusion (Shore et al., 2011)

	Appartenance faible	Appartenance élevée
Valeur de l'unicité faible	Exclusion	Assimilation
Valeur de l'unicité élevée	Différenciation	Inclusion

La première dimension, l'appartenance au groupe, réfère à un environnement de travail qui accorde de l'importance à tous les travailleurs. et s'assure notamment de donner un accès équitable à l'information et aux ressources. Un niveau d'appartenance faible fait en sorte que l'individu se retrouve dans une position dans laquelle il n'est pas traité comme un initié, c'est-à-dire qu'il n'est pas intégré au groupe dans la même mesure que d'autres individus le sont. Cette différence fait en sorte que l'individu au faible niveau d'appartenance ne bénéficie pas de toutes les ressources auxquelles l'individu à l'appartenance élevée a accès, comme l'information qui peut découler des conversations formelles ou informelles. La seconde dimension, celle de la valeur accordée à l'unicité des individus, est décrite comme le niveau auquel les individus sont autorisés, voire encouragés, à conserver leurs caractéristiques uniques au sein de leur groupe de travail. Cette dimension permet aux individus d'apporter leur propre perspective et expérience, puisque l'environnement leur envoie le signal que leur contribution unique est importante et qu'ils sont autorisés à être différents et à l'exprimer. Ainsi, ce milieu de travail est ouvert à des personnalités variées au sein de son équipe. À l'inverse, un contexte qui accorde peu ou pas d'importance à l'unicité des individus, pourrait uniquement valoriser des individus à la personnalité plus extravertie au détriment des personnes plus introverties qui devraient moduler leur manière d'être. Le modèle suggère que l'interaction entre des niveaux plus ou moins prononcés entre la dimension d'appartenance et la

dimension d'unicité à un effet qui peut résulter d'un sentiment d'inclusion, d'exclusion, d'assimilation ou encore, de différenciation.

L'inclusion

L'inclusion apparaît en présence de la combinaison d'un niveau d'appartenance au groupe élevé et d'une grande valeur accordée à l'unicité des individus. C'est-à-dire que l'individu, tout en se sentant comme appartenant au groupe, se sent également apprécié pour ses caractéristiques uniques.

À titre d'exemple, un travailleur de la restauration qui jouit d'un bon niveau d'appartenance au groupe se sent bien intégré à son équipe avec qui il peut partager une belle camaraderie, il se sent à l'aise dans le groupe qui lui donne accès aux ressources ainsi qu'à l'information, ce qui lui permet d'être en pleine possession de ses moyens et de bien effectuer son travail. De plus, une grande valeur est accordée à son unicité, par exemple son employeur reconnaît sa formation et son expérience et lui donne l'opportunité de partager ses connaissances avec ses collègues en donnant de courtes formations à ses collègues. En reconnaissant la contribution unique que ce travailleur peut apporter à son équipe de travail, l'organisation fait en sorte que tous les membres de l'équipe de service ont l'occasion de bonifier leurs connaissances et le travailleur qui partage les siennes a l'opportunité d'être reconnu pour sa contribution unique. Dans ce contexte le travailleur est bien intégré à son équipe et jouit d'un niveau d'appartenance élevé. De plus, des opportunités sont créées par l'organisation dans laquelle il évolue, ce qui lui permet de contribuer à la hauteur de ses expériences et des apprentissages uniques qu'il a acquis au fil du temps. Ainsi, le travailleur fait l'expérience de l'inclusion au travail.

L'exclusion

À l'opposé de l'inclusion, le modèle suggère qu'une faible valeur accordée à l'unicité combinée à un faible niveau d'appartenance amène à de l'exclusion. L'individu vit de l'exclusion lorsque sa valeur unique n'est pas particulièrement reconnue et qu'il n'est pas traité comme un initié dans son organisation, mais que d'autres employés ou groupes sont considérés comme des initiés.

Toujours à titre d'exemple, le travailleur de la restauration pour lequel le niveau d'appartenance est faible ou inexistant peut se retrouver dans une position dans laquelle il n'a pas toujours accès à la même information et ressources que ses collègues. Il y a beaucoup d'information informelle qui peut circuler dans un environnement de travail et l'individu pour qui le niveau d'appartenance est faible se retrouve désavantagé puisqu'il n'a pas toutes les ressources pour effectuer son travail de manière optimale. Malgré de nombreuses années d'expérience dans l'industrie, son environnement de travail n'envoie pas de signaux qui font en sorte que le travailleur se sent en sécurité, son expérience unique n'est pas valorisée et il a le sentiment qu'il pourrait être remplacé facilement. Conséquemment, en l'absence d'appartenance et à un contexte qui accorde peu de valeur à son unicité, le travailleur vit de l'exclusion.

L'assimilation

Un haut niveau d'appartenance combiné à une faible valeur accordée à l'unicité est qualifié d'assimilation. L'individu est traité comme un initié, mais uniquement dans la mesure où il se conforme à la culture dominante, à la majorité. La valeur attribuée à sa contribution unique semble avoir peu d'importance. Dans un cas d'assimilation, l'individu pourrait s'empêcher d'exprimer des opinions de peur de perdre justement son appartenance au groupe.

À titre d'exemple, un cuisinier de la restauration vient de commencer dans un nouvel établissement, cet endroit est d'ailleurs considéré comme une institution, ce qui représente un beau défi pour ce cuisinier d'expérience. Dès son entrée en poste, il remarque certaines méthodes de travail qui diffèrent de ce qu'il a appris auparavant. Lorsqu'il le mentionne à ses collègues, il remarque rapidement qu'il n'y a pas place à remettre en question ce qui est établi dans son nouvel emploi et que l'équipe n'est pas intéressée par sa contribution unique. À partir de cet instant, l'individu se contente d'effectuer son travail selon les méthodes de l'établissement, de cette manière il s'intègre rapidement à l'équipe et celle-ci n'a que de bons commentaires à faire à l'égard de ce cuisinier efficace. Dans cet environnement de travail, la contribution unique de ce travailleur n'est pas requise, on s'intéresse très peu à son expérience passée qui aurait le potentiel de venir bonifier ce qui est actuellement fait dans le restaurant et dont l'équipe pourrait pourtant bénéficier. La réalité de ce travailleur représente bien une situation d'assimilation.

La différenciation

Finalement, lorsqu'une grande valeur est accordée à l'unicité mais que le l'appartenance est faible, on parle de différenciation. Dans ce scénario, l'individu n'est pas traité comme un initié dans le groupe, mais ses caractéristiques uniques sont toutefois reconnues comme ayant une valeur et sont requises pour le succès du groupe de travail ou de l'organisation. Dans un cas de différenciation, l'individu a la liberté d'être différent, il n'est pas attendu de lui qu'il se conforme au groupe mais étant donné que son appartenance au groupe n'est pas optimale, il peut s'en retrouver désavantagé à certains égards, ce qui affecte son niveau d'inclusion dans le groupe de travail.

À titre d'exemple, un travailleur peut être reconnu dans son équipe de travail pour ses compétences uniques. L'organisation l'a d'ailleurs embauché pour son parcours singulier qui a le potentiel d'apporter de nouvelles compétences au sein de l'équipe. Toutefois, une fois en fonction, celui-ci a de la difficulté à s'intégrer et à avoir accès à l'information critique nécessaire à l'exercice de ses fonctions et son travail est affecté quotidiennement par ce manque d'appartenance au groupe. Le cas de ce travailleur est un bon exemple de différenciation. En effet une grande valeur est accordée à son unicité mais l'absence d'appartenance au groupe de travail affecte son niveau d'inclusion. L'absence de cette dernière dimension l'empêche de contribuer pleinement et d'effectuer son travail de manière optimale.

Considérant les lacunes relationnelles auxquelles sont liées respectivement l'exclusion, l'assimilation et la différenciation, l'inclusion (par le biais d'une grande valeur accordée à l'unicité et à l'appartenance) apparaît comme une avenue intéressante pour une organisation qui souhaite favoriser l'émergence de comportements de bienveillance entre ses membres. La présente étude suggère que la présence de ces deux dimensions peut avoir une incidence sur l'émergence des comportements de bienveillance entre les travailleurs. La prochaine section vise à démontrer en quoi l'inclusion peut favoriser cette bienveillance.

2.2.2 L'inclusion comme déterminant de la bienveillance

La présente section positionne la bienveillance par rapport aux deux dimensions de l'inclusion présentées plus haut pour voir en quoi elles ont respectivement le potentiel d'offrir un contexte qui favorise l'émergence des comportements de bienveillance.

En quoi le niveau d'appartenance au groupe a un impact sur l'émergence des comportements de bienveillance ?

« L'appartenance au lieu de travail et l'appartenance au travail sont liées à la possibilité de partager des pratiques en communauté, de créer des significations, de participer à des objectifs communs, d'apprendre par la participation, de saisir de nouvelles formes d'identité par les relations avec les autres et de modifier les investissements, les représentations et la croissance personnelle » (Filstad, Traavik et Gorli, 2019, p.117). La bienveillance comporte cette dimension communautaire, elle a une teneur relationnelle importante et est notamment favorisée par la fréquence des contacts que les individus ont entre eux (Shwartz, 2006). Baumeister et Leary (1995) affirment que le sentiment d'appartenance au groupe est satisfait lorsqu'une personne sent que l'on se soucie d'elle, de son bien-être et qu'on l'aime. Dans leur modèle, Shore et al. (2011) font référence à ce sentiment de valorisation et de respect à travers la dimension d'appartenance. Ce mémoire propose qu'un contexte qui valorise l'appartenance favorise cette préoccupation, ce souci de l'autre qui est essentiel à la manifestation de comportements de bienveillance. L'appartenance au groupe permet une meilleure compréhension des avantages d'une collaboration transparente aux motifs plus nobles, qui surpassent de loin l'évitement des conséquences négatives. Dans cette optique, l'appartenance a le potentiel de contribuer au développement de comportements qui démontrent une réelle volonté de s'engager dans des actions aux motifs positifs qui expriment de la bienveillance. À l'inverse, il est proposé que l'absence d'appartenance au groupe soit peu propice à l'émergence de bienveillance. Par exemple, l'individu qui ne bénéficie pas d'une appartenance au groupe de travail élevée se retrouve exposé à être désavantagé quant à la quantité d'information et de ressources auxquelles il a accès et cela peut potentiellement affecter la mesure dans laquelle il est intégré à son groupe de travail. Shore et al. (2018) traitent de l'importance de cette implication dans le groupe

de travail qui réfère au degré auquel l'individu a accès à l'information et aux ressources. Dans ce sens, il est ici proposé qu'une organisation qui se veut bienveillante doit donner un accès aux ressources et à l'information qui est équitable pour tous. L'inverse aurait le potentiel de freiner l'implication dans le groupe de travail de certains membres. Roberson (2006) mentionne que l'inclusion comporte la notion d'une pleine participation et d'une contribution qui peut se produire en enlevant certains obstacles. Favoriser l'appartenance, notamment par l'accès aux ressources, permet ainsi une meilleure participation et une contribution des individus dans leur groupe de travail. Miller (1998) discute également de barrières qui empêchent une pleine contribution, cependant, celui-ci aborde ces barrières de manière différente, notamment en matière de compétences, d'idées et d'énergie qui ont le potentiel de contribuer au succès organisationnel. L'absence d'appartenance peut faire en sorte qu'à l'usage, l'individu se sente ostracisé du reste du groupe. Un milieu de travail qui ne prend pas les mesures qui permettent aux individus de s'engager pleinement, quand il serait adéquat de le faire, peut affecter leur bien-être (Robinson, O'Reilly et Wang, 2013). Ce contexte a le potentiel de freiner l'émergence de bienveillance et de ses manifestations.

En quoi la valeur accordée à l'unicité a le potentiel d'intervenir sur l'émergence des comportements de bienveillance ?

La valeur accordée à l'unicité sous-entend un niveau élevé d'acceptation et de reconnaissance de la part de l'organisation quant aux qualités uniques des individus. Un contexte de travail qui donne la possibilité aux individus d'exprimer leurs qualités uniques ou ce qui les distinguent envoie le signal que les individus sont en quelque sorte protégés, qu'on se préoccupe d'eux. D'ailleurs, Shore et al. (2018) attribuent à l'inclusion ce sentiment de sécurité physique et psychologique, qu'ils illustrent comme la mesure dans laquelle il est possible pour un individu ou un groupe d'exprimer une opinion contraire à la majorité. Il est alors postulé dans la présente étude qu'un environnement de travail qui cultive ce sentiment de sécurité physique et psychologique contribue à développer un contexte favorable à l'émergence de comportements de bienveillance. En effet, un environnement de travail qui accorde de l'importance à l'unicité, dans lequel la différence est abordée comme quelque chose de positif, a le potentiel d'engager davantage une communication qui se veut constructive pour tous. Le contexte donne à l'individu la permission d'être authentique et d'exprimer ses différences ouvertement, et à son tour, il donne cette

possibilité aux autres. Par exemple, le leadership est un des éléments qui peut intervenir dans le soutien d'un climat qui se veut respectueux des différences (Gotsis et Grimani, 2016). Miller (1998) mentionne que plutôt que d'espérer l'accord parfait entre les individus, les conversations plus ardues ont l'avantage de produire des solutions plus durables en explorant les différences. Dans cette perspective il est important de se préoccuper de la nature de la communication et cette dimension apparaît d'ailleurs dans les déterminants de la bienveillance. Ainsi, une forme de communication qui valorise l'unicité peut être décrite comme ouverte à l'expression de points de vue variés.

Dans cet ordre d'idées, accorder de la valeur à l'unicité peut être garante de davantage de bienveillance. En sachant que l'organisation permet à ses membres d'afficher ce qui les distingue les uns des autres, l'individu se préoccupe davantage des autres. Cet espace procure à l'individu cette capacité à être lui-même qui a le potentiel d'aiguiser sa sensibilité à se préoccuper davantage des autres, à la réalisation que les individus sont tous liés les uns aux autres et qu'ils ont tous leur importance. Il est alors proposé que le contexte qui permet l'expression de l'unicité agit comme un déterminant de l'émergence des comportements de bienveillance. À titre d'exemple, l'individu qui a la possibilité de partager ses valeurs et ses idées sans avoir à moduler son comportement pour mieux répondre à l'environnement de travail, se sent apprécié dans son individualité. De plus, en reconnaissant l'importance de son unicité, l'individu accorde à son tour de l'importance à donner ce même espace aux autres pour qu'ils expriment ce qui les distingue, ce qui est bienveillant en soi. Similairement à la notion d'unicité, Shore et al. (2018) mentionnent que la valorisation de l'authenticité est une dimension importante de l'inclusion, elle se traduit par un support de l'organisation envers l'individu à être transparent et à partager ses valeurs identitaires. Un contexte de travail qui valorise l'unicité est ainsi propice à développer des comportements qui témoignent d'une préoccupation à l'égard d'autrui et ainsi, à davantage de bienveillance qui se traduit par des actions qui visent le bien d'autrui.

À l'inverse, peu d'importance accordée à l'unicité encourage l'individu à se conformer et se fondre dans le groupe. Ainsi, son environnement ne l'encourage pas à exprimer ses différences. Cialdini et Goldstein (2004, p.606) définissent le conformisme comme « le fait de modifier son comportement pour s'adapter aux réponses des autres ». Cette approche s'oppose directement à la valorisation de l'unicité, dans le sens où dans un cas d'assimilation, l'individu est traité comme un initié mais uniquement dans la mesure où il

se conforme à la culture dominante, à la majorité. Ainsi, il est suggéré qu'un contexte organisationnel qui favorise l'assimilation n'est pas favorable aux comportements bienveillants.

À la lumière de ces constats de la littérature, cette étude suggère que de s'intéresser à l'inclusion, et plus spécifiquement aux dimensions d'appartenance et d'unicité, constitue une voie pertinente pour mieux comprendre la manière dont la bienveillance peut être favorisée dans un contexte organisationnel. Dans cette priorisation désintéressée des intérêts d'autrui, il y a une volonté de contribuer au bien-être et à l'épanouissement de tous, mais encore faut-il que l'organisation puisse fournir un cadre où cette inclusion puisse être favorisée. La prochaine section mobilise un modèle de l'organisation du travail afin d'observer comment une organisation a le potentiel de favoriser l'inclusion. Ce faisant, différentes caractéristiques de l'organisation du travail sont regardées sous l'angle de l'inclusion, plus spécifiquement sous l'angle des dimensions de l'appartenance et de l'unicité pour apporter un éclairage sur le type de contexte qui a le potentiel de favoriser l'émergence des comportements de bienveillance.

2.3 L'organisation du travail porteuse d'inclusion

S'intéresser à l'organisation du travail apparaît comme une avenue intéressante pour cette étude puisqu'elle permet d'ancrer l'inclusion dans des aspects très concrets du contexte organisationnel et de voir sur quelles caractéristiques du travail il est possible d'intervenir pour mettre en place un environnement de travail qui soit inclusif. Toujours dans l'optique où la définition retenue de l'inclusion comporte deux grandes dimensions : le niveau d'appartenance ainsi que la valeur accordée à l'unicité, celles-ci sont prises en considération pour regarder le potentiel inclusif des caractéristiques de l'organisation du travail. Ainsi, la section suivante vise à regarder de quelle manière et dans quelle mesure l'organisation du travail a le potentiel d'être porteuse d'inclusion, tout d'abord par une présentation du modèle de l'organisation du travail de Humphrey et al. (2007), et ensuite, en regardant de quelle manière ces différentes dimensions peuvent respectivement porter l'inclusion.

2.3.1 Le modèle de l'organisation du travail

Le modèle d'Humphrey et al. (2007), représenté dans le tableau 2.1, est un modèle reconnu de l'organisation du travail qui ne s'intéresse pas uniquement à la dimension des tâches effectuées dans le cadre d'un emploi, mais également à leurs attributs (Morgeson et Humphrey, 2006). Ce modèle aborde l'organisation du travail sous différentes dimensions. Il s'intéresse de manière détaillée à ses caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles, ce qui permet de porter un regard global sur les différents aspects qui constituent l'organisation. Ce modèle permet d'ancrer l'inclusion et spécifiquement, l'appartenance et l'unicité, dans des aspects très concrets du contexte organisationnel. Il permet ainsi de voir sur quelles caractéristiques du travail il est possible d'intervenir pour favoriser une organisation du travail inclusive.

Tableau 2.1 Modèle des caractéristiques de l'organisation du travail (Humphrey et al., 2007)

Caractéristiques motivationnelles	Caractéristiques sociales	Caractéristiques contextuelles
Autonomie <ul style="list-style-type: none"> • Horaire de travail • Méthode de travail • Prise de décision Variétés des compétences Variétés des tâches Signification Identité des tâches Le <i>feedback</i> du travail Traitement de l'information Complexité du travail Spécialisation Résolution de problèmes	Interdépendance Rétroaction des autres Soutien social Interactions à l'extérieur de l'organisation	Demandes physiques Conditions de travail Ergonomie

La première dimension de cette conceptualisation du travail comprend les caractéristiques motivationnelles. Celles-ci concernent principalement des composantes individuelles du travail qui permettent à l'employé de constater l'importance de son travail, à se sentir responsable des résultats et le contexte lui permet d'être conscient de son niveau de performance, ce qui a des impacts sur ses comportements et ses attitudes (Hackman et Oldham, 1976). Tout d'abord, cette dimension englobe différents aspects en lien avec les caractéristiques des tâches. L'*autonomie*, que ce soit au niveau de l'*horaire de travail*, des *méthodes* utilisées dans celui-ci ou encore en matière de *prise de décisions*. Parmi

les caractéristiques motivationnelles liées aux tâches se trouve également *la variété* de celles-ci, la mesure dans laquelle un individu a la capacité de compléter le travail dans son entièreté (*l'identité de la tâche*), *le feedback du travail* (la rétroaction que la tâche en elle-même procure sur la qualité des tâches effectuées) et le degré auquel l'emploi apparaît comme ayant un impact sur la vie des autres (*la signification des tâches*). Ensuite, les caractéristiques motivationnelles qui sont liées aux connaissances comprennent *les compétences diverses*, le niveau de *spécialisation* requis pour effectuer le travail ainsi que la *complexité du travail* en lui-même sont compris dans cette dimension. Finalement, le niveau auquel l'individu est appelé à traiter de l'information dans son travail et à la gérer (*traitement de l'information*), ainsi que la mesure dans laquelle l'individu a l'occasion de participer à de la *résolution de problèmes* sont abordés. À titre d'exemple, un employé de restaurant qui est sollicité pour prendre part aux discussions pour résoudre un problème dans son milieu de travail a le potentiel d'adopter de meilleures attitudes au travail. La participation à la résolution de problème contribue à ce que le travailleur sente que son travail est important, ce qui le responsabilise davantage.

La deuxième dimension de cette conceptualisation du travail est en relation avec ses aspects sociaux. Les caractéristiques sociales traitent des composantes interactionnelles du travail. Elles sont importantes parce qu'elles sont susceptibles d'avoir un impact important sur les résultats au travail. En effet, elles contribuent à améliorer la perception des rôles qui deviennent plus clairement définis grâce à un plus grand contact avec les autres (Biddle, 1979). Les caractéristiques sociales offrent la possibilité d'apprendre des autres et peuvent également avoir une incidence sur les attitudes adoptées. Cette dimension englobe la notion d'*interdépendance* entre les individus et réfère au niveau auquel l'accomplissement du travail dépend des autres ainsi que la mesure dans laquelle ces derniers jouent un rôle pour compléter le travail. Dans un milieu de travail comme un restaurant, cette interdépendance est souvent prononcée, en effet, pour qu'un serveur parvienne à offrir un service complet à ses clients, il doit compter sur ses collègues de la salle à manger (accueil, préposé au bar et commis notamment) et sur le travail de ses collègues de la cuisine qui est crucial. Une autre caractéristique concerne les *commentaires des autres*, une forme de rétroaction qui est donnée sur la dimension interpersonnelle. Il s'agit d'une caractéristique sociale qui peut provenir autant des collègues que des supérieurs hiérarchiques. Celle-ci vise à donner une évaluation sur l'aspect relationnel que les individus entretiennent avec les autres. Un collègue de travail qui devient

désagréable lorsqu'il est surchargé ne réalise peut-être même pas que son comportement change lorsque la cadence de travail s'accélère. Face à ce type de réactions, les commentaires des autres ont le potentiel de contribuer à ce que l'individu prenne conscience de certains de ses comportements, ce qui lui permet, ultimement, d'apporter des changements dans la manière dont il se comporte. Un autre aspect de la dimension sociale est le *soutien social* qui se définit par le niveau auquel les individus ont accès aux conseils et à l'aide des autres. Dans l'industrie de la restauration, ce soutien peut se refléter dans des actions telles qu'un employé plus expérimenté qui en aide un autre ou encore un collègue cuisinier qui donne l'information au serveur sur l'exactitude de la composition d'un plat. Le soutien social sert d'outil interactionnel aux individus, qui leur permet de clarifier leur rôle et d'obtenir des réponses à leurs préoccupations lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Finalement, le niveau d'*interactions avec des individus à l'extérieur de l'organisation* correspond au niveau auquel l'emploi donne des occasions d'interagir et de communiquer avec, notamment, des clients et des fournisseurs. À titre d'exemple, les employés de restaurants qui travaillent dans la salle à manger ont un accès privilégié à la clientèle et le contact direct avec eux. Ce contact direct fait en sorte qu'ils doivent s'adapter constamment, et conséquemment, ces interactions ont une incidence directe sur leur façon de se comporter et d'aborder leur travail.

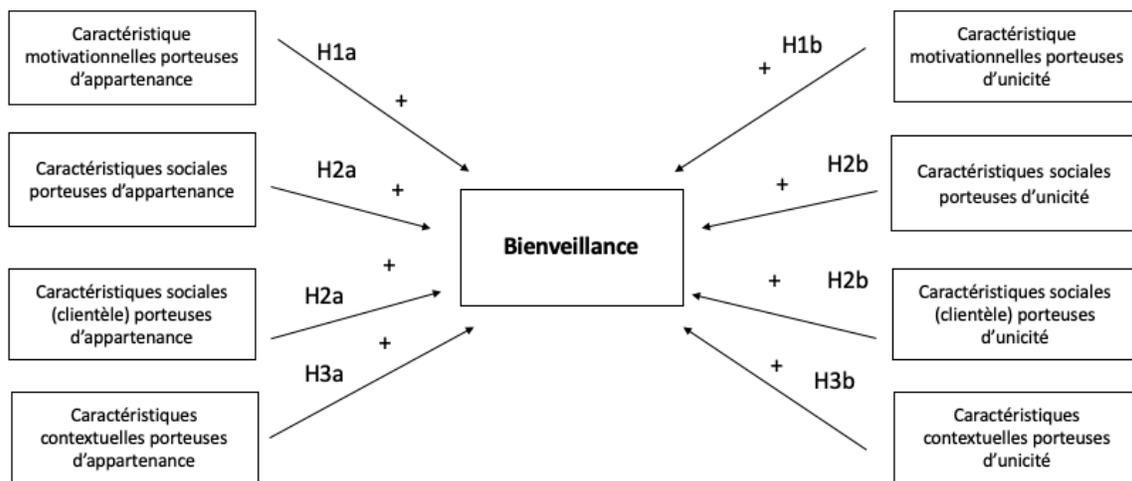
La troisième dimension comporte les caractéristiques contextuelles du travail qui sont essentiellement liées aux *exigences physiques du travail*, aux *conditions de travail* et à l'*aspect ergonomique* de celui-ci. Le niveau d'exigences physiques se définit par la quantité d'activité physique requise par l'emploi tandis que les conditions de travail sont évaluées par les risques pour la santé. Des exemples de ces risques sont la température et la quantité de bruit auquel les individus sont exposés. Finalement, l'aspect ergonomique représente le niveau auquel l'emploi permet d'adopter une posture et des mouvements appropriés. Ces caractéristiques du travail sont importantes, car si elles se dégradent, le travailleur en subit un inconfort physique (Campion, 1988) et des conditions de travail qui se détériorent peuvent avoir des effets dommageables sur la satisfaction au travail. À titre d'exemple, un cuisinier qui est déjà exposé à un espace de travail restreint et à une chaleur importante peut voir ses conditions se dégrader si le travail s'intensifie par un plus gros volume de clients qui génère beaucoup de stress. Devant des conditions inconfortables et insatisfaisantes, ce travailleur peut être tenté de changer d'emploi.

La prochaine section vise à regarder l'ensemble des caractéristiques de l'organisation du travail évoquée dans la présente section sous l'angle de l'inclusion et à formuler les hypothèses quant à leurs liens avec l'émergence de bienveillance.

2.3.2 L'organisation du travail sous l'angle de l'inclusion

Comme présenté plus tôt, la présente étude propose que les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail offrent un cadre pertinent pour regarder la façon dont une organisation a le potentiel de promouvoir l'inclusion, et plus spécifiquement, l'appartenance et la valeur accordée à l'unicité. Les prochaines sections visent à regarder ces liens, en quoi ils ont le potentiel de favoriser la bienveillance et à formuler les hypothèses de cette recherche. La figure 2.2 est une représentation visuelle de ces liens proposés.

Figure 2.2 Le modèle d'analyse de l'étude



2.3.2.1 Regarder l'inclusion à travers les caractéristiques motivationnelles

Les caractéristiques motivationnelles concernent principalement des composantes individuelles du travail. Elles sont axées sur les tâches avec des caractéristiques telles que *l'autonomie* (en matière d'*horaire de travail*, des *méthodes de travail* et de *prises de décisions*), *la variété des tâches*, *l'identité de la tâche*, *le feedback du travail*, et *la signification des tâches*. Ce groupe de caractéristiques comprend également les exigences du travail en matière de connaissances, telles que *la complexité du travail*, *les compétences diverses*, *la spécialisation*, *le traitement de l'information* et finalement, *la résolution de problèmes*.

Des caractéristiques motivationnelles du travail qui sont empreintes de l'importance accordée à l'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité contribuent à la qualité du contexte organisationnel. Par ces deux dimensions, l'organisation envoie un message qui a le potentiel d'alimenter une plus grande capacité de compromis de la part des travailleurs.ses, pour le bien commun. L'organisation qui se soucie de cultiver l'inclusion pour tous ses membres crée de l'espace pour que ceux-ci portent attention les uns aux autres et priorisent les intérêts d'autrui.

Les caractéristiques motivationnelles liées aux tâches et aux connaissances qui sont porteuses d'appartenance contribuent à mettre en place le contexte favorable à l'accès à l'information, ce qui a le potentiel de favoriser un plus grand investissement de la part des travailleurs.ses. Ces caractéristiques apparaissent comme ayant le potentiel de faire en sorte que les individus soient plus épanouis. L'appartenance au groupe a le potentiel de générer l'attention et la gentillesse à l'égard d'autrui ainsi que la compréhension que tous les individus sont liés les uns aux autres, qui est à la base de plus de bienveillance et de ses manifestations en organisation. Les caractéristiques motivationnelles liées aux tâches et aux connaissances qui sont porteuses d'unicité alimentent le sentiment d'être respecté et d'être valorisé des travailleurs.ses. En effet, en encourageant les individus à partager leur avis, leur vision et leurs valeurs identitaires, leur contribution unique est encouragée. Ces éléments ont le potentiel de se manifester par une distribution des tâches qui s'arriment bien aux compétences de chacun ainsi que de favoriser le développement personnel essentiel à la croissance personnelle au sein de l'organisation. Ainsi, ces caractéristiques ont le potentiel de modifier le niveau d'investissement de ces derniers, qui peut se

traduire par diverses manifestations de bienveillance, notamment par l'attention, la gentillesse et la compréhension que les individus sont liés les uns aux autres.

Les caractéristiques motivationnelles inclusives

Tout d'abord, *l'autonomie* des individus, sous ses différentes formes (au niveau de *l'horaire de travail*, des *méthodes de travail* et de la *prise de décisions*), peut être porteuse d'appartenance. L'individu à qui on offre de la latitude par rapport à son horaire, aux méthodes de travail et qui à l'occasion de participer à la prise de décision a le potentiel de sentir qu'on valorise son appartenance à l'organisation. Cette latitude permet à l'individu d'aborder son emploi avec la même assurance et le même aplomb que les autres travailleurs. Les conditions similaires et à se sentir en pleine possession de ses moyens dans l'organisation. À l'inverse, une organisation qui donne moins de liberté à certains travailleurs. Les par rapport à d'autres, peu potentiellement affecter l'appartenance de ces derniers.

En ce qui a trait à la valeur accordée à l'unicité, Shore et al. (2018) mentionnent que l'organisation qui valorise l'authenticité supporte les individus à être transparents et à partager leurs valeurs identitaires. L'individu à qui on offre de la latitude par rapport à *l'horaire de travail*, aux *méthodes de travail* et qui a l'occasion de participer à la *prise de décision* a le potentiel de sentir qu'on valorise son unicité. L'organisation qui valorise l'unicité envoie le signal qu'elle donne le droit à l'erreur et apporte le sentiment de sécurité aux individus à qui l'on permet d'exprimer leurs valeurs et leurs principes dans la manière dont il s'engage dans le travail. À l'inverse, lorsque les différents aspects de l'autonomie sont moins porteurs de la valeur accordée à l'unicité, l'organisation donne moins de liberté aux travailleurs. Les et leur sentiment de sécurité physique et psychologique en est potentiellement affecté.

Les caractéristiques telles que *la variété des tâches*, *l'identité de la tâche*, *le feedback du travail* et *la signification des tâches* ont le potentiel d'être porteuses d'appartenance. L'individu à qui on offre *la variété des tâches*, *l'identité de la tâche*, *le feedback du travail*, *la signification des tâches* a le potentiel de sentir qu'on valorise son appartenance. Une organisation qui est attentive à ce que ses membres soient bien intégrés au groupe de travail pourrait ainsi alimenter la confiance mutuelle entre les travailleurs. Les.

Ces caractéristiques sont liées directement à la capacité de participer aux objectifs communs, ce qui sous-entend que l'organisation enlève des barrières, en donnant notamment un accès équitable aux ressources, par exemple en ayant accès aux connaissances organisationnelles. Ce qui fait en sorte que les individus se sentent mieux intégrés. Shore et al. (2018) font référence à l'appartenance comme au « niveau auquel l'individu est impliqué dans le groupe de travail et qu'il se sent traité comme un initié ». À l'inverse, lorsque ces caractéristiques sont moins porteuses d'appartenance, l'organisation se soucie potentiellement moins de l'équité en matière de *variété des tâches*, *d'identité de la tâche*, du *feedback du travail* et de *la signification des tâches*, ce qui peut affecter l'appartenance de certains individus dans le groupe de travail par rapport à d'autres. Conséquemment, ces caractéristiques peuvent se traduire par un sentiment d'être apprécié qui est moins prononcé par certaines personnes et qui peut se traduire par un investissement moins prononcé dans le travail par rapport à d'autres collègues.

Les caractéristiques telles que *la variété des tâches*, *l'identité de la tâche*, *le feedback du travail* et *la signification des tâches* ont le potentiel d'être porteuses d'unicité. L'individu à qui l'on offre *la variété des tâches*, *l'identité de la tâche*, *le feedback du travail*, *la signification des tâches* a le potentiel de sentir qu'on valorise son unicité. En effet, ces caractéristiques ont le potentiel de donner à l'individu la possibilité de contribuer de manière unique et à exprimer ce qui le distingue. Il apparaît raisonnable de penser qu'une organisation qui valorise l'unicité à travers ces caractéristiques a aussi le potentiel d'intervenir sur le sentiment de compétences et d'utilité des travailleurs. Ces derniers se retrouvent notamment dans une position où ils performant dans des tâches qui s'arriment bien à ce qu'ils sont, ce qui les distingue des autres. Une organisation qui valorise l'unicité, tout en offrant une plus grande forme de liberté, encourage aussi en quelque sorte la responsabilisation de ses membres. Cette responsabilisation a également le potentiel d'augmenter le sentiment de valorisation et de respect, ce que Shore et al. (2018) décrivent comme se faire traiter comme un membre apprécié et estimé du groupe et de l'organisation. À l'inverse, lorsque ces caractéristiques sont moins porteuses de la valeur accordée à l'unicité, *la variété des tâches* performées par les travailleurs. se s'arrime potentiellement moins bien aux connaissances et à la formation de ces derniers. *L'identité de la tâche* et *le feedback du travail* reflètent de manière moins prononcée les caractéristiques uniques des individus qui leur permettent de se distinguer des autres puisque ce n'est pas quelque chose qui est valorisé dans leur environnement de travail. Finalement, *la*

signification des tâches qui est moins porteuse de la valeur accordée à l'unicité peut potentiellement faire en sorte que les individus adoptent des stratégies telles que le conformisme. En s'adaptant aux réponses des autres, la participation aux objectifs communs se transforme et l'investissement n'est pas le même, potentiellement moins important.

L'appartenance a également le potentiel d'être véhiculée dans des caractéristiques liées aux connaissances telles que *la complexité du travail*, la mesure dans laquelle le travail requiert *des compétences diverses* et un niveau de *spécialisation plus élevé*. Une organisation qui valorise l'appartenance valorise également une distribution équitable de l'information parmi ses membres (Mor-Barak et Cherin, 1998), ce qui suggère qu'elle accorde de l'importance au partage de connaissances. Le partage de connaissance est décrit comme l'élément clé pour transformer les connaissances personnelles en connaissances organisationnelles (Nonaka, 1994). Ainsi, les connaissances personnelles qui se transforment en connaissances organisationnelles permettent aux individus d'avoir accès aux connaissances de manière équitable, ce qui fait que tous ont accès à un travail comportant un certain niveau de complexité, aux compétences requises diversifiées et à la possibilité d'atteindre un niveau de spécialisation plus élevée, ce qui permet aux individus de sentir qu'on valorise leur appartenance. À l'inverse, lorsque ces mêmes caractéristiques sont moins porteuses d'appartenance, elles ne sont pas accessibles à tous les individus de manière équitable. Ces iniquités peuvent se refléter par un investissement dans le groupe de travail moins important chez les individus pour qui ces caractéristiques sont moins prononcées par rapport à d'autres travailleurs dans leur organisation.

La complexité du travail, la mesure dans laquelle elle requiert *des compétences diverses* ou un niveau de *spécialisation plus élevé* ont également le potentiel de véhiculer l'unicité. Un contexte de travail qui valorise l'unicité permet un apport unique de la part des membres qui sont en mesure de partager leur expérience unique, se sentent moins facilement remplaçable, car leur qualités et compétences uniques sont reconnues et prises en compte. Dans ce sens, Baum (2021) mentionne que la singularité des individus et de ce qu'ils apportent dans un groupe doit être valorisée et encouragée. À l'inverse, lorsque ces mêmes caractéristiques sont moins porteuses de la valeur accordée à l'unicité, l'importance accordée à partager ses caractéristiques et ses expériences uniques est moins valorisée. Dans cette situation, les individus sont

plus enclins à adopter des stratégies pour s'assimiler au groupe et le développement de leur plein potentiel est limité. De plus, cela peut se traduire chez le travailleur par un sentiment d'être remplaçable qui est plus prononcé que lorsque ces caractéristiques sont porteuses d'une plus grande valeur accordée à l'unicité.

Des caractéristiques telles que la manière dont *l'information est traitée* et *la résolution de problème* peuvent également être porteuses d'appartenance. Un environnement de travail qui accorde de l'importance à l'appartenance vise à donner un accès équitable à l'information à tous les travailleurs. (Shore et al., 2011). Ces informations permettent une meilleure compréhension du contexte de travail qui a le potentiel de modifier la manière dont les individus s'engagent dans l'organisation. Ainsi, cette compréhension change la manière de recevoir et d'interpréter l'information et fait en sorte que les défis rencontrés sont abordés sous un regard différent. À l'inverse, lorsque ces caractéristiques sont moins porteuses d'appartenance, l'information accessible aux travailleurs. n'est pas partagée de manière équitable, ce qui fait que ces derniers. ne partent pas d'un point d'égalité quant au traitement de cette même information. Cela fait en sorte que la manière d'affronter les difficultés au travail peut désavantager certains individus, moins outillés. La possibilité de résoudre des problèmes en équipe présente des inégalités d'un individu à l'autre.

Des caractéristiques telles que la manière dont *l'information est traitée* et *la résolution de problème* peuvent également être porteuses d'unicité. Un contexte de travail qui accorde de l'importance à l'unicité des individus donne l'opportunité aux individus d'entreprendre des actions qui sont en accord avec ce qui est important pour eux. Le contexte organisationnel leur permet d'afficher ce qui les distingue des autres, ce qui a le potentiel d'intervenir également sur la manière dont ils reçoivent et interprètent l'information, puisqu'ils se sentent notamment plus en sécurité. La manière dont ils abordent la résolution de problème a également le potentiel d'être enrichie puisque l'environnement encourage la production de nouvelles idées provenant des points de vue uniques à chaque personne. À l'inverse, lorsque ces caractéristiques sont moins porteuses de la valeur accordée à l'unicité, elles sollicitent moins les points de vue variés en matière de traitement de l'information ou de résolution de problèmes.

Dans cette perspective dans laquelle les caractéristiques motivationnelles de l'organisation du travail qui sont porteuses d'appartenance et d'unicité donnent davantage d'espace aux individus pour être bienveillants, il est possible de postuler les hypothèses suivantes:

H1a Des caractéristiques motivationnelles inclusives porteuses d'appartenance favorisent l'émergence des comportements de bienveillance

H1b Des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité favorisent l'émergence des comportements de bienveillance

2.3.2.2 Regarder l'inclusion à travers les caractéristiques sociales

Les caractéristiques sociales de l'organisation du travail concernent la dimension interactionnelle du travail et ont une incidence importante sur les attitudes adoptées au travail (Humphrey et al., 2007). Ces caractéristiques sont *l'interdépendance, la rétroaction, le soutien social* et finalement, *les interactions à l'extérieur de l'organisation*. Ce groupe de caractéristiques peut être porteur d'inclusion, spécifiquement parce que les composantes sociales du travail ont le potentiel de véhiculer l'appartenance au groupe ainsi que la valeur accordée à l'unicité.

Des caractéristiques sociales du travail qui sont empreintes de l'importance accordée à l'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité contribuent à la qualité du contexte organisationnel. Par ces deux dimensions, l'organisation envoie un message qui a le potentiel d'alimenter une plus grande capacité de compromis de la part des travailleurs, pour le bien commun. L'organisation qui se soucie de cultiver l'inclusion pour tous ses membres crée de l'espace pour que les individus fassent attention les uns aux autres davantage et priorisent les intérêts d'autrui. Une organisation qui prend en compte l'unicité des individus tout en accordant de l'importance à l'appartenance en regard de l'interdépendance, du soutien, de la rétroaction sur la dimension interpersonnelle et des interactions avec les personnes à l'extérieur de l'organisation contribue à solidifier ce sentiment que tous les individus sont liés les uns aux autres et qu'ils ont tous leur importance. Ces deux dimensions favorisent des conversations transparentes qui permettent d'avancer collectivement. Ces échanges créent des occasions d'entendre les préoccupations des autres et

d'adopter leur perspective par une prise de recul nécessaire, un déterminant important de la bienveillance (Galinsky et al. 2005).

Lorsque les caractéristiques sociales sont porteuses d'appartenance, elles ont le potentiel de transformer la manière qu'ont les travailleurs. ses d'aborder leurs relations avec les autres et ainsi, plus d'attention et de conscience de l'autre émerge. Pour ce faire, donner l'occasion à tous de s'impliquer, partager les ressources de manière équitable et reconnaître l'apport de tous à l'équipe sont de bonnes stratégies. Elles ont le potentiel de contribuer à la compréhension par les travailleurs. ses que tous les individus sont liés les uns aux autres et qu'ils ont tous leur importance. Lorsque les caractéristiques sociales sont porteuses de la valeur accordée à l'unicité, elles ont le potentiel de transformer la manière qu'ont les travailleurs. ses d'aborder leurs relations avec les autres et ainsi, plus d'attention et de conscience de l'autre émergent. Elles ont également le potentiel de créer de l'ouverture qui permet des échanges transparents et une meilleure compréhension des autres. Les individus sont ainsi dans une meilleure posture pour prendre en considération les répercussions possibles de leurs actions sur les autres et ainsi, agissent de manière plus responsable à leur égard. Le niveau de sécurité physique et psychologique qu'apportent ces caractéristiques a aussi le potentiel de changer le niveau d'investissement que les individus ont à l'égard des autres. Une attention particulière se développe et contribue à augmenter le niveau de confiance qui est présent dans le groupe de travail. Dans ce contexte, les travailleurs. ses sont plus enclins à faire preuve de bonne volonté à l'égard des autres et parfois même à sacrifier quelque chose qui est important pour eux au bénéfice des autres, du groupe ou de l'organisation. Tous ces aspects ont le potentiel de générer des sentiments positifs qui peuvent avoir des répercussions sur les manifestations de l'attention qui est portée aux autres et qui les priorisent.

Les caractéristiques sociales inclusives

Tout d'abord, *l'interdépendance* réfère à la mesure dans laquelle l'accomplissement du travail dépend des autres et le niveau auquel ces derniers jouent un rôle pour effectuer le travail (Humphrey et al., 2007). Hackman et Lawler (1971, p.265) font référence à l'interdépendance comme à l'action de traiter avec les autres ("*dealing with others*"), ce qui suggère que cette dimension n'est pas conditionnelle à la présence

d'inclusion. Transiger avec les autres peut en effet prendre différentes formes. Dans cette perspective, la valeur accordée à l'appartenance et à l'unicité (à l'inclusion) est davantage une manière d'aborder la relation aux autres qui comporte ses spécificités. Cette caractéristique du travail a le potentiel d'être porteuse d'appartenance dans la mesure où une organisation qui met l'accent sur la possibilité que les individus aient d'apprendre les uns des autres a le potentiel de modifier la manière dont les individus abordent le travail d'équipe. Lorsque l'interdépendance est porteuse d'appartenance, de l'importance est accordée à la possibilité que les individus puissent apprendre les uns des autres. D'ailleurs, Filstad, Traavik et Gorli (2019, p.117) mentionnent que l'appartenance procure « la possibilité de partager des pratiques en communauté, de participer à des objectifs communs et d'apprendre par la participation ». Ainsi, lorsque l'interdépendance est porteuse d'appartenance, l'implication dans le travail n'est pas limitée à quelques personnes mais la possibilité s'étend à tous les travailleurs. À l'inverse, lorsque l'interdépendance est moins porteuse d'appartenance, la manière dont les individus traitent avec les autres peut comporter davantage d'inégalités, comme les occasions de s'impliquer dans le groupe qui varient de manière importante d'un individu à l'autre.

La valeur accordée à l'unicité a également le potentiel d'être véhiculée dans l'*interdépendance*. Dans la perspective dans laquelle la complémentarité des individus est importante, la valeur accordée à la singularité des individus a le potentiel de nuancer la manière dont l'interdépendance se déploie dans les équipes de travail. L'environnement de travail qui accorde de la valeur à l'unicité encourage ses membres à s'engager dans une forme de développement personnel. D'ailleurs, Baum (2021) souligne l'importance de la présence de croissance personnelle pour être capable de s'engager dans une croissance professionnelle significative. Une organisation qui valorise l'unicité donne l'espace nécessaire aux individus pour que cette croissance personnelle puisse se produire, ce qui permet ensuite un plus grand investissement et une croissance au niveau professionnelle. L'interdépendance porteuse d'unicité est abordée dans la reconnaissance de l'importance de l'apport respectif des travailleurs. À l'inverse, lorsque moins d'importance est accordée à l'unicité des individus, l'interdépendance (la manière de traiter avec les autres) peut favoriser une forme d'assimilation pour certains individus qui n'ont pas l'occasion d'exprimer leur unicité et conséquemment, n'ont possiblement pas l'occasion de développer tout leur

potentiel dans leur environnement de travail qui ne prend pas en compte leur caractère unique et conséquemment, ne leur fait pas sentir nécessairement que leur apport est important.

Une autre caractéristique sociale du travail est *la rétroaction* qui peut provenir autant des supérieurs hiérarchiques que des collègues de travail. L'individu à qui on offre de la *rétroaction* a le potentiel de sentir qu'on valorise son appartenance, car la manière dont la rétroaction est formulée peut notamment contribuer à ce que l'individu ait accès à une plus grande quantité d'information et de ressources. La rétroaction qui est formulée dans un souci de transparence a le potentiel d'être une source d'information accessible à tous et est essentielle dans la perspective de cultiver l'appartenance pour l'ensemble du groupe. La rétroaction qui est porteuse d'appartenance peut ainsi contribuer à reconnaître l'apport respectif des travailleurs.ses indépendamment de leur niveau d'expérience ou d'autres caractéristiques qui leur sont propres. À l'inverse, lorsque ces caractéristiques ne sont pas porteuses d'appartenance au groupe, cela peut se traduire par une organisation qui valorise peu l'accès à l'information ou la qualité de celle-ci pour tous, ce qui a le potentiel de créer des inégalités entre travailleurs.ses.

La rétroaction a également le potentiel d'être porteuse de la valeur accordée à l'unicité. L'individu à qui l'on offre de la *rétroaction* a le potentiel de sentir qu'on valorise son unicité. Offermann et Basford (2014) ont relevé des inégalités dans le type de rétroaction donnée qui proviennent de la peur de discriminer et ainsi, les individus ont plus de facilité à donner une rétroaction honnête à ceux qui leur ressemblent. Une organisation qui se préoccupe de l'unicité des individus dans *la rétroaction* (formulée par les collègues ou par les supérieurs hiérarchiques) signale que la différence est abordée comme quelque chose de positif, par de l'ouverture, de l'honnêteté et une certaine forme de courage. Ainsi, lorsque la rétroaction est porteuse d'unicité, elle prend en compte les différences individuelles, donc elle est potentiellement plus nuancée. Dans ce sens, Sabharwal (2014) souligne que les différences doivent être abordées comme une occasion de partager et d'apprendre. À l'inverse, lorsque l'unicité des individus n'est pas prise en compte dans la manière dont la rétroaction est donnée, elle peut entraîner la marginalisation de certains individus qui en raison de leurs différences se retrouvent privés d'une rétroaction adaptée à leur individualité. Par manque d'ouverture, d'honnêteté ou encore, de courage, la qualité des commentaires qui sont formulés à ceux qui se différencient des autres décline.

La troisième caractéristique sociale est le *soutien social*. L'individu à qui on offre du soutien social a le potentiel de sentir qu'on valorise son appartenance. Dans l'organisation, cela peut se traduire par un souci de distribuer les ressources et l'information de manière équitable. D'ailleurs, French, Dumani, Allen et Shockley (2018) décrivent le soutien social comme une forme de ressources psychologiques ou matérielles qui apparaît dans les relations sociales. Baumeister et Leary (1995) affirment que l'appartenance est satisfaite lorsqu'une personne sent que l'on se soucie d'elle, qu'on l'aime et qu'on se préoccupe de son bien-être. Ainsi, lorsque le soutien social est porteur d'appartenance, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles) et ils se sentent appuyés. À l'inverse, lorsque le soutien est moins porteur d'appartenance, certains individus sont à risques d'être privés de certaines ressources auxquelles d'autres collègues ont accès et leur sentiment d'être apprécié est potentiellement affecté.

Le soutien social peut également être porteur de la valeur accordée à l'unicité. L'individu à qui on offre du soutien a le potentiel de sentir qu'on valorise son unicité. En présence de cette dimension, les individus sentent qu'ils peuvent s'exprimer librement, apporter leur propre perspective et leur expérience dans toute leur authenticité. La perception de soutien a le potentiel de contribuer au sentiment de sécurité physique et psychologique qui réfère à la perception par le travailleur qu'on accorde de la valeur à sa contribution et à son bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986). Il apparaît également raisonnable de considérer qu'un soutien désintéressé, qui est absent de motifs ultérieurs, a le potentiel d'apporter une plus grande sécurité qu'une forme de soutien qui est donnée dans l'attente de réciprocité. Shore et al. (2018) réfèrent au sentiment de sécurité, comme à une dimension de l'inclusion, qui est la mesure dans laquelle il est possible pour un individu ou un groupe de formuler une opinion contraire à la majorité. Ainsi, le soutien social a le potentiel d'être porteur de ce sentiment de sécurité physique et psychologique et ultimement, de la valeur accordée à l'unicité, par un contexte qui permet d'être soutenu en dépit des différences individuelles. À l'inverse, lorsque le soutien véhicule moins la valeur accordée à l'unicité, certains individus sont à risque d'être privés de ce sentiment de sécurité physique et psychologique associé à cette dimension. Ce qui peut amener ces derniers à se conformer davantage au

groupe et ainsi, laisser une partie de leur authenticité de côté en freinant la mesure dans laquelle ils s'expriment et affichent ce qui les distingue des autres.

Le niveau d'*interactions à l'extérieur de l'organisation* est une autre caractéristique sociale qui peut être porteuse d'appartenance. Une organisation qui se préoccupe de ses travailleurs.ses en donnant un accès équitable à tous afin de répondre aux demandes des personnes extérieures à l'organisation (ex. la clientèle ou fournisseurs) favorise l'appartenance. En se sentant bien intégré dans son environnement par plus d'appartenance, l'individu a le potentiel d'être un ambassadeur crédible qui développe des liens importants à l'extérieur de l'organisation. Les ressources auxquelles le travailleur a accès contribuent à la qualité des relations avec les individus à l'extérieur de l'organisation. De plus, ces relations créent de nouvelles occasions d'échanger, de s'ouvrir à d'autres points de vue, de partager les siens et d'avoir accès à de nouvelles informations et ressources. À l'inverse, lorsque l'organisation donne moins d'outils à certains.es travailleurs.ses en ce qui a trait à leurs interactions avec les individus extérieurs à l'organisation, cela a le potentiel de mettre les travailleurs.ses dans une situation de plus grande vulnérabilité.

Les interactions à l'extérieur de l'organisation peuvent également être porteuses de la valeur accordée à l'unicité. La capacité à être authentique dans un contexte organisationnel pourrait se traduire par un environnement dans lequel l'individu se sent apprécié dans ses différences et dans lequel il se sent libre d'exprimer ce qui le distingue des autres. En se sentant apprécié dans son unicité, il apparaît possible que l'individu soit plus enclin à adhérer à la culture de son organisation et conséquemment qu'il devienne un meilleur ambassadeur de celle-ci auprès des parties prenantes externes. La culture peut être décrite comme la manière unique qu'à l'organisation de fonctionner et de se comporter (Sharma et Sharma, 2022). Ainsi, la valeur accordée à l'unicité permet potentiellement de constater son importance et de percevoir que son rôle est important dans les relations entretenues avec la clientèle. Dans le même ordre d'idées, si ces interactions reflètent moins la valeur accordée à l'unicité, il est possible que les individus s'investissent de manière moins importante dans leurs relations avec les autres, ce qui peut les limiter et entraîner des conséquences négatives à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, les liens développés avec la clientèle sont plus normatifs, l'investissement est moins grand.

Dans cette perspective dans laquelle les caractéristiques sociales de l'organisation du travail qui sont porteuses d'appartenance et d'unicité donnent davantage d'espace aux individus pour être bienveillants, il est possible de postuler les hypothèses suivantes:

H2a Des caractéristiques sociales inclusives porteuses d'appartenance favorisent l'émergence des comportements de bienveillance.

H2b Des caractéristiques sociales inclusives porteuses d'unicité favorisent l'émergence des comportements de bienveillance.

2.3.2.3 Regarder l'inclusion à travers les caractéristiques contextuelles

Les caractéristiques contextuelles du travail sont des aspects critiques en organisation, elles concernent *les exigences physiques, les conditions de travail* ainsi que *l'ergonomie*. Ces caractéristiques ont le potentiel d'impacter de manière significative la satisfaction au travail (Humphrey et al., 2007). Ce groupe de caractéristiques peut être porteur d'inclusion, spécifiquement parce que les composantes contextuelles du travail ont le potentiel de véhiculer à la fois l'importance de l'appartenance au groupe et la valeur accordée à l'unicité des individus. Dans l'optique dans laquelle cette étude s'intéresse spécifiquement au secteur de la restauration, qui est un contexte unique à plusieurs égards, regarder l'inclusion à travers plusieurs caractéristiques contextuelles qui lui sont propres apparaît essentiel.

Des caractéristiques contextuelles du travail qui sont empreintes de l'importance accordée à l'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité contribuent à la qualité du contexte organisationnel. Par ces deux dimensions, l'organisation envoie un message qui a le potentiel d'alimenter une plus grande capacité de compromis de la part des travailleurs, pour le bien commun. L'organisation qui se soucie de cultiver l'inclusion pour tous ses membres crée de l'espace pour que les individus portent davantage d'attention les uns aux autres et priorisent les intérêts d'autrui. Une organisation qui prend en compte l'unicité des individus tout en accordant de l'importance à l'appartenance pour tous en regard des

exigences du travail, des conditions de travail, de l'ergonomie et de l'utilisation de l'équipement envoie le message que tous les individus sont importants et reconnaît le lien qui les unit les uns aux autres.

Par ces caractéristiques contextuelles du travail porteuses d'appartenance, les conditions de travail, les exigences physiques et l'ergonomie sont équitables entre les travailleurs.ses. L'organisation envoie le message que tout le monde est important, ce qui a le potentiel de favoriser le partage d'informations par plus de transparence. Ce contexte favorise la compréhension que tous les individus sont liés les uns aux autres et qu'il est ainsi essentiel de se préoccuper d'autrui, ce qui est à la base de plus de bienveillance et de ses manifestations en organisation. Par ces caractéristiques contextuelles du travail porteuses d'unicité, les conditions de travail, les exigences physiques et l'ergonomie permettent aux travailleurs.ses de se sentir davantage en sécurité physique et psychologique, ce qui permet notamment de réduire la pression et le stress au travail et crée un contexte plus propice aux manifestations de bienveillance. La différence est vue comme quelque chose de positif, comme une occasion d'échange et de croissance. Cet aspect fait en sorte que les individus sont plus tolérants les uns à l'égard des autres, ce qui peut intervenir sur la cohésion entre les travailleurs.ses et l'attention mutuelle qu'ils se portent.

Caractéristiques contextuelles inclusives

Dans l'industrie de la restauration, *les exigences physiques* sont nombreuses. Parmi ces exigences, il est reconnu que les travailleurs.ses de ce secteur sont exposés à d'importants facteurs de stress. Tremblay et Trottier (2007) mentionnent la pression de performance et la cadence de travail. Comme présenté dans les dimensions précédentes, l'expérience de l'appartenance en organisation procure un environnement de travail dans lequel l'individu a un accès à l'information et aux ressources qui est équitable par rapport à celui reçu par les autres membres de son organisation. Ce meilleur accès à l'information et aux ressources apparaît comme ayant le potentiel d'atténuer la pression et le stress ressenti chez les travailleurs.ses. Dans ce sens, *les exigences physiques* porteuses d'appartenance améliorent la manière dont elles sont vécues par l'individu. Une meilleure collaboration et une compréhension mutuelle entre les employés.es ont le potentiel de moduler la pression et conséquemment d'atténuer le contexte stressant. Ainsi, des exigences physiques qui sont porteuses d'appartenance pourraient se traduire par un

environnement de travail soucieux d'une répartition des tâches les plus exigeantes physiquement, ce qui est plus équitable entre les travailleurs.ses. Dans le même sens, lorsque tous les travailleurs.ses bénéficient d'une *ergonomie* de travail adéquate, cela suggère qu'une plus grande valeur accordée à l'appartenance se reflète dans cette caractéristique étant donné que les besoins de l'ensemble des travailleurs.ses sont pris en compte. À l'inverse, lorsque les exigences physiques du travail sont moins porteuses d'appartenance, elles peuvent entraîner des inégalités par rapport à la pression ressentie plus prononcée chez certains.nes travailleurs.ses qui se retrouvent toujours à effectuer les tâches les plus exigeantes (ex. physiquement) ou qui n'ont pas accès aux mêmes ressources que leurs collègues. Cela peut avoir comme conséquences que ces travailleurs.ses se retrouvent exposés à davantage de stress ou à d'autres exigences qui peuvent entraîner des conséquences sur leur santé.

Les exigences physiques ont également le potentiel d'être porteuses de la valeur accordée à l'unicité. En accordant de la valeur à l'unicité, l'organisation prend en compte les besoins individuels de ses membres. McAdams et Gallant (2022) mentionnent que le stress est présent pour tous les employés de restaurants, cependant les défis sont différents en fonction du poste occupé. Ainsi, une organisation qui reconnaît et prend en compte ces différences peut contribuer à atténuer le contexte stressant et la pression ressentie par les travailleurs.ses. Dans le même sens, l'*ergonomie* peut aussi être porteuse de l'importance accordée à l'unicité. Un contexte dans lequel l'*ergonomie* prend en compte l'unicité des travailleurs.ses contribue à offrir un environnement de travail mieux adapté à leurs caractéristiques physiques respectives. À l'inverse, des *exigences physiques* et une *ergonomie* du travail qui accordent moins de valeur à l'unicité des individus peuvent contribuer à la marginalisation de certains individus qui sont désavantagés par des lieux de travail et qui ne sont pas adaptés à leurs différences physiques individuelles, ce qui peut freiner leur investissement et leur contribution au milieu de travail.

En ce qui concerne *les conditions de travail*, elles peuvent également être porteuses d'appartenance. À titre d'exemple, une condition de travail telle que l'horaire de travail peut être porteuse d'appartenance. Pour les employés du secteur de la restauration, il est commun de travailler à des heures irrégulières : la fin de semaine et dans les périodes où la majorité des gens sont en vacances (Cleveland, O'Neill, Himelright, Harrison, Crouter et Drago, 2007). Toutefois, la valeur accordée à l'appartenance dans cette industrie peut

se manifester par une organisation qui se soucie de créer des horaires qui font en sorte que ce ne sont pas toujours les mêmes individus qui travaillent jusqu'à la fermeture ou encore toutes les fins de semaine. À l'inverse, lorsque les conditions de travail sont moins porteuses d'appartenance, des disparités importantes en matière de condition de travail peuvent apparaître parmi les travailleurs.ses (ex. des horaires de travail qui ne sont pas faits dans un souci d'équité entre les travailleurs.ses).

L'horaire de travail peut également être porteur de la valeur accordée à l'unicité. Une organisation qui prend en compte la situation individuelle d'un travailleur en lui donnant un horaire qui s'arrime bien à ses différences (qui se traduit par des besoins) en est un bon exemple. Une organisation ou une équipe de travail qui prend en compte les circonstances particulières d'un travailleur (ex. une mère monoparentale) en lui donnant un horaire adapté à sa situation personnelle contribue à améliorer ses conditions de travail. À l'inverse, des conditions de travail qui sont moins porteuses de la valeur accordée à l'unicité peuvent notamment minimiser l'importance de tenir compte des circonstances individuelles de certains travailleurs.ses. Cette absence de flexibilité relative aux besoins individuels dans l'horaire de travail a le potentiel d'impacter négativement l'individu dans son quotidien.

L'utilisation de l'équipement peut également véhiculer l'importance accordée à l'appartenance. L'accès à l'information facilite de manière importante l'utilisation des ressources qui sont mises à la disposition des individus dans l'organisation. Une organisation qui accorde de l'importance à ce que tous les individus ont accès à l'information ou formation relative à l'utilisation de l'équipement fait en sorte que tous les individus partent à un point d'égalité. Cela peut contribuer de manière importante à se sentir apprécié, important et conséquemment, jouer sur le niveau d'investissement du travailleur dans son milieu de travail. À l'inverse, lorsque cette caractéristique est moins porteuse d'appartenance, certains individus peuvent être mis à l'écart par un manque d'accès à l'information ou à la formation relative à l'utilisation de certains équipements.

L'utilisation de l'équipement peut également véhiculer la valeur accordée à l'unicité. Une organisation qui met à la disposition de ses travailleurs.ses de l'équipement adapté à leurs besoins respectifs en tenant compte de leurs différences a le potentiel d'alimenter le sentiment de respect et de valorisation chez ces derniers. À l'inverse, lorsque moins d'importance est accordée à l'unicité, les besoins respectifs en ce qui

a trait à l'utilisation d'équipement ne sont pas nécessairement une priorité, ce qui peut amoindrir le sentiment de respect et de valorisation de certains travailleurs.ses, qui ne sentent pas qu'on se soucie d'eux particulièrement.

Dans cette perspective dans laquelle les caractéristiques contextuelles de l'organisation du travail sont porteuses d'appartenance et d'unicité donnent davantage d'espace aux individus pour être bienveillants, il est possible de postuler les hypothèses suivantes:

H3a Des caractéristiques contextuelles inclusives porteuses d'appartenance favorisent l'émergence des comportements de bienveillance.

H3b Des caractéristiques contextuelles inclusives porteuses d'unicité favorisent l'émergence des comportements de bienveillance.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de ce mémoire en présentant d'abord le devis de recherche. Ensuite, la technique d'échantillonnage, la population à l'étude et les outils de mesures utilisés pour la collecte de données sont présentés. Finalement, le déroulement de la collecte de données est décrit en prenant soin d'évoquer les considérations éthiques prises en compte.

3.1 Devis de la recherche et méthode de collecte des données

La démarche de recherche de la présente étude est basée sur un raisonnement hypothético-déductif pour vérifier les hypothèses développées à partir des écrits théoriques présentés au chapitre précédent. Le choix d'un devis de recherche corrélationnel qui a pour objectif la vérification d'hypothèses est cohérent avec l'objectif de cette recherche.

3.2 Population à l'étude

La présente étude s'intéresse aux travailleurs.ses de 18 ans et plus du secteur de la restauration au Québec. Selon des données récentes de l'association des restaurateurs du Québec (<https://restauration.org>), la restauration commerciale au Québec employait plus de 186 000 personnes entre janvier et août 2022 dans près de 18 000 établissements. Ces types d'établissements sont les restaurants à service complet, à service restreint (ex. restauration rapide), les services de restauration spéciaux (ex. traiteurs) et les débits de boissons alcoolisées (<https://www.mapaq.gouv.qc.ca>).

Les plus récentes données de l'industrie de la restauration québécoise provenant de Statistiques Canada (<https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/hebergement>) indiquent que les femmes constituent 52,3 % de la main-d'œuvre dans les services de restauration. Le secteur se démarque par une forte présence des 15 à 24 ans (48,6%) et une faible présence des 55 ans et plus (13,6%). Cette proportion importante de jeunes travailleurs.ses se reflète dans la proportion d'emplois à temps plein qui ne comptent que pour 49,1% comparativement à l'ensemble des autres industries (82,3%). D'autre part, 41,7% de la population dans les services de restauration sont titulaires d'un certificat ou diplôme d'études postsecondaire ou d'un grade universitaire comparativement aux

autres industries (55,9%). Cette dernière statistique peut s'expliquer en partie par la forte proportion de jeunes travailleurs.ses, potentiellement encore aux études.

3.3 Technique d'échantillonnage

Une technique d'échantillonnage non probabiliste a été retenue pour cette recherche. Le choix de la population visée pour obtenir cet échantillon s'est donc fait sur la base de certains critères (Fortin et Gagnon, 2016, chapitre 14). L'objectif étant de recueillir la perception des travailleurs.ses de la restauration sur leur milieu de travail, un appel à volontaire a été effectué afin de rejoindre le plus grand nombre de participants.tes, occupant divers postes (gestion, service, cuisine, plonge, etc.). Ces individus pouvaient aussi bien être des travailleurs.ses à temps plein qu'à temps partiel. Les propriétaires ou copropriétaires d'établissement de restauration étaient également invités à participer à l'étude. Pour des raisons éthiques, le recrutement s'est effectué uniquement auprès de travailleurs.ses âgés de 18 ans et plus.

3.3.1 Échantillon de la collecte de données

Un total de 237¹ travailleurs.ses du secteur de la restauration au Québec ont répondu au questionnaire qui était disponible en français (205 répondants.es) et en anglais (32 répondants.es). Les analyses ont révélé que les réponses étaient comparables et pour cette raison, elles ont été analysées ensemble.

En ce qui concerne les caractéristiques des répondants.es, un portrait sociodémographique est dressé dans le tableau 3.1. On y constate que l'échantillon est composé de 44,3% de *femmes*, 53,7 % d'*hommes* et que 2% ont répondu *autre*. En ce qui a trait à l'âge des participants.es, 21,4% sont âgés de *18 à 25 ans*, 30,3 % *entre 26 et 35 ans*, 29,4% *entre 36 et 45 ans*, 14, 4% *entre 46 et 55 ans*, et finalement 4,5% ont *56 ans et plus*. Quant à la situation familiale, 33,2% affirment être *célibataires*, 59,8% *en couple*, 5,5%

¹ Les participants.es n'ayant pas tous répondu à l'entièreté du sondage, certaines variables sociodémographiques affichent un nombre total de répondants.es en deçà de 237.

séparés.es et 1,5% *veufs.ves*. De plus, 74% des participants.tes affirment ne pas avoir d'enfants ou de proche.s malade.s/vieillesant.s à charge. En ce qui concerne l'éducation, 3% des participants.tes ont répondu n'avoir *aucun diplôme*, 12,6% ont répondu que leur dernier diplôme obtenu était un *diplôme d'études secondaires ou équivalent*, 24,7 % ont un *diplôme d'études professionnelles ou équivalent*, 26,3 % ont un *diplôme d'études collégiales ou équivalent*, 26,8% ont un *diplôme de 1^{er} cycle universitaire* et finalement, 6,6% ont un *diplôme de 2^e ou 3^e cycle universitaire*. Un.e participant.e a répondu.e *autre*, en précisant détenir une attestation d'études collégiales (AEC)

Tableau 3.1 Portrait de l'échantillon : données sociodémographiques

Variable	
Genre	Pourcentage (n=201)
Femme	44,3%
Homme	53,7%
Autre	2%
Âge	Pourcentage (n=201)
18 à 25 ans	21,4%
Entre 26 et 35 ans	30,3%
Entre 36 et 45 ans	29,4%
Entre 46 et 55 ans	14,4%
56 ans et plus	4,5%
Situation familiale	Pourcentage (n=199)
Célibataires	33,2%
En couple	59,8%
Séparés.es	5,5%
Veufs.ves	1,5%
Enfant.s ou proche.s à charge	Pourcentage (n=200)
Oui	26%
Non	74%
Dernier diplôme obtenu	Pourcentage (n=198)
Aucun diplôme	3%

DES ou équivalent	12,6%
DEP ou équivalent	24,7%
DEC ou équivalent	26,3%
1 ^{er} cycle universitaire	26,8%
2 ^e ou 3 ^e cycle universitaire	6,6%
Autre	0,4%

Quant aux caractéristiques en lien avec l'emploi, le portrait est dressé dans le tableau 3.2. On y constate que 81,4% des participants.es ont identifié le *Service de restauration à service complet (ex. haute-cuisine, restaurant familial)* comme correspondant le mieux à l'organisation pour laquelle ils travaillent. Les autres participants.es ont répondu à 5,5% travailler pour un *Établissement de restauration à service restreint (ex. aire de restauration, restauration rapide, café)*, 4,2% pour un service de restauration spécial (ex. traiteurs, cantines mobiles) et 7,6% pour un *Débit de boissons (ex. bars)*. Les resto-bars, pubs et micro-brasseries ont été recodés dans cette catégorie qui, en rétrospective, aurait gagné à être plus explicite pour les participants.tes. Un total de 1,3% des répondants.es ont répondu *autre*. Parmi ces réponses figuraient un restaurant communautaire et des établissements de type *Supper club*, c'est-à-dire de restauration à services complet qui se transforment ensuite en bar/club.

En ce qui concerne la catégorie d'emploi, 13,5% des participants.es sont des propriétaires ou copropriétaires d'établissements (parmi eux certains ont précisé travailler du côté de la salle à manger tandis que d'autres, du côté de la cuisine). Du côté des métiers de service, 7,2% sont *barman.aid*, 8% *commis de salle, suiteur.se*, 19,4% *directeur.trice, maître d'hôtel, gérant.e*, 0,8% *hôte.sse*, 22,8% *serveur.se en salle à manger, sommelier.ère* tandis que, 0,8% travaille à un *service comptoir (ex. restauration rapide)*.

Parmi les participants.tes qui travaillent du côté de la cuisine, 13,9% sont *chef.fe de cuisine, sous-chef.fe de cuisine, responsable de cuisine*, 9,3% *cuisinier.ère* et 1,3% *plongeur.euse, préposé.e à l'entretien*. Dans la catégorie « autre » (3%), un répondant a précisé être chef pâtissier. En effet, cette option de réponse n'était pas offerte aux participants.tes et aurait très bien pu l'être pour obtenir des données encore plus précises. Parmi les autres participants.tes qui ont participé à l'étude figurent par exemple une coordonnatrice événementielle ou un individu qui affirme être à la fois serveur et *barman*.

Les travailleurs.ses ont déclaré à 5,5% travailler *moins de 15h par semaine*, 24,9% *entre 15h et 30h*, 39,2% *entre 30h et 45h* et finalement, 30,4% *plus de 45h*. La majorité des travailleurs.ses de cet échantillon (93,2%) ne sont pas syndiqués.es. Quant à la taille des organisations dans lesquelles les participants.es travaillent, 12,2% affirment travailler dans une organisation de *moins de 10 travailleurs.ses*, 44,3 % entre 11 et 30 *travailleurs.ses*, 25,3% *entre 31 et 50 travailleurs.ses* tandis que 18,1 % travaillent dans une organisation *de plus de 51 travailleurs.ses*. Une grande proportion (43,5%) de l'échantillon travaille dans leur organisation respective depuis *moins de 2 ans*, 24,5% de 2 à 5 *ans*, 17,3% de 6 à 10 *ans*, 7,2% de 11 à 15 *ans*, 3,8% de 16 à 20 *ans* et 3,8% depuis *plus de 21 ans*. La majorité des travailleurs.ses (73,8%) affirment qu'il s'agit de leur seul emploi. Les autres travailleurs.ses, qui ont déclaré avoir un second emploi (26,2% de l'échantillon) travaillent majoritairement dans un autre secteur (69,4%), tandis que 30,6% d'entre eux occupent ce second emploi toujours dans le secteur de la restauration. Quant aux années d'expérience dans le secteur, 8,1 % des travailleurs.ses y travaillent depuis *moins de 2 ans*, 14% ont *de 2 à 5 ans* d'expérience, 17,4% de 6 à 10 *ans*, 18,2% de 11 à 15 *ans*, 19,1% de 16 à 20 *ans* et finalement 23,3% ont *plus de 21 ans* d'expérience. Finalement, l'échantillon est composé à 8,4% d'individus dont le revenu annuel (pourboires inclus) est de *moins de 20 000\$*, 20,7% se situent *de 20 000\$ à 39 999\$*, 26,6% de *40 000\$ à 59 999\$*, 24,5% de *60 000\$ à 79 999\$*, 11,8% de *80 000\$ à 99 999\$*, 5,5% de *100 000\$ à 119 999\$* et 2,5% à *120 000\$ et plus*.

Tableau 3.2 Portrait de l'échantillon : données relatives à l'emploi

Variable	
Type d'établissement	Pourcentage (n=237)
Service de restauration à service complet	81,4%
Établissement de restauration à service restreint	5,5%
Service de restauration spécial	4,2%
Débit de boissons	7,6%
Autre	1.3%
Poste	Pourcentage (n=237)
Propriétaire ou copropriétaire	13,5%
Barman.aid	7,2%

Commis de salle, suiteur.se	8%
Directeur.trice, maître d'hôtel, gérant.e	19,4%
Hôte.sse	0,8%
Serveur.se en salle à manger, sommelier.ère	22,8%
Service comptoir	0,8%
Chef.fe de cuisine, sous-chef.fe de cuisine, responsable de cuisine	13,9%
Cuisinier.ère	9,3%
Plongeur.euse, préposé.e à l'entretien	1,3%
Autre	3%
Nombre d'heures/semaine	Pourcentage (n=237)
Moins de 15h	5,5%
Entre 15h et 30h	24,9%
Entre 30h et 45h	39,2%
Plus de 45h	30,4%
Syndicat	Pourcentage (n=234)
Oui	6,8%
Non	93,2%
Nombre d'employés.es	Pourcentage (n=237)
Moins de 10	12,2%
Entre 11 et 30	44,3%
Entre 31 et 50	25,3%
Plus de 51	18,1%
Nombre d'années dans l'établissement	Pourcentage (n=237)
Moins de 2 ans	43,5%
De 2 à 5 ans	24,5%
De 6 à 10 ans	17,3%
De 11 à 15 ans	7,2%
De 16 à 20 ans	3,8%
21 ans et plus	3,8%
Autre emploi?	Pourcentage (n=237)
Oui	26,2%

Non	73,8%
Dans le même secteur?	Pourcentage (n=62)
Oui	30,6%
Non	69,4%
Nombre d'années dans le secteur	Pourcentage (n=236)
Moins de 2 ans	8,1%
De 2 à 5 ans	14%
De 6 à 10 ans	17,4%
De 11 à 15 ans	18,2%
De 16 à 20 ans	19,1%
21 ans et plus	23,3%
Salaire	Pourcentage (n=237)
Moins de 20 000\$	8,4%
20 000\$ à 39 999\$	20,7%
40 000\$ à 59 999\$	26,6%
60 000\$ à 79 999\$	24,5%
De 80 000\$ à 99 999\$	11,8%
100 000\$ à 119 999\$	5,5%
120 000\$ et plus	2,5%

3.4 Déroulement de la collecte de données

Cette section vise d'abord à présenter la manière dont les participants.es à l'étude ont été recrutés.es et ensuite, par une présentation du mode de collecte de données.

Dans un premier temps, le recrutement des participants.es s'est effectué principalement par courriel de sollicitation (annexe A) auprès de plus de 400 entreprises du secteur de la restauration au Québec. Cette liste a été dressée à l'aide des recommandations des meilleurs restaurants provenant de sites internet des principales régions touristiques de la province (ex. tourisme Montréal). Étant donné que la recherche visait des restaurants situés au Québec, les courriels de communications auprès des restaurants se sont effectués en français. Toutefois, il était précisé dans toutes les communications que le questionnaire était

également disponible en anglais afin de rejoindre le plus grand nombre de participants. L'invitation à participer au projet de recherche présentait globalement les objectifs de l'étude et invitait les propriétaires de restaurants à relayer l'invitation à leur.s équipe.s. Des relances ont été envoyées pour chaque courriel initial. Il est toutefois difficile d'évaluer le nombre de travailleurs.ses à qui l'invitation à participer a été partagée, puisque cela restait à la discrétion des récipiendaires du courriel.

Mis à part les établissements de restauration qui ont été sollicités, des courriels ont été envoyés aux principales écoles hôtelières du Québec afin de demander de partager l'invitation avec leur communauté. Les réseaux sociaux (Facebook, Instagram et LinkedIn) ont également été mobilisés pour inviter les travailleurs.ses à participer. L'Institut de Tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) a d'ailleurs accepté de faire une publication sur la page Facebook des *Diplômés de l'ITHQ*, un groupe d'environ 1200 individus, ce qui avait le potentiel de rejoindre plusieurs personnes de l'industrie. Sur Facebook, la publication a été partagée également via la page *Staff de Bar & Resto Montréal* qui compte plus de 86 000 abonnés. L'utilisation de plusieurs canaux visait un effet « boule de neige ». Bien que cet effet se soit avéré modéré, les publications ont toutefois été aimées et repartagées par de nombreuses personnes. La collecte de données a démarré lentement, avec très peu de questionnaires complétés lors des premières semaines. Ainsi, une différente stratégie a été adoptée en envoyant des courriels de sollicitations à un nombre beaucoup plus importants de restaurateurs et d'autre part, en interpellant des connaissances du milieu de manière individuelle (par téléphone, par courriel et en personne). Ces stratégies se sont avérées plus efficaces et ont permis d'atteindre l'objectif initial d'obtenir la participation d'un minimum de 200 travailleurs.ses de l'industrie.

Initialement, la collecte de données devait s'échelonner sur 3 semaines, mais comme mentionné, la collecte de données s'est avérée plus ardue qu'anticipée. Finalement, le questionnaire est resté en ligne pendant deux mois, soit du mardi 23 mai au vendredi 21 juillet 2023 afin d'aller chercher un nombre plus important de participants.

Le questionnaire en ligne (annexe B) était supporté par la plateforme *LimeSurvey*. Les travailleurs.ses devaient cliquer sur l'un des hyperliens (en français ou en anglais) qui menait vers le questionnaire, en

première page se trouvait le formulaire de consentement qui devait être préalablement accepté pour un accès aux pages subséquentes.

3.5 Les instruments de mesure

Cette section présente les différentes échelles utilisées pour mesurer les variables à l'étude ainsi que les variables de contrôle retenues pour la collecte de données par questionnaire. La chercheuse a mobilisé la technique du *back-translation* en effectuant une première traduction des items originaux en français. Ensuite pour s'assurer de la qualité de la traduction du français à l'anglais (Brislin, 1970), un proche bilingue dont la langue maternelle est l'anglais a fait la traduction à nouveau vers le français. L'arbitrage entre les deux versions a ensuite été effectué avec cette même personne pour arriver à la version définitive du questionnaire. Un prétest a également été conduit auprès de six volontaires afin de valider le bon fonctionnement de l'instrument de mesure. Quelques modifications, dont l'ordre et la formulation de quelques questions, ont été apportées pour donner suite aux commentaires.

Bienveillance. Afin de mesurer la bienveillance en organisation telle que définie dans ce mémoire, une mesure intégrant l'ensemble des éléments proposés a été développée. Pour ce faire, l'échelle d'auto-compassion (*self-compassion scale*) de Neff (2003) a été mobilisée. L'échelle originale comprend 26 items (annexe C), celle-ci est divisée en 6 sous-échelles. Afin de capter la bienveillance perçue dans le milieu de travail, uniquement les items des sous-échelles de pleine conscience (*mindfulness*), d'auto-gentillesse et d'humanité commune sont adaptés pour saisir la perception de bienveillance en organisation (items adaptés à l'annexe D). Les sous-échelles d'auto-jugement, d'isolation, et de sur identification ne sont pas retenues puisqu'elles mesurent d'autres concepts plus loin de ce qui est étudié ici (ex. être trop critique ou avoir tendance à se concentrer sur les aspects négatifs). Ainsi, 13 items de l'échelle d'auto-compassion ont été conservés afin d'être adaptés pour mesurer la bienveillance.

La première dimension mesure la pleine conscience (*mindfulness*). Cette sous-échelle est évaluée en quatre items, voici un exemple de l'échelle originale : *When something upsets me I try to keep my emotions in balance* (quand quelque chose me contrarie, j'essaye de garder mes émotions en équilibre). Une fois adapté à la perception des comportements en organisation, cet item devient : « à mon travail, lorsque les

gens sont contrariés, ils parviennent à contrôler leurs émotions pour le bien de l'ensemble du groupe ». Cet item saisit la perception de l'attention que les individus portent aux autres par le biais d'une meilleure maîtrise de soi. L'indice de fidélité de cette mesure est de $\alpha = .85$.

La deuxième dimension, la gentillesse, mesure la capacité à être attentionné et tolérants à l'égard des autres en 5 items. Un exemple représentant cette dimension (de la version originale) est formulé ainsi : *I try to be loving towards myself when I'm feeling emotional pain* (j'essaie d'être aimant(e) envers moi-même quand je souffre). Une fois adaptée pour évaluer la perception de gentillesse entre travailleurs.ses, la formulation est la suivante : « À mon travail, les personnes font preuve de gentillesse quand quelqu'un dans l'équipe passe un moment difficile ». L'indice de fidélité de cette mesure est de $\alpha = .90$.

La troisième dimension est l'humanité commune. Cette dimension est évaluée en 4 items qui mesurent la capacité à reconnaître que tout le monde peut vivre des moments difficiles, qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur et que personne n'est parfait. Dans la version originale qui mesure l'auto-compassion, l'un de ces items est formulé ainsi : *When things are going badly for me, I see the difficulties as part of life that everyone goes through* (quand les choses vont mal pour moi, je vois ces difficultés comme faisant partie de la vie que chacun traverse). Une fois adapté à la perception de bienveillance, l'item devient : « les personnes avec qui je travaille comprennent qu'il arrive à tout le monde de rencontrer des difficultés dans leur vie. L'indice de fidélité de cette mesure est de $\alpha = .92$.

Organisation du travail inclusive (annexe E). À partir du questionnaire sur les caractéristiques du travail (*Work Design Questionnaire*) de Morgeson et Humphrey (2006), qui couvre toutes les caractéristiques de l'organisation du travail abordées dans ce mémoire, les items originaux (annexe F) ont été adaptés pour capter d'une part la valeur accordée à l'appartenance, et d'autre part, la valeur accordée à l'unicité. Ainsi, pour chaque caractéristique, de chaque dimension, deux questions sont formulées pour mesurer respectivement cette caractéristique lorsqu'elle est porteuse d'appartenance et cette même caractéristique lorsqu'elle est porteuse de la valeur accordée à l'unicité.

La première dimension de cette conceptualisation du travail comprend les caractéristiques motivationnelles. Celles-ci concernent principalement des composantes individuelles du travail qui

permettent à l'employé de constater l'importance de son travail, à se sentir responsable des résultats et à être conscient de son niveau de performance, ce qui a des impacts sur ses comportements et ses attitudes (Hackman et Oldham, 1976). À titre d'exemple, pour une caractéristique motivationnelle (liées aux connaissances) telle que la résolution de problèmes, le questionnaire original comprend l'item suivant: *the job involves solving problems that have no obvious correct answer* (« ce poste implique la résolution de problèmes qui n'ont pas de solutions correctes évidentes »). L'adaptation permet de formuler l'item de la façon suivante : une première question est formulée pour refléter la dimension d'appartenance: « Dans mon emploi, j'ai la possibilité de participer à résoudre des problèmes en équipe », une deuxième question est formulée pour refléter la dimension d'unicité : « Au travail, mon point de vue est pris en considération lorsqu'il y a des problèmes à résoudre ». Cette approche permet de mesurer les deux dimensions séparément, et ce, pour chaque caractéristique de l'organisation du travail. Pour les caractéristiques motivationnelles, l'indice de fidélité pour la dimension appartenance (qui comporte 7 items) est de $\alpha = .86$ et celui de la dimension unicité (qui comporte 6 items dans la version finale) est de $\alpha = .87$.

La deuxième dimension de cette conceptualisation du travail est en relation avec ses aspects sociaux. Les caractéristiques sociales traitent des composantes interactionnelles du travail, elles sont importantes parce qu'elles sont susceptibles d'avoir un impact important sur les résultats au travail. Pour la dimension appartenance, l'indice de fidélité de cette mesure (qui comporte 2 items dans la version finale) de $\alpha = .73$, ce qui est satisfaisant. Pour la dimension unicité, l'indice de fidélité de cette mesure (qui comporte 2 items dans la version finale) est de $\alpha = .65$. Même si le coefficient de fidélité est inférieur à 0,70, il peut toutefois permettre de recueillir des informations dignes d'intérêt (Fortin et Gagnon, 2016, chapitre 15). C'est la raison pour laquelle il a été conservé ainsi.

La troisième dimension comporte les caractéristiques contextuelles du travail qui sont essentiellement liées aux *exigences physiques du travail*, aux *conditions de travail* et à l'*aspect ergonomique* de celui-ci. Le niveau d'exigences physiques se définit par la quantité d'activité physique requise par l'emploi tandis que les conditions de travail sont évaluées par les risques pour la santé. Les deux dimensions comportent chacune 4 items, pour la dimension appartenance l'indice de fidélité est de $\alpha = .81$ et celui de la dimension unicité est de $\alpha = .83$.

3.6 Variables de contrôle

Dans la première partie du questionnaire, des questions sur l'emploi et ses conditions ont été posées : le type d'organisation, le poste occupé, le nombre d'heures travaillées par semaine, si l'employé.e est syndiqué.e, combien d'employés.es travaillent dans l'organisation, depuis combien d'années l'individu travaille dans le même établissement, depuis combien de temps dans le secteur de la restauration et finalement, s'ils occupent un autre emploi. À la fin du questionnaire, des questions qui visaient à en connaître davantage sur les caractéristiques individuelles des participants.tes ont été posées : le genre, l'âge, la situation familiale, si l'individu avait des personnes à charge et finalement, le revenu. De manière générale, l'ensemble de ces informations visaient à en connaître un peu plus d'une part sur leur réalité professionnelle et d'autre part, sur certains facteurs individuels. Le tout dans l'optique d'apporter des nuances dans le traitement des données en effectuant notamment des comparaisons par rapport à certaines caractéristiques. De plus, ces variables de contrôle apparaissaient comme étant susceptibles d'influencer l'expérience de la bienveillance et donc importantes à considérer. Finalement, recueillir ces informations semblait pertinent pour explorer d'éventuelles différences en fonction de l'emploi et de ses conditions ou encore, en fonction de caractéristiques individuelles des répondants.es.

3.7 Considérations éthiques

La participation à cette recherche est anonyme et aucune information recueillie auprès des répondants.es ne permet de les identifier. L'analyse de toutes les réponses est effectuée de façon à préserver l'anonymat des participants.es. Dans le même esprit, les échelles de mesure sont réfléchies afin d'éviter que les variables puissent permettre d'identifier les participants.es. En ce qui a trait aux variables de contrôle, uniquement les renseignements jugés nécessaires à l'objet de recherche ont été demandés.

Préalablement au lancement de la collecte de données, la présente recherche a obtenu, de la part du comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE), la certification éthique (à l'annexe G). Le numéro du certificat est le 2024-5716.

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des analyses statistiques réalisées pour mettre à l'épreuve les hypothèses de recherche présentées précédemment. Celles-ci ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS 27.0. Tout d'abord, l'ensemble des étapes préalables à la réalisation des analyses statistiques sont présentées, suivies des résultats des statistiques descriptives, des corrélations et des analyses de régressions.

4.1 Analyses factorielles

Dans un premier temps, une analyse factorielle a été réalisée pour la bienveillance et a révélé la structure attendue, et ce, pour toutes les variables de la bienveillance (annexe H). La bienveillance est bel et bien représentée en trois dimensions théoriques, soit la pleine conscience, la gentillesse et l'humanité commune (coefficient de saturation > .4).

Ensuite, des analyses factorielles ont été effectuées pour l'ensemble des caractéristiques du travail inclusives (annexe H). Tout d'abord, dans la dimension des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité, un des items proposés présentait un point de saturation plus bas que .40. Il était formulé ainsi : « Au travail, j'effectue des tâches relativement simples qui pourraient être facilement effectuées par une autre personne que moi. » Il s'agissait du seul item renversé du questionnaire et c'est peut-être la raison pour laquelle il s'est montré moins élevé. Weijters, Baumgartner et Schillewaert (2013) affirment que divers mécanismes peuvent expliquer pourquoi un item renversé tend à moins bien fonctionner, notamment le biais de confirmation qui change à la hausse ou à la baisse les notes des répondants (selon le sens de la saisie). Cet item a donc été retiré et les analyses factorielles ont révélé la structure attendue pour toutes les variables des *caractéristiques motivationnelles inclusives* qui ont été conservées. Celles-ci étaient bel et bien représentées en deux dimensions théoriques, soit l'appartenance et l'unicité (coefficient de saturation > .4).

Dans la dimension des caractéristiques sociales porteuses d'appartenance, un des items proposés présentait un point de saturation plus bas que .40. Il était formulé ainsi : « Dans mon organisation, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles) ». Avec du recul, cette question était possiblement problématique en raison de la difficulté pour un individu de connaître la réalité de tous les individus en matière d'accès aux ressources. Cet item a donc été retiré et les analyses factorielles ont révélé la structure attendue pour toutes les variables des *caractéristiques sociales inclusives* qui ont été conservées. Celles-ci étaient bel et bien représentées en deux dimensions théoriques, soit l'appartenance et l'unicité (coefficient de saturation > .4).

Dans la dimension des caractéristiques sociales porteuses d'unicité, un des items proposés présentait un point de saturation plus bas que .40. Il était formulé ainsi : « Au travail, mon apport est nécessaire pour que les autres effectuent leur travail ». En rétrospective, cet élément manquait de clarté, les répondants.es ne connaissaient peut-être pas la réponse à cette question. Cet item a donc été retiré et les analyses factorielles ont révélé la structure attendue pour toutes les variables des *caractéristiques sociales inclusives* qui ont été conservées. Celles-ci étaient bel et bien représentées en deux dimensions théoriques, soit l'appartenance et l'unicité (coefficient de saturation > .4).

Finalement, les analyses factorielles ont révélé la structure attendue et ce pour toutes les variables des *caractéristiques contextuelles inclusives*. Celles-ci sont bel et bien représentées en deux dimensions théoriques, soit l'appartenance et l'unicité (coefficient de saturation > .4).

4.2 Comparaison des moyennes

Comme mentionné précédemment, la possibilité de répondre en français ou en anglais au questionnaire était offerte aux participants.es. À ce propos, 205 personnes ont répondu en français tandis que 32 personnes ont répondu en anglais. Avant de combiner les questionnaires de ces deux groupes, des comparaisons de moyennes ont été effectuées (Test-T pour échantillons indépendants), afin de s'assurer qu'il n'y avait pas de différences statistiques significatives en fonction du choix de la langue dans laquelle

les participants.es ont répondu. Les résultats démontrent qu'il n'y a pas de différences statistiques significatives (annexe I). Les analyses des prochaines sections sont donc réalisées sans tenir compte de la langue de réponse.

4.3 Analyses des statistiques descriptives

La prochaine section présente les analyses descriptives des variables descriptives. Le tableau 4.1, ci-dessous, présente les mesures de tendance centrale (la moyenne, la médiane et le mode) ainsi que les mesures de dispersion (l'écart-type et l'étendue) de l'ensemble des variables à l'étude. La distribution de fréquence pour chacune de ces variables peut être consultée à l'annexe J.

Tableau 4.1 Mesures descriptives des variables du modèle d'analyse

Variable	Moyenne	Médiane	Mode	Écart-type	Minimum	Maximum
Bienveillance (dimension pleine conscience)	3.68	3.75	4.00	0.70	1.75	5.00
Bienveillance (dimension gentillesse)	3.77	3.80	4.00	0.73	1.40	5.00
Bienveillance (dimension humanité commune)	3.89	4.00	4.00	0.79	1.00	5.00
Caractéristiques motivationnelles (dimension appartenance)	3.98	4.00	3.86	0.75	1.00	5.00
Caractéristiques motivationnelles (dimension unicité)	4.07	4.33	4.33	0.84	1.00	5.00
Caractéristiques sociales (dimension appartenance)	3.93	4.00	4.00	0.91	1.00	5.00
Caractéristiques sociales-clients (dimension appartenance)	3.99	4.00	5.00	1.78	1.00	5.00
Caractéristiques sociales (dimension unicité)	3.96	4.00	4.00	0.90	1.00	5.00
Caractéristiques sociales-clients (dimension unicité)	4.32	5.00	5.00	1.10	1.00	5.00
Caractéristiques contextuelles (dimension appartenance)	3.56	3.75	4.00	0.90	1.00	5.00
Caractéristiques contextuelles (dimension unicité)	3.73	4.00	4.00	0.91	1.00	5.00

4.3.1 Analyses descriptives de la bienveillance

Le tableau 4.1 démontre que la perception des participants.es par rapport à la bienveillance (dimension pleine conscience) est en moyenne de 3,68 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Parfois » et « Toujours » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,7). En matière de dispersion, cela indique que plus de 60% des participants.es rapportent une perception de bienveillance (dimension pleine conscience) se situant entre 2,98 et 4,38, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception de bienveillance (dimension pleine conscience) des répondants est relativement élevée. La table des fréquences de cette dimension suggère d'ailleurs ce niveau élevé puisque 37,6% des participants.es évaluent qu'ils observent cette dimension de la bienveillance dans leur milieu de travail « Souvent » ou « Toujours ». Des tests de comparaison de moyenne ont été effectués entre cette variable et les variables de contrôle et une première différence significative au niveau de la dimension pleine conscience a été observée entre les individus célibataires et ceux qui sont en couples. Les résultats de l'ANOVA indiquent qu'il y a une différence de moyennes significative ($F_{3,195}=3.96$, $p<.01$) entre les participants.es en fonction de leur situation familiale (annexe I). Le test-t ($t(183) = 3.14$, $p<.01$) permet ensuite d'identifier une différence entre les participants.es qui sont célibataires ($M=3.48$, $ET=0.77$) et ceux qui sont en couple ($M=3.80$, $ET=0.62$). Ce qui signifie que les travailleurs.ses qui sont en couple ont une perception de bienveillance (dimension pleine conscience) plus importante que les individus qui sont célibataires. Une deuxième différence au niveau de la dimension pleine conscience a été observée, les résultats du test-t ($t(18.74) = 2.34$, $p<.05$) indiquent qu'il y a une différence de moyennes significative entre les participants.es qui sont syndiqués et ceux qui ne le sont pas (annexe I). Ainsi, la perception de bienveillance (dimension pleine conscience) chez les participants.es qui ne sont pas syndiqués.es est plus élevée ($M=3.34$, $ET=0.59$) que chez les participants.es qui sont syndiqués.es ($M=3.71$, $ET=0.69$).

Quant à la perception des participants.es par rapport à la bienveillance (dimension gentillesse), elle est en moyenne de 3,77 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Parfois » et « Toujours » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,73). En matière de dispersion, cela indique que plus de 60% des participants.es rapportent une perception de bienveillance (dimension gentillesse) se situant entre 3,04 et 4,5, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception de la bienveillance (dimension gentillesse) des répondants est relativement élevée. La table des fréquences de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 41,8% des participants.es

évaluent qu'ils observent cette dimension de la bienveillance dans leur milieu de travail « Souvent » ou « Toujours ». Des tests de comparaison de moyenne ont été effectués entre cette variable et les variables de contrôle et une différence significative a été observée relativement au nombre d'employés dans l'organisation. L'ANOVA indique qu'il y a une différence de moyennes significative ($F_{3,197}=2.93$, $p<.05$) au niveau de la perception de gentillesse en fonction de la taille du restaurant (annexe I). Le test-t ($t(46.17)=2.86$, $p<.01$) permet ensuite d'identifier une différence entre les participants.es qui travaillent dans des restaurants de moins de 10 employés ($M=4.13$, $ET=0.76$).et ceux qui travaillent dans des restaurants de 51 employés et plus ($M=3.56$, $ET=0.68$). Ce qui signifie que les travailleurs.ses qui évoluent dans des établissements qui comptent 10 employés.es et moins ont une perception de bienveillance (dimension gentillesse) plus importante que les individus qui travaillent dans des établissements qui comptent plus de 51 travailleurs.ses.

Finalement, la perception des participants.es par rapport à la bienveillance (dimension humanité commune) est en moyenne de 3,89 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Parfois » et « Toujours » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,79). En matière de dispersion, cela indique que plus de 60% des participants.es rapportent une perception de bienveillance (dimension humanité commune) se situant entre 3,1 et 4,68, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception de bienveillance (dimension humanité commune) des répondants est relativement élevée. La table des fréquences de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 50,6% des participants.tes évaluent qu'ils observent cette dimension de la bienveillance dans leur milieu de travail « Souvent » ou « Toujours ».

4.3.2 Analyses descriptives de l'organisation du travail inclusives

Caractéristiques motivationnelles

Le tableau 4.1 démontre que l'évaluation des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance est en moyenne de 3.98 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,74). En matière de dispersion, cela indique que plus de 72% des participants.es font une évaluation des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à

l'appartenance se situant entre 3,24 et 4,72, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 56,2 % des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

Quant à l'évaluation des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité, elle est en moyenne de 4,07 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,84). En matière de dispersion, cela indique que plus de 72% des participants.es font une évaluation des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité se situant entre 3,23 et 4,91, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 66,2% des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

Caractéristiques sociales

Le tableau 4.1 démontre que l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'appartenance est en moyenne de 3,93 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,91). En matière de dispersion, cela indique que plus de 65% des participants.es font une évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'appartenance se situant entre 3,02 et 4,84, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'appartenance des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 62,1 % des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

Dans l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'appartenance, une question portait sur la perception de l'individu quant à l'accès à la même quantité de ressources que ses collègues pour répondre aux demandes de la clientèle. Les participants.es qui ont répondu avoir l'occasion

d'interagir avec la clientèle à leur travail (81% de l'échantillon) ont donné une réponse moyenne de 3,99 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 1,18). En matière de dispersion, cela indique qu'un peu plus de 68% des participants.es font une évaluation de cette caractéristique sociale qui se situe entre 2,81 et 5, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception sur l'évaluation que font les participants.es de l'importance de leur rôle dans les relations entretenues avec la clientèle est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 61,6 % des participants.es ont rapporté être « Plutôt d'accord » ou « Tout à fait d'accord » avec l'énoncé.

Quant à l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'unicité, elle est en moyenne de 3,96 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,75). En matière de dispersion, cela indique que plus de 52% des participants.es font une évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'unicité se situant entre 3,21 et 4,71, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'unicité des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 62,4 % des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

Dans l'évaluation des caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'unicité, une question portait sur l'évaluation que faisait l'individu de l'importance de son rôle dans les relations entretenues avec la clientèle. Les participants.es qui ont répondu avoir l'occasion d'interagir avec la clientèle à leur travail (81% de l'échantillon), ont donné une réponse moyenne de 4,32 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 1,1). En matière de dispersion, cela indique que plus de 68% des participants.es font une évaluation de cette caractéristique sociale qui se situe entre 3,22 et 5, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception sur l'évaluation que font les participants.es de l'importance de leur rôle dans les relations entretenues avec la clientèle est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 67,9 % des participants.es ont rapporté être « Plutôt d'accord » ou « Tout à fait d'accord » avec l'énoncé.

Caractéristiques contextuelles

Le tableau 4.1 démontre que l'évaluation des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance est en moyenne de 3,56 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,90). En matière de dispersion, cela indique que plus de 64% des participants.es font une évaluation des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance se situant entre 2,66 et 4,46, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 39,2% des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

Quant à l'évaluation des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité, elle est en moyenne de 3,73 sur un score maximum de 5, une valeur qui se retrouve entre la modalité de réponse « Neutre » et « Tout à fait d'accord » sur l'échelle de mesure (É.T. = 0,91). En matière de dispersion, cela indique que plus de 57% des participants.es font une évaluation des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité se situant entre 2,82 et 4,64, sur une échelle en 5 points. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la perception des caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité des répondants est relativement élevée. La table de cette dimension confirme d'ailleurs ce niveau élevé puisque 46,5% des participants.es ont rapporté un niveau se situant entre « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord ».

En somme, l'ensemble de ces analyses descriptives révèle que les participants font une évaluation plutôt positive des trois dimensions de la bienveillance. En effet, la moyenne des réponses se situe au-delà de la modalité de réponse « Parfois ». De plus, ces analyses révèlent également que les participants.es font une évaluation plutôt positive des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive. En effet, la moyenne des réponses se situe au-delà de la modalité de réponse « Neutre ». Les liens entre ces variables seront regardés dans la prochaine section.

4.4 Analyses de corrélations

Cette section présente les analyses de corrélation qui ont été réalisées afin d'examiner les liens entre les différentes caractéristiques de l'organisation du travail inclusives et les variables dépendantes du modèle d'analyse, soit les trois dimensions de la bienveillance : la pleine conscience, la gentillesse et l'humanité commune. Ces corrélations sont rapportées dans le tableau 4.2. Étant donné que les variables de contrôle peuvent également avoir un effet sur les différentes dimensions de la bienveillance, des analyses de corrélations ont été effectuées sur les variables de contrôles, celles-ci sont présentées dans le tableau 4.3.

Tableau 4.2 Matrice des corrélations pour les variables du modèle d'analyse

Variables	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Bienveillance (pleine conscience)	1										
2. Bienveillance (gentillesse)	.78**	1									
3. Bienveillance (humanité commune)	.72**	.79**	1								
4. Caractéristiques motivationnelles (appartenance)	.49**	.49**	.48**	1							
5. Caractéristiques motivationnelles (unicité)	.32**	.31**	.35**	.69**	1						
6. Caractéristiques sociales (appartenance)	.41**	.42**	.38**	.59**	.61**	1					
7. Caractéristiques sociales-clients (appartenance)	.21**	.16*	.16*	.28**	.34**	.32**	1				
8. Caractéristiques sociales (unicité)	.48**	.48**	.52*	.64**	.52**	.67**	.36**	1			
9. Caractéristiques sociales-clients (unicité)	.01	-.14	-.51	.16*	.24**	.13	.62**	.11	1		
10. Caractéristiques contextuelles (appartenance)	.51**	.53**	.51**	.53*	.44**	.40**	.26**	.53**	.10	1	
11. Caractéristiques contextuelles (unicité)	.41**	.41**	.45**	.47**	.38**	.38**	.28**	.45**	.19*	.69**	1

4.4.1 Corrélation entre les caractéristiques motivationnelles inclusives et la bienveillance

Les liens entre les caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance et la perception de bienveillance vont dans le sens de l'hypothèse 1a. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les liens sont positifs et significatifs avec la dimension pleine conscience ($r = .49$, $p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .49$, $p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .48$, $p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 1a.

Les liens entre les caractéristiques motivationnelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité et la perception de bienveillance vont dans le sens de l'hypothèse 1b. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les liens sont positifs et significatifs avec la dimension de pleine conscience ($r = .32$, $p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .31$, $p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .35$, $p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 1b.

4.4.2 Corrélation entre les caractéristiques sociales inclusives et la bienveillance

Les liens entre les caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'appartenance et la perception de bienveillance vont dans le sens de l'hypothèse 2a. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les liens sont positifs et significatifs avec la dimension pleine conscience ($r = .49$, $p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .49$, $p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .48$, $p < .01$). Les liens entre la perception d'avoir accès à la même quantité de ressources que les collègues pour répondre aux demandes de la clientèle et la perception de bienveillance vont également dans le même sens que l'hypothèse 2a. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les liens sont positifs et significatifs avec la dimension pleine conscience ($r=0,21$, $p < .05$), la dimension gentillesse ($r=0,16$, $p < .05$) et la dimension humanité commune ($r=0,16$, $p < .05$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 2a.

Les liens entre les caractéristiques sociales porteuses de la valeur accordée à l'unicité et la perception de bienveillance vont dans le sens de l'hypothèse 2b. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les

liens sont positifs et significatifs avec la dimension pleine conscience ($r = .48, p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .480, p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .52, p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 2b.

Les liens entre la perception que son propre rôle a une importance dans les relations entretenues avec la clientèle et la perception de bienveillance ne vont pas dans le sens de l'hypothèse 2b. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, ces liens ne vont pas dans le sens de l'hypothèse avec la dimension pleine conscience ($r=0.01, p=0,94$), la dimension de gentillesse ($r=-0.01, p=0,86$) ou la dimension d'humanité commune ($r=-0.51, p=0,50$). Ces trois dernières analyses corrélationnelles ne vont pas dans le même sens que l'hypothèse 2b.

4.4.3 Corrélation entre les caractéristiques contextuelles inclusives et la bienveillance

Les liens entre les caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'appartenance et la perception de bienveillance vont dans le sens de l'hypothèse 3a. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, les liens sont positifs et significatifs avec la dimension pleine conscience ($r = .51, p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .53, p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .51, p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 3a.

Le lien entre les caractéristiques contextuelles porteuses de la valeur accordée à l'unicité et la perception de bienveillance (dimensions pleine conscience, gentillesse et humanité commune) va dans le sens de l'hypothèse 3b. D'après la matrice des corrélations au tableau 4.2, des liens positifs et significatifs relient ces caractéristiques et la dimension pleine conscience ($r = .41, p < .01$), la dimension gentillesse ($r = .41, p < .01$) et la dimension humanité commune ($r = .45, p < .01$). Bien que ces analyses corrélationnelles ne permettent pas de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse de recherche, celles-ci vont dans le même sens que l'hypothèse 3b.

4.4.4 Les corrélations entre les variables de contrôle et les variables dépendantes du modèle théorique

En ce qui concerne les corrélations qui ont été effectuées entre les variables de contrôles relatives aux caractéristiques de l'emploi et les trois dimensions de la bienveillance, le tableau 4.3 rapporte deux corrélations significatives. La première étant la corrélation positive entre l'adhésion à un syndicat et la dimension pleine conscience de la bienveillance ($r=0.15$ $p < .05$). La deuxième étant la corrélation négative entre le nombre de travailleurs.es dans un même établissement et la perception de bienveillance (dimension gentillesse) ($r=-0.16$ $p < .05$).

Comme recommandé par Becker (2005), en raison des corrélations significatives entre ces variables, celles-ci seront incluses dans les analyses de régressions ultérieures. Pour ce qui est des autres variables sociodémographiques, elles ne présentent pas de corrélations significatives avec aucune des trois dimensions de la bienveillance (les variables dépendantes). Conséquemment, elles ne seront pas incluses dans les analyses statistiques subséquentes.

Tableau 4.3 Matrice des corrélations entre les variables de contrôle et la bienveillance

Var.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
1. Bienveillance-Pleine conscience	1																
2. Bienveillance-Gentillesse	.78**	1															
3. Bienveillance-Humanité commune	.72**	.79**	1														
4. Genre	-.12	-.07	-.01	1													
5. Âge	.09	.09	.03	.07	1												
6. Situation familiale	.10	.04	.08	-.08	.36**	1											
7. Personnes à charge	-.01	-.02	.01	.13	-.37**	-.35**	1										
8. Dernier diplôme obtenu	.09	.04	.13	.09	.10	.01	-.10	1									
9. Catégorie de restaurant	.13	.16*	.13	.17*	.00	.06	.09	.03	1								
10. Catégorie d'emploi	.12	.10	.08	-.14	.23**	.01	-.12	.03	-.10	1							
11. Nombre d'heures /sem.	.09	.07	.06	.14*	.32**	.15*	-.17*	.00	.04	.02	1						
12. Syndicat	.15*	.09	.13	.12	.02	.09	-.01	-.02	.08	-.10	.16*	1					
13. Nombre d'employés	-.13	-.16*	-.11	-.13	.09	.04	-.21**	-.15*	-.19**	-.05	-.03	-.20**	1				
14. Nmb. d'années (resto)	.08	.06	.03	-.04	.50**	.23**	-.31**	.02	-.05	.23**	.19**	-.07	.22**	1			
15. Nmb. d'années (secteur)	.13	.12	.08	.02	.78**	.28**	-.33**	.09	.04	.29**	.38**	-.01	.07	.51**	1		
16. Autre emploi	.09	-.03	.02	.04	.02	.08	.02	-.01	-.02	-.12	.35**	.15*	-.01	-.08	-.01	1	
17. Revenu	.10	.13	.14	-.01	.52**	.18*	-.32**	-.07	-.10	.21**	.44**	.05	.33**	.42**	.55**	.07	1

4.5 Analyses de régression

Cette section vise maintenant à présenter les résultats des analyses de régressions linéaires multiples (annexe K) effectuées afin de vérifier les hypothèses de recherche issues du modèle d'analyse présenté précédemment. L'ensemble des hypothèses seront ainsi mises à l'épreuve en considérant les trois dimensions de la bienveillance mentionnées précédemment, soit la pleine conscience (figure 4.1), la gentillesse (figure 4.2) et l'humanité commune (figure 4.3).

4.5.1 Vérification de l'hypothèse 1a: Des caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance

Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que l'interaction entre les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance et la dimension de pleine conscience présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.23$, $p < 0,05$) en ce qui concerne la perception de pleine conscience dans le groupe de travail. Tel que présenté à la figure 4.2, le coefficient de régression est également positif et significatif ($\beta = 0.22$, $p < 0,05$) en ce qui concerne la perception de gentillesse dans le groupe de travail. Cependant, comme présenté à la figure 4.3, les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance n'ont pas de lien significatif avec la dimension humanité commune ($\beta = 0.11$, $p = 0,22$).

L'hypothèse 1a est partiellement soutenue. Les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance ont un lien positif et significatif avec la perception de pleine conscience et de gentillesse dans l'équipe de travail.

4.5.2 Vérification de l'hypothèse 1b : Des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance

Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que l'interaction entre les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité n'a pas de lien significatif avec la dimension de pleine conscience ($\beta = -0.13$, $p = 0,15$). Comme présenté à la figure 4.2, les résultats indiquent que l'interaction entre les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité et la dimension de gentillesse présentent un coefficient de régression négatif et significatif ($\beta = -0.18$, $p < 0,05$) en ce qui concerne la perception de gentillesse dans le groupe de travail. Ce qui va dans le sens opposé du lien proposé. Finalement, comme

présenté à la figure 4.3, l'interaction entre les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité n'a pas de lien significatif avec la dimension humanité commune ($\beta = -0.01$ $p=0,92$).

Il n'est donc pas possible d'accepter l'hypothèse 1b.

4.5.3 Vérification de l'hypothèse 2a: Des caractéristiques sociales porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance

Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que l'interaction entre les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance n'a pas de lien significatif avec la dimension pleine conscience ($\beta = 0.15$, $p=0,11$). Cependant, comme présenté à la figure 4.2, les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.19$, $p < 0,05$) en ce qui concerne la perception de gentillesse dans le groupe de travail. Finalement, comme présenté à la figure 4.3, l'interaction entre les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance n'a pas de lien significatif avec la dimension humanité commune ($\beta = 0.01$ $p=0,93$).

Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que la caractéristique sociale porteuse d'appartenance (interaction avec les clients) présente un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.33$, $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception de pleine conscience dans le groupe de travail.

Comme présenté à la figure 4.2, la caractéristique sociale porteuse d'appartenance (interaction avec les clients) présente également un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.25$, $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception de gentillesse dans le groupe de travail.

Finalement, comme présenté à la figure 4.3, la caractéristique sociale porteuse d'appartenance (interaction avec les clients) présente un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.29$, $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception d'humanité commune dans le groupe de travail.

L'hypothèse 2a est partiellement soutenue.

4.5.1 Vérification de l'hypothèse 2b: Des caractéristiques sociales porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance

Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que l'interaction entre les caractéristiques sociales porteuses d'unicité n'a pas de lien significatif sur la dimension pleine conscience ($\beta = 0.10$ $p = 0,28$). Comme présenté à la figure 4.2, elles n'ont également pas de lien significatif avec la dimension gentillesse ($\beta = 0.14$ $p = 0,11$). Cependant, comme présenté à la figure 4.3, les résultats indiquent que les caractéristiques sociales porteuses d'unicité présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.31$, $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception d'humanité commune dans le groupe de travail.

Quant à la caractéristique sociale porteuse d'unicité (interaction avec les clients), elle présente un coefficient de régression négatif et significatif en ce qui concerne la perception de pleine conscience ($\beta = -0.20$, $p < 0,05$). Toutefois, elle n'a pas de lien significatif avec la dimension gentillesse ($\beta = -0.16$, $p = 0,09$). Le coefficient est également négatif et significatif en ce qui concerne la perception d'humanité commune ($\beta = -0.23$, $p < 0,05$) dans le groupe de travail.

L'hypothèse 2b est partiellement soutenue.

4.5.2 Vérification de l'hypothèse 3a: Des caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance favorisent la perception de bienveillance

La dernière hypothèse est mise à l'épreuve en considérant les trois dimensions de la bienveillance mentionnées précédemment, soit la pleine conscience, la gentillesse et l'humanité commune. Les résultats présentés à la figure 4.1 indiquent que les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.29$ $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception de pleine conscience dans le groupe de travail.

Les résultats présentés à la figure 4.2 indiquent que les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.29$ $p < 0,01$) en ce qui concerne la perception de gentillesse dans le groupe de travail.

Les résultats présentés à la figure 4.3 indiquent que les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance présentent un coefficient de régression positif et significatif ($\beta = 0.18$, $p < 0,05$) en ce qui concerne la perception d'humanité commune dans le groupe de travail.

Il est donc possible d'accepter l'hypothèse 3a.

4.5.1 Vérification de l'hypothèse 3b: Des caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité favorisent la perception de bienveillance

Les résultats présentés respectivement aux figures 4.1, 4.2 et 4.3 indiquent que les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité n'ont pas de lien significatif avec la dimension pleine conscience ($\beta = 0.04$ $p = 0,66$), la dimension gentillesse ($\beta = 0.04$ $p = 0,58$) ou la dimension humanité commune ($\beta = 0.14$ $p = 0,08$).

Il n'est donc pas possible d'accepter l'hypothèse 3b.

Figure 4.1 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension pleine conscience)

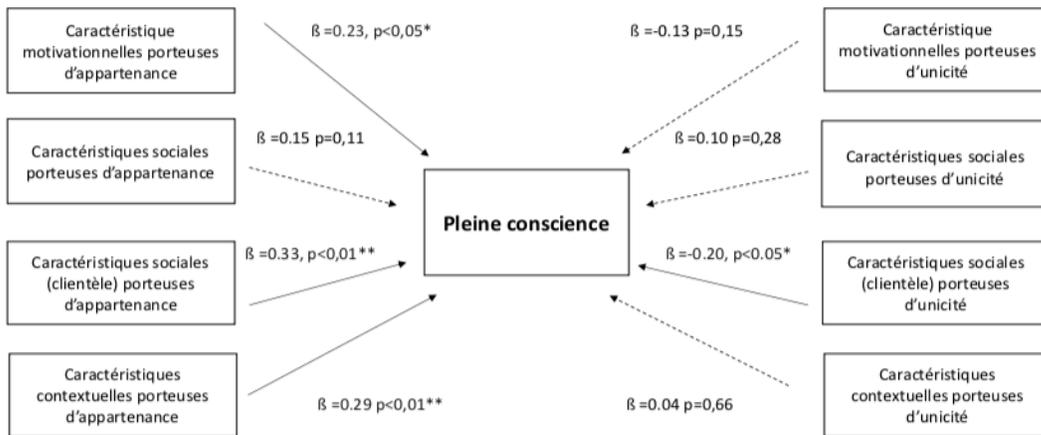


Figure 4.2 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension gentillesse)

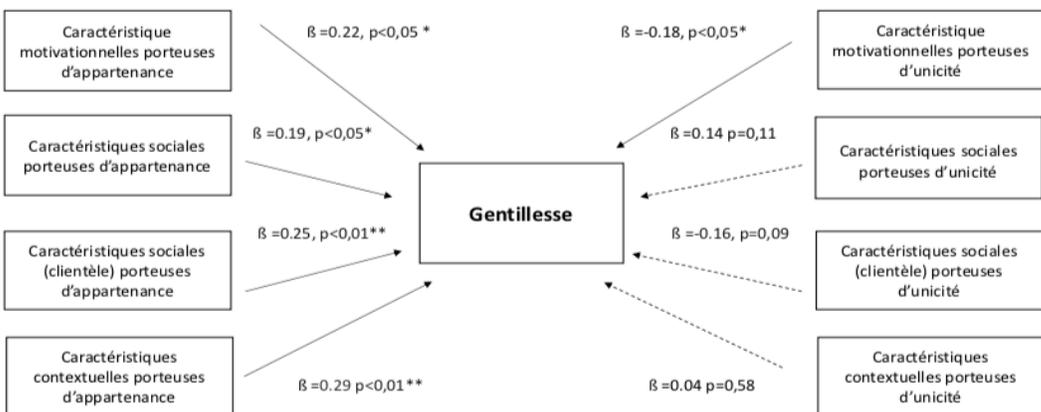
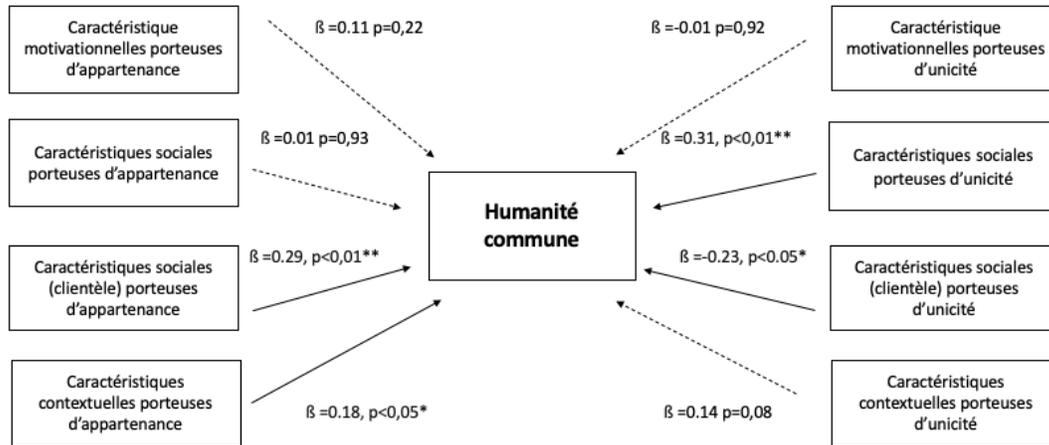


Figure 4.3 Coefficients de régression pour l'effet des caractéristiques de l'organisation du travail inclusive sur la bienveillance (dimension humanité commune)



4.5.2 Sommaire des résultats

En somme, les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance ont un lien positif et significatif avec la perception de pleine conscience et de gentillesse, tandis que celles qui sont porteuses d'unicité ont un lien négatif et significatif avec la perception de gentillesse. Quant aux caractéristiques sociales porteuses d'appartenance, elles ont un lien positif significatif avec la perception de gentillesse, tandis que celles qui sont porteuses d'unicité ont un lien positif et significatif avec la perception d'humanité commune. En ce qui concerne les caractéristiques sociales qui sont porteuses d'appartenance (relatives aux interactions avec la clientèle), elles ont un lien positif significatif avec la perception des trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune), tandis que celles qui sont porteuses d'unicité (relatives aux interactions avec la clientèle) ont plutôt un lien négatif et significatif avec la perception de pleine conscience et d'humanité commune. Finalement, les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance ont un lien positif significatif avec la perception des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance. Cependant,

les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité n'ont pas d'effet sur aucune des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance.

Le prochain et dernier chapitre vise à revenir sur ces résultats et à discuter de leur signification.

CHAPITRE 5

DISCUSSION

Ce chapitre vise tout d’abord à discuter des contributions théoriques et pratiques de cette étude. Ensuite, une discussion des limites méthodologiques ainsi que des pistes de recherches futures sont proposées.

5.1 Contributions théoriques

5.1.1 Bienveillance

Contribution à la littérature sur la bienveillance

À la lecture des définitions de la bienveillance existantes, il est apparu très tôt qu’une nouvelle définition plus large et intégratrice serait utile pour mener cette recherche. Les définitions existantes abordaient différents aspects de la bienveillance, certaines étaient plutôt axées sur les intentions de l’individu et sa disposition à être bienveillant (Beauchamp, 2016; Livnat 2004; Tullberg, 2012) et même à son caractère vertueux (Beauchamp, 2016; Karakas and Sarigollu, 2012). La bienveillance était aussi évoquée comme impliquant la capacité à s’engager dans des actions (Livnat, 2004). Plusieurs auteurs faisaient mention de l’absence d’attente de retour dans les manifestations de bienveillance (Cappelletti et al., 2010; Ehlers, 2021; Tullberg, 2012). Tous ces éléments ont été repris dans la nouvelle définition présentée précédemment et elle va plus loin encore. En se basant sur l’amour bienveillant évoqué par Salzberg (2011), elle fait mention de la priorisation des intérêts du groupe qui devient possible par une compréhension collective des liens qui unissent les individus les uns aux autres et donc, de la connexion avec les autres. Ce qui apparaît comme particulièrement bien adapté au contexte organisationnel. Ce faisant, cette nouvelle définition présente également une contribution à la littérature sur la bienveillance en la positionnant par rapport à d’autres termes. Cette étude vient ainsi combler un certain flou par rapport à la littérature existante qui utilise parfois les termes bienveillance et comportements prosociaux de manière interchangeable. Cette étude vient positionner la bienveillance davantage comme un déterminant de certains comportements prosociaux plutôt que comme un simple synonyme. Par exemple, la manifestation de gentillesse (un comportement prosocial) pourrait être de nature

bienveillante ou pas, c'est-à-dire que l'intention derrière la manifestation du comportement peut varier. La gentillesse de nature bienveillante se manifeste dans le souci d'autrui et de manière désintéressée, tandis que dans le cas des comportements prosociaux, auxquels la gentillesse peut également appartenir, l'intention n'est pas précisée. Ensuite, une distinction est apportée quant à la différence entre la bienveillance et le respect des règles qui réfère davantage à la conformité, ce qui vient bien appuyer sur la nature de la bienveillance. La bienveillance est différente, absente de motifs ultérieurs et c'est sur cette dimension qu'elle se distingue d'autres concepts parents, c'est sur cette prémisse que cette étude s'appuie. Finalement, des nuances sont apportées quant à l'usage du terme bienveillance qui à l'occasion est utilisé dans un esprit de mutualité. C'est-à-dire que ce type de bienveillance est basé davantage sur des motifs de réciprocité et dans l'attente de retour (Nguyen, 2016), ce qui s'éloigne de la manière dont elle est abordée dans cette étude.

Cette étude a également contribué à la littérature en mesurant l'expérience de bienveillance par le biais de l'élaboration d'un instrument de mesure. Tout d'abord, mesurer la pleine conscience dans l'environnement de travail a permis de saisir la capacité des individus à porter attention aux autres. Ensuite, mesurer la gentillesse a permis de saisir la capacité des individus à être attentionnés et tolérants à l'égard des autres. Finalement, mesurer l'humanité commune a permis de saisir la capacité des individus à reconnaître que tout le monde peut vivre des moments difficiles, qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur et que personne n'est parfait. Cette étude apporte ainsi une contribution à la littérature sur la bienveillance en proposant un nouveau cadre multidimensionnel pour la regarder en organisation et spécifiquement, dans le secteur de la restauration.

Le contexte organisationnel comme déterminant de la bienveillance

La bienveillance organisationnelle étant encore peu étudiée à ce jour, cette étude visait une meilleure compréhension de la manière dont l'émergence des comportements qui y sont associés pouvait être facilitée par le contexte de travail. D'une part, de nombreux déterminants individuels de la bienveillance étaient déjà reconnus : notamment, le caractère altruiste de l'individu (Singh et Singh, 2022), sa capacité à avoir de l'auto-compassion (Andersson et al., 2021) et sa sensibilité éthique (Karakas et Sarigollu, 2013). Les déterminants relationnels étaient également documentés: notamment, la fréquence des contacts avec

les autres (Shwartz, 2006), le style de communication (Levine et al., 2020) et la prise de perspective sociale (Galinsky et al. 2005). C'est sur le plan organisationnel qu'il semblait y avoir des lacunes. Les déterminants à ce niveau restaient peu connus. Sun et al. (2021) mentionnaient toutefois que dans un contexte de travail dans lequel la coopération est mise de l'avant, la prise de perspective sociale augmente la perception de bienveillance. Dans cet esprit, s'intéresser à l'inclusion est apparue comme une piste d'étude intéressante qui avait le potentiel de créer de l'espace pour les travailleurs. Ses afin qu'ils portent davantage d'attention aux autres et priorisent les intérêts d'autrui.

Cette étude a retenu le modèle d'inclusion de Shore et al. (2011), qui s'intéresse principalement au groupe de travail immédiat et prend en compte deux dimensions : l'importance de l'appartenance au groupe et la valeur accordée à l'unicité. Selon ce modèle, pour arriver au sentiment d'inclusion, ces deux dimensions doivent être présentes à un niveau élevé. Cette étude aborde donc l'inclusion comme une voie pour comprendre davantage la manière dont la bienveillance peut être favorisée au niveau organisationnel. Pour ce faire, le modèle d'Humphrey et al. (2007), un modèle reconnu de l'organisation du travail, qui traite des caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles, a été mobilisé. Ainsi, les caractéristiques de l'organisation du travail qui sont empreintes de l'importance accordée à l'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité des individus ont été regardées comme ayant le potentiel de contribuer à la qualité du contexte organisationnel.

Les résultats de cette étude suggèrent en effet plusieurs liens entre les caractéristiques de l'organisation du travail qui sont porteuses d'appartenance et la perception de bienveillance. D'ailleurs, des niveaux plutôt élevés et similaires ont été relevés pour tous les groupes de caractéristiques. Ceux-ci sont toutefois légèrement plus bas en ce qui concerne les caractéristiques contextuelles. Pour les travailleurs. ses du secteur de la restauration qui ont participé. es à l'étude, cela signifie qu'ils. elles font une évaluation des caractéristiques de l'emploi qui présente une certaine forme d'équité entre les travailleurs. ses. Que ce soit sur le plan de la répartition des tâches, de la capacité à participer à différents objectifs ou encore en matière d'accès aux ressources sous différentes formes. Théoriquement, ces données suggèrent que l'appartenance a le potentiel de s'exprimer aussi bien dans les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail et spécifiquement dans le secteur de la restauration.

Les résultats de cette étude suggèrent quelques liens entre les caractéristiques de l'organisation du travail qui sont porteuses d'unicité et la perception de bienveillance. Des niveaux plutôt élevés et similaires ont été relevés pour tous les groupes de caractéristiques. Bien que dans cette dimension également, ceux-ci sont légèrement plus bas en ce qui concerne les caractéristiques contextuelles. Ce qui veut dire que les travailleurs.es du secteur de la restauration rapportent avoir une organisation du travail qui favorise des tâches en adéquation avec les compétences des individus, qui procure un environnement sécuritaire dans lequel il est possible d'exprimer des opinions contraires à la majorité et qui prend en compte les limites physiques individuelles. Théoriquement, ces données suggèrent que l'unicité a le potentiel de s'exprimer aussi bien dans les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles de l'organisation du travail et spécifiquement dans le secteur de la restauration.

La présence d'appartenance et d'unicité ont toutes les deux été relevées dans les caractéristiques de l'organisation du travail. Toutefois, le lien entre les caractéristiques porteuses d'unicité et la bienveillance apparaît comme étant moins prononcé que le lien entre les caractéristiques porteuses d'appartenance et la bienveillance. Ce constat sera discuté plus en détail dans la section 5.1.2.

Effets des caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance sur la bienveillance

Il était attendu que les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance aient un effet positif sur les trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Dans la perspective dans laquelle ces caractéristiques permettraient un contexte favorable à l'accès à l'information et au partage de connaissances, elles auraient le potentiel de favoriser à la fois un plus grand investissement de la part des travailleurs.es et l'attention qu'ils se portent les uns aux autres. L'appartenance est principalement alimentée par l'accès aux ressources et à l'information (Shore et al, 2011) et le partage de connaissance est décrit comme l'élément clé pour transformer les connaissances personnelles en connaissances organisationnelles (Nonaka, 1994). Ces caractéristiques étaient donc présentées comme pouvant faire en sorte que les travailleurs.es soient plus épanouis, ce qui aurait le potentiel d'alimenter l'effet contagieux de la bienveillance (Cameron et al. ,2004).

Ce lien s'est concrétisé dans les résultats au niveau de deux dimensions, soit la perception de pleine conscience et la perception de gentillesse. Ce qui suggère que ces caractéristiques peuvent bel et bien avoir une incidence positive sur l'attention que les individus se portent les uns aux autres et sur leurs manifestations de gentillesse en organisation, spécifiquement dans le secteur de la restauration. Cela suggère que plusieurs déterminants peuvent favoriser l'émergence de pleine conscience et de gentillesse entre les travailleurs.ses : la capacité des individus à prendre des initiatives parce que leurs collègues leur font confiance quand, peu importe le poste occupé, tous les travailleurs.ses ont la possibilité d'effectuer des tâches variées, quand ils partagent facilement les connaissances entre eux et quand l'équipe favorise un partage des tâches moins attrayantes entre les individus. D'autres déterminants de la pleine conscience et de la gentillesse sont le sentiment pour les travailleurs.ses : que leur travail fait une différence sur la performance générale de l'équipe, qu'ils ont la possibilité de participer à résoudre des problèmes en équipe et que, dans leur organisation, tout le monde a l'occasion de participer aux objectifs communs.

Toutefois, ces caractéristiques ne semblent pas avoir de lien avec la dimension d'humanité commune, par exemple, la capacité de reconnaître que tout le monde peut vivre des moments difficiles. Ce qui pourrait s'expliquer en partie par la nature du travail, très exigeante, qui ne favorise pas toujours la mesure dans laquelle les travailleurs.ses font preuve de patience envers les autres. Dans le secteur de la restauration, les exigences liées à l'emploi varient grandement en fonction du poste occupé. McAdams et Gallant (2022) mentionnent que le stress est présent pour tous les employés de restaurants, mais que les défis sont différents en fonction du poste occupé. À titre d'exemple, certains.nes travailleurs.ses composent avec des contraintes de temps importantes (Lortie et al., 2023).

Effets des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité sur la bienveillance

Il était attendu que les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité aient un effet positif sur les trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). En encourageant les individus à partager leur avis et leurs valeurs, leur contribution unique serait encouragée. Baum (2021) mentionnait d'ailleurs que la singularité des individus et de ce qu'ils apportent dans un groupe doit être valorisée et encouragée. Dans cet esprit, ces éléments auraient le potentiel de se manifester par une distribution des tâches qui s'arrime bien aux compétences de chacun et ainsi de

favoriser le développement personnel essentiel à la croissance au sein de l'organisation. Par ce sentiment de respect et de valorisation, le niveau d'investissement des travailleurs.ses aurait le potentiel d'être modifié et exprimé par diverses manifestations de bienveillance.

Ces liens ne se sont pas avérés significatifs. De plus, contrairement au lien proposé, l'effet s'est révélé négatif avec la perception de gentillesse. Ainsi, ces caractéristiques produiraient plutôt un effet négatif sur des aspects comme la perception que les individus dans l'organisation sont gentils lorsque quelqu'un passe un moment difficile ou encore, qu'ils aient la capacité d'être tolérants envers ce qu'ils aiment moins chez autrui. Il apparaît raisonnable de se questionner sur les enjeux sous-jacents au lien négatif entre la perception de ces caractéristiques et la gentillesse, notamment au traitement que reçoivent les individus qui tendent à bénéficier de ces caractéristiques dans leur travail. Le secteur de la restauration a tendance à être fortement hiérarchisé et l'accès à certains postes dépend de la maîtrise de certaines techniques de travail (Lortie, Cabantous et Sardais, 2023). Ainsi, ce ne sont pas nécessairement tous les travailleurs.ses qui ont accès à des caractéristiques motivationnelles qui sont porteuses d'unicité. Conséquemment, ceux qui bénéficient de telles caractéristiques ont le potentiel de susciter de l'envie de la part des autres et ainsi d'affecter leur perception de gentillesse. L'envie peut être décrite comme le désir par l'individu de posséder quelque chose qu'il n'a pas. Cela peut être en matière de qualités, de réalisations ou sur le plan matériel (Andiappan et Dufour, 2020). Dans cette perspective, les organisations du secteur de la restauration devraient porter attention aux différences entre travailleurs.ses en regard des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité en raison de leur lien négatif avec la perception de gentillesse. De plus, ces caractéristiques n'apparaissent pas comme ayant des effets sur la perception de l'attention que les individus se portent (pleine conscience) ou encore sur la capacité à reconnaître que personne n'est parfait (humanité commune). Cela suggère que dans le secteur de la restauration, le développement de l'équipe a potentiellement une plus grande importance que le développement individuel. Cela pourrait s'expliquer par la nature du travail en restauration qui, en raison de ses exigences, nécessite une certaine standardisation. Laperrière et al. (2010) mentionnent l'organisation des opérations requise par les travailleurs.ses et les exigences cognitives, comme les nombreuses tâches entrecoupées qui doivent être effectuées simultanément.

Effets des caractéristiques sociales porteuses d'appartenance sur la bienveillance

Il était attendu que les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance aient un effet positif sur les trois dimensions de la bienveillance : pleine conscience, gentillesse et humanité commune. Ces caractéristiques du travail étaient abordées comme ayant le potentiel de transformer la manière dont les travailleurs.ses entrent en relations avec les autres. Ainsi, elles auraient le potentiel de favoriser plus d'attention et de conscience de l'autre. Filstad, Traavik et Gorli (2019, p.117) mentionnent que l'appartenance procure notamment « la possibilité de partager des pratiques en communauté, de participer à des objectifs communs et d'apprendre par la participation ». Des occasions de s'impliquer dans le groupe de travail, un partage de ressources équitables entre travailleurs.ses et la capacité des individus à reconnaître l'apport des autres à l'équipe étaient présentés comme permettant aux travailleurs.ses de se sentir en pleine possession de leurs moyens. Ces aspects auraient le potentiel, notamment, de contribuer à la compréhension par les travailleurs.ses que tous les individus sont liés les uns aux autres et qu'ils ont tous leur importance.

Ces caractéristiques du travail sont apparues comme ayant un effet positif sur la perception de gentillesse. Ce qui suggère deux nouveaux déterminants de la bienveillance (dimension gentillesse) soit, des commentaires de la part des gestionnaires et des collègues qui reconnaissent l'apport à l'équipe et un accès équitable aux ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles) pour tous les travailleurs.ses. Le lien ne s'est toutefois pas concrétisé en ce qui concerne les dimensions de pleine conscience et d'humanité commune. Cela signifie que les deux caractéristiques mentionnées précédemment n'agissent pas comme des déterminants de pleine conscience ou d'humanité commune. Dans le secteur de la restauration, la pleine conscience pourrait se manifester par un contrôle des émotions pour le bien de l'ensemble du groupe et l'humanité commune par la compréhension que tout le monde peut commettre des erreurs. Toutefois, les travailleurs.ses du secteur de la restauration ne sont peut-être pas toujours aptes à exercer ce contrôle (pleine conscience) en raison de différentes exigences. Laperrière et al. (2010, p.33) mentionnent « des défis d'ordre physique, cognitif et émotionnel ». De plus, cette pression peut potentiellement être impactée par le travail des autres qui peut compromettre la mesure dans laquelle les individus sont compréhensifs à l'égard des erreurs ou des difficultés rencontrées

par leurs collègues. En effet, il arrive que les travailleurs.ses de ce secteur se retrouvent en sous-effectifs et doivent ainsi pallier l'absence de leurs collègues (Rowley et Purcell, 2001).

Les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance (relatives aux interactions avec la clientèle) ont toutefois indiqué des effets positifs sur la perception des trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Cela suggère que d'outiller les travailleurs.ses pour bonifier leurs interactions avec les personnes à l'extérieur de l'organisation (dans cette étude, avec la clientèle), a le potentiel d'agir comme un déterminant des trois dimensions de la bienveillance.

Effets des caractéristiques sociales porteuses d'unicité sur la bienveillance

Il était attendu que les caractéristiques sociales porteuses d'unicité aient un effet positif sur les trois dimensions de la bienveillance: pleine conscience, gentillesse et humanité commune. Ces caractéristiques étaient présentées comme ayant le potentiel de transformer la manière dont les travailleurs.ses abordent leurs relations avec les autres, c'est-à-dire avec plus d'attention et de conscience de l'autre. Offermann et Basford (2014) mentionnaient des inégalités dans le type de rétroaction donnée qui proviennent de la peur de discriminer. Ces inégalités feraient en sorte que les individus ont plus de facilité à donner une rétroaction honnête à ceux qui leur ressemblent. Dans cet esprit, les caractéristiques sociales porteuses d'unicité étaient présentées comme ayant le potentiel de créer de l'ouverture, ce qui permet des échanges transparents et une meilleure compréhension des autres. Les individus seraient ainsi dans une meilleure posture pour prendre en considération les répercussions possibles de leurs actions sur les autres et conséquemment, agiraient de manière plus responsable à leur égard. Le niveau de sécurité physique et psychologique qu'apporteraient ces caractéristiques auraient aussi le potentiel de changer le niveau d'investissement que les individus ont à l'égard des autres. Ainsi, une attention particulière se développerait et contribuerait à augmenter le niveau de confiance qui est présent dans le groupe de travail. Shore et al. (2018) réfèrent au sentiment de sécurité, comme à une dimension de l'inclusion, qui est la mesure dans laquelle il est possible pour un individu ou un groupe de formuler une opinion contraire à la majorité. Dans ce contexte, les travailleurs.ses seraient plus enclins à faire preuve de bonne volonté à l'égard des autres et parfois même à sacrifier quelque chose qui est important pour eux au bénéfice des autres, du groupe ou de l'organisation si ce sentiment de sécurité est présent. Tous ces aspects auraient

le potentiel de générer des sentiments positifs qui pourraient avoir des répercussions sur les manifestations des attentions qui sont portées aux autres et qui les priorisent.

Ce lien s'est concrétisé uniquement au niveau de l'humanité commune, mais pas en ce qui concerne les deux autres dimensions, soit la pleine conscience et la gentillesse. Théoriquement, cela suggère que la compréhension que tout le monde peut vivre des moments difficiles a le potentiel d'être générée par des caractéristiques comme une communication transparente et un milieu de travail qui est sécuritaire autant sur le plan physique que psychologique. Ces caractéristiques apparaissent ainsi comme un déterminant de la sensibilité à l'humanité commune des travailleurs.ses entre eux. À titre d'exemple, dans ce contexte, les individus comprennent qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur.

On peut ainsi dire que des caractéristiques sociales qui sont porteuses d'unicité apparaissent comme un déterminant de la capacité à reconnaître qu'il arrive à tout le monde de rencontrer des difficultés (humanité commune), sans toutefois se concrétiser par des manifestations de gentillesse ou de pleine conscience. La gentillesse peut se traduire par de la tolérance à l'égard des autres et la pleine conscience par le contrôle de ses émotions pour le bien de l'ensemble du groupe. Dans le secteur de la restauration, reconnu pour ses nombreux risques psychosociaux (INSPQ, 2021), ces caractéristiques ne sont peut-être pas suffisantes pour amener les individus à manifester de la gentillesse dans les moments plus difficiles ou aux individus à être sensibles à ce que les autres vivent, même lorsqu'ils traversent eux-mêmes des moments difficiles. Les fortes exigences psychologiques, la faible latitude décisionnelle et l'insécurité d'emploi font en sorte que la santé mentale des travailleurs.ses est éprouvée (Vila Masse, 2017). Ces aspects ont le potentiel d'interférer avec la gentillesse ou la pleine conscience dont les individus font preuve.

Les caractéristiques sociales porteuses d'unicité (relatives aux interactions avec la clientèle) ont plutôt un lien négatif et significatif avec la perception de pleine conscience (ex. la capacité des individus à contrôler leurs émotions) et d'humanité commune (ex. la reconnaissance que tout le monde peut commettre des erreurs). Ainsi, la capacité à exprimer son individualité dans les relations qui sont entretenues avec les personnes à l'extérieur de l'organisation (dans cette étude, avec la clientèle), apparaît comme ayant le potentiel de diminuer la perception de ces deux dimensions de la bienveillance. De plus, le lien ne s'est

pas concrétisé en ce qui concerne la perception de gentillesse. Théoriquement, l'ensemble de ces résultats pourrait suggérer que la notion d'équipe est davantage importante que celle d'unicité dans ce secteur très axé sur le travail d'équipe. Dans ce secteur dans lequel les relations avec les autres comportent d'importants défis émotionnels (Laperrière, Messing et Bourbonnais, 2017), le besoin de soutien de la part des collègues a le potentiel de surpasser le besoin d'unicité. Le soutien peut être décrit comme la perception par le travailleur qu'on accorde de la valeur à sa contribution et à son bien-être (Eisenberger et al. 1986). L'appartenance c'est aussi se sentir plus connecté aux autres (Mor-Barak et Cherin, 1998).

Effets des caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance sur la bienveillance

Il était attendu que les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance aient un effet positif sur les trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Par ces caractéristiques plus équitables entre les travailleurs.ses (conditions de travail, exigences physiques, ergonomie), l'organisation enverrait le message que tout le monde est important, ce qui était présenté comme ayant le potentiel de favoriser le partage d'informations par plus de transparence et de moduler la pression. Ces caractéristiques auraient le potentiel d'atténuer certains aspects propres à ce secteur, notamment le stress vécu par les travailleurs.ses (Tremblay et Trottier, 2007).

L'appartenance est satisfaite lorsqu'une personne sent que l'on se soucie d'elle, qu'on l'aime et qu'on se préoccupe de son bien-être (Baumeister et Leary, 1995). Dans ce secteur où il est commun de travailler à des heures irrégulières, la fin de semaine et dans les périodes où la majorité des gens sont en vacances (Cleveland et al., 2007), un souci de créer des horaires qui font en sorte que ce ne sont pas toujours les mêmes individus qui travaillent jusqu'à la fermeture ou encore toute la fin de semaine, peut faire la différence. Ce contexte contribuerait de manière importante à se sentir apprécié, important et conséquemment, à jouer sur le niveau d'investissement des travailleur.ses dans leur milieu de travail. De cette manière, la compréhension que tous les individus sont liés les uns aux autres et qu'il est essentiel de se préoccuper d'autrui auraient le potentiel d'apparaître. Ces aspects sont à la base de plus de bienveillance et de ses manifestations.

Ce lien s'est avéré significatif. Les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance sont apparues comme ayant bel et bien des effets positifs avec la perception des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance. Ce qui veut dire que pour les organisations et spécifiquement celles du secteur de la restauration, ces caractéristiques ont le potentiel de changer la manière dont les relations sont abordées entre travailleurs.ses. Ainsi, donner un accès à l'information et aux ressources qui est équitable, procurer un environnement de travail soucieux d'une répartition des tâches les plus exigeantes physiquement, et se soucier de donner à tous les travailleurs.ses des conditions de travail adéquates agissent comme déterminants de la bienveillance.

Effets des caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité sur la bienveillance

Finalement, il était attendu que les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité aient un effet positif sur les 3 dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Précédemment, les conditions de travail, les exigences physiques et l'ergonomie adaptées aux caractéristiques individuelles des travailleurs.ses ont été évoquées comme permettant à ces derniers de se sentir davantage en sécurité (physique et psychologique). McAdams et Gallant (2022) mentionnaient que le stress est présent pour tous les employés de restaurants, mais que les défis sont différents en fonction du poste occupé. Par un environnement de travail dans lequel la différence est vue comme quelque chose de positif, les opportunités d'échange et de croissances seraient favorisées et cela apparaîtrait comme ayant le potentiel de créer un contexte plus propice aux manifestations de bienveillance comme l'attention qu'ils se portent, la gentillesse qu'ils expriment les uns envers les autres et la compréhension notamment que tout le monde vit des moments difficiles. Ces liens ne se sont toutefois pas concrétisés, les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité n'ont pas eu d'effet sur aucune des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance.

Théoriquement, cela suggère que les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité n'agissent pas comme déterminant de la bienveillance. Dans cette étude, les caractéristiques contextuelles porteuses d'unicité des travailleurs.ses qui sont apparues plutôt prononcées ne sont toutefois pas apparues comme ayant un lien avec la bienveillance. Si ces caractéristiques sont déjà présentes (ex. flexibilité en matière d'horaire, prise en compte des limites physiques individuelles, postes de travail adaptés), elles ne génèrent

donc pas particulièrement de stress ou contribuent à la marginalisation de certains individus. Elles ne viennent pas non plus affecter le sentiment de valorisation et de respect des travailleurs. Ses qui aurait pu être un déclencheur de la perception de bienveillance dans l'environnement de travail.

L'ensemble de ces résultats viennent bonifier la littérature en matière de déterminants organisationnels de la bienveillance. La littérature sous-entendait déjà le rôle de l'inclusion dans l'émergence de bienveillance en organisation (Sun et al., 2021) et, comme en témoignent les paragraphes précédents, la présente recherche a permis de mettre en lumière quelles caractéristiques de l'organisation du travail peuvent véhiculer l'inclusion et ainsi être des antécédents efficaces à l'émergence de bienveillance en organisation.

La prochaine section revient sur l'importance respective des dimensions d'appartenance et d'unicité dans cette étude.

5.1.2 L'importance respective de l'appartenance et de l'unicité

Les résultats de cette étude révèlent une présence élevée des deux dimensions de l'inclusion, c'est-à-dire que les participants.tes rapportaient un niveau élevé d'appartenance ainsi qu'un niveau élevé d'unicité dans les caractéristiques de leur travail. Cependant, les résultats de l'étude suggèrent que l'appartenance est liée davantage à la bienveillance et qu'elle semble prendre le dessus sur l'unicité. Donc, contrairement à ce qui est attendu, l'unicité n'apparaît pas comme un prédicteur de la bienveillance dans la même mesure que l'appartenance. Bien que le modèle d'inclusion de Shore et al. (2011) suggérait que la cohabitation de ces deux dimensions était nécessaire pour que le sentiment d'inclusion apparaisse, ce lien ne s'est pas concrétisé en relation à certaines caractéristiques du travail. La dimension d'unicité semble souvent disparaître sous la dimension plus forte de l'appartenance.

Afin de porter attention aux autres, à leur manifester de la gentillesse et à arriver à la compréhension que les individus sont liés les uns aux autres, un certain abandon de soi est peut-être nécessaire. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la bienveillance est de nature relationnelle et donc, davantage en lien avec la cohésion avec les autres que par la notion de se distinguer de ceux-ci. Shore et al. (2011) affirment que si

les individus sont trop similaires, ils peuvent devenir interchangeable et la valeur accordée à leur unicité peut être affectée. Toutefois, le secteur dans lequel la recherche est conduite peut expliquer en partie pourquoi l'appartenance semble occuper une place plus importante en matière d'émergence de bienveillance. Dans ce secteur, il peut arriver que l'accent soit mis sur des tâches et des exigences qui doivent être effectuées de manière uniforme plutôt que de s'intéresser aux personnes qui effectuent le travail (Tracey et Hinkin, 1994). Ainsi la valeur qui est accordée à l'individualité des individus, bien que présente, prend potentiellement une place moins importante que l'appartenance. Cette dernière dimension permet de réaliser les objectifs, notamment par un meilleur partage d'information et de connaissances. Baumeister et Leary (1995) définissent le besoin d'appartenance par deux principaux aspects : que les contacts avec les autres soient fréquents et positifs et que ces liens soient marqués par la stabilité, la préoccupation affective et la poursuite dans un avenir prévisible.

La section suivante vise à regarder de plus près les contributions méthodologiques de cette recherche.

5.2 Contribution méthodologique

Questionnaire sur la bienveillance

À la lumière de la nouvelle définition de bienveillance proposée dans ce mémoire, un questionnaire pour évaluer la perception de bienveillance dans l'environnement de travail s'est avéré nécessaire. D'après les recherches effectuées, aucun questionnaire existant ne répondait à la définition organisationnelle de la bienveillance proposée. Toutefois, le questionnaire de l'auto-compassion de Neff (2003) présentait des éléments très proches, ce qui a permis de partir de cette base pour l'adapter afin d'évaluer la perception de bienveillance dans l'environnement de travail. Ainsi, les questions qui visaient initialement à évaluer la capacité d'un individu à être attentif et gentil envers lui-même et à reconnaître que ses imperfections font partie de sa condition humaine ont été opérationnalisées afin d'évaluer la perception de bienveillance que ce dernier a de son environnement de travail. Dans cet esprit, les questions évaluent l'attention (la pleine conscience), la gentillesse perçue dans l'environnement de travail ainsi que la capacité à reconnaître l'humanité commune (ex. la reconnaissance que tout le monde peut commettre des erreurs). Les résultats des analyses factorielles ainsi que l'homogénéité de l'échelle indiquent que l'adaptation du questionnaire

est porteuse, ce qui apporte une contribution méthodologique qui consiste à offrir un nouvel outil pour mesurer la perception de bienveillance entre travailleurs.ses. Il apparaissait essentiel d'être capable de mesurer la bienveillance en organisation pour mieux comprendre ce qui pouvait être mis en place pour la favoriser et ainsi être en mesure de faire avancer les connaissances à ce sujet. C'est ce que cette étude a accompli. Dans ce sens, la proposition d'une mesure de l'expérience de bienveillance dans le milieu de travail (en comparaison à une mesure individuelle de bienveillance) est une contribution importante de cette étude. Cet outil a le potentiel d'être utile aux organisations qui se questionnent sur l'expérience de bienveillance de leurs employés.es.

Adaptation du questionnaire de l'OT

Une autre contribution de cette étude, à nouveau d'ordre méthodologique, est la proposition d'un outil de mesure qui permet de capter les caractéristiques de l'organisation du travail inclusives, empreintes d'appartenance et d'unicité. Le questionnaire de Morgeson et Humphrey (2006) qui mesure les trois groupes de caractéristiques (motivationnelles, sociales et contextuelles) a été adapté avec l'objectif de proposer une opérationnalisation de l'inclusion à travers l'organisation du travail. Il apparaissait essentiel de parvenir à capter la façon dont l'organisation du travail peut véhiculer les deux dimensions de l'inclusion (appartenance et unicité) afin de les mettre en relation avec la perception de bienveillance au travail. Cette étude a permis de développer un outil de mesure qui apporte une contribution en matière de recherche sur les caractéristiques de l'organisation du travail inclusive et spécifiquement, pour capter l'appartenance et l'unicité à travers celles-ci. De plus, cet instrument de mesure a été développé en considérant spécifiquement le contexte unique du secteur de la restauration, ce qui sera regardé dans la prochaine section.

5.2.1 Secteur de la restauration

Tout d'abord, de manière empirique, cette étude documente la bienveillance vécue par les travailleurs.ses de la restauration. Les trois dimensions de la bienveillance ressortent comme étant plutôt élevées, ce qui suggère que les travailleurs.ses interrogés.es sont en mesure de percevoir de la pleine conscience, de la gentillesse et de l'humanité commune dans leur environnement de travail.

Cette étude documente également l'inclusion vécue par les travailleurs.ses de ce secteur et permet de définir comment celle-ci s'exprime dans les caractéristiques de l'organisation du travail. Des niveaux élevés de l'importance accordée à l'appartenance et de la valeur accordée à l'unicité dans les différentes dimensions des caractéristiques de l'organisation du travail sont aussi documentées. Cependant, tel que mentionné précédemment, c'est la dimension d'appartenance qui semble liée davantage à la bienveillance, ce qui pourrait être tributaire du secteur dans lequel la recherche a été conduite. En effet, dans ce secteur où le travail d'équipe est central, l'appartenance permet de se sentir plus connecté aux autres (Mor-Barak et Cherin, 1998) et cet aspect apparaît comme ayant le potentiel de surpasser le besoin d'individualité. En plus de renforcer l'esprit d'équipe, le travail d'équipe contribue à diminuer la charge mentale et le stress (Laperrière et al., 2010).

Cette recherche permet de mieux comprendre ce secteur et en quoi les caractéristiques de l'organisation du travail peuvent être modulées pour favoriser l'émergence des comportements de bienveillance entre les travailleurs.ses. Les caractéristiques de l'organisation du travail en restauration se distinguent de celles d'autres secteurs, notamment par la pression vécue par les travailleurs.ses ou encore par les relations avec la clientèle. C'est pourquoi il apparaissait essentiel de tenir compte de ces aspects. La nature unique de ce secteur a donc été prise en compte et se reflète d'ailleurs dans la méthodologie. L'instrument de mesure sur la bienveillance apporte une contribution à la recherche dans le secteur de la restauration, en prenant en compte des éléments propres à ce contexte dans la formulation des items. Par exemple, la mesure fait référence explicitement à des éléments comme la rapidité du service ou à des services plus difficiles. L'instrument de mesure de l'organisation du travail inclusive présenté précédemment apporte également une contribution à la recherche dans le secteur de la restauration, en prenant en compte des éléments propre à ce contexte dans la formulation des items. Par exemple, en faisant explicitement référence aux relations avec la clientèle et aux conditions de travail (ex. stress lié à la cadence de travail et aux horaires atypiques). Cet instrument de mesure qui est bel et bien en adéquation avec le contexte de travail étudié permet de saisir la réalité des différents travailleurs.ses de ce secteur et de contribuer à la théorie ainsi qu'à la pratique qui est abordée dans la section suivante.

5.3 Contributions pratiques

Sur le plan des contributions pratiques, les résultats de la recherche permettent de suggérer plusieurs pistes d'interventions en matière d'émergence de bienveillance entre travailleurs.ses dans les organisations en général et plus spécifiquement dans le secteur de la restauration.

5.3.1 Interventions au niveau des caractéristiques motivationnelles

Les résultats des analyses suggèrent que les caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance ont un effet positif sur la perception de pleine conscience dans le groupe (ex. la tolérance envers ce qu'ils aiment moins chez les autres) et sur la perception de gentillesse (ex. l'attention portée à autrui dans les moments plus difficiles). Pour rappel, les caractéristiques motivationnelles du travail font référence à des composantes individuelles du travail qui permettent entre autres à l'employé.e de constater l'importance de son travail et de se sentir responsable des résultats (Morgeson et Humphrey, 2006). Dans cette perspective, les organisations et leurs dirigeants.tes pourraient intervenir afin de favoriser, du moins en partie, l'émergence de bienveillance entre travailleurs.ses. Par exemple, afin de faciliter cette gentillesse entre les travailleurs.ses, il importe de créer des conditions de travail qui permettent à tous de prendre des initiatives dans leur milieu de travail. Ce milieu de travail se distingue par la confiance qu'il accorde à ses travailleurs.ses. Il donne la possibilité à tous d'effectuer des tâches variées, peu importe le poste occupé. Il favorise un partage équitable des tâches moins attrayantes entre travailleurs.ses et la dynamique d'équipe facilite le partage de connaissances. Dans le secteur de la restauration, cela peut se traduire par une rotation des sections ou des postes les plus exigeants, et ce, autant du côté de la salle à manger (ex. rotation des sections plus exigeantes entre serveurs) que de la cuisine (ex. rotation des travailleurs.ses aux postes où l'exposition à la chaleur est plus importante). Ceci aurait aussi le potentiel de créer des équipes encore plus polyvalentes et ainsi de faciliter le partage de connaissances. Finalement, les organisations pourraient prendre des mesures afin d'accorder davantage d'importance à la reconnaissance que l'apport de chaque travailleur.se fait une différence dans la performance générale de l'équipe. De plus, elles pourraient donner à tous la possibilité de résoudre des problèmes en équipe et l'occasion de participer aux objectifs communs. Dans cet esprit, du temps devrait être aménagé pour créer

un contexte propice à ces échanges. Cela aurait le potentiel de répondre aux enjeux liés au soutien des supérieurs reconnus dans ce secteur (INSPQ, 2021).

Le milieu de la restauration québécoise est composé à proportion presque égale de travailleurs.ses à temps plein et à temps partiel (Statistiques Canada, 2021). Il faut d'ailleurs se préoccuper de ce dernier groupe de travailleurs.ses qui peut potentiellement avoir moins accès à l'information en raison de leur statut d'emploi. Vila Masse (2017) discute d'ailleurs d'un lien entre l'emploi à temps partiel et la détresse psychologique. Ce type d'horaire pouvant être une stratégie de l'employeur pour optimiser le temps de travail. Dans un autre ordre d'idées, Joung, Choi et Taylor (2018) mentionnent que du temps doit être consacré à partager les valeurs et la mission de l'organisation aux employés à temps partiel étant donné qu'ils y passent moins de temps et conséquemment y sont moins connectés. Du temps devrait être aménagé pour former les travailleurs.ses quant aux attentes de l'établissement, ce qui est attendu en matière de savoir-être et de savoir-faire. Dans certains types d'établissements de restauration, une courte rencontre d'équipe quotidienne en début de service permet de communiquer les changements (ex. nouveaux produits), les informations sur le déroulement de services (ex. nombre de clients attendus, demandes spéciales) et objectifs (ex. rappeler des étapes importantes du service et les attentes de la maison). Pour les travailleurs.ses cette stratégie permettrait de rattraper plus facilement de l'information qui aurait pu leur échapper pendant leur absence. Toutefois, dans une organisation où cette étape n'est pas possible, des rencontres obligatoires pourraient se dérouler sur une base mensuelle, ce qui permettrait de faire le point auprès des équipes de manières ponctuelles.

D'ailleurs, des analyses complémentaires (ANOVA) ont révélé des différences significatives de moyenne en matière de caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance en fonction du nombre d'heures travaillées ($F_{3,230}=3.04$, $p<.05$). Le test-t ($t(118.75) = 2.77$, $p<.01$) permet ensuite d'identifier que les individus qui travaillent entre 15h et 30h par semaine ($M=3.77$, $ET=0.82$) font une évaluation moins élevée de ces caractéristiques que ceux qui travaillent plus de 45h par semaine ($M=4.15$, $ET=0.74$). Ce qui laisse comprendre que la perception de pleine conscience et de gentillesse est moins prononcée chez les individus qui travaille entre 15h et 30h par semaine comparativement à ceux qui travaillent plus de 45h par semaine. Sur le plan pratique, cela suggère qu'une attention particulière devrait être portée à ce que

l'accès aux caractéristiques motivationnelles porteuses d'appartenance (ex. le partage des tâches les moins attrayantes) ne soit pas différencié en fonction des heures travaillées par les individus.

Du côté des caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité, il était attendu qu'alimenter le sentiment d'être respecté et d'être valorisé des travailleurs. ses modifie le niveau d'investissement de ces derniers. Ces aspects auraient le potentiel de se traduire par diverses manifestations de bienveillance, notamment par l'attention, la gentillesse et la compréhension que les individus sont liés les uns aux autres. Ces liens ne se sont pas avérés significatifs et les résultats des analyses suggèrent même que les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité ont un effet négatif sur la perception de gentillesse (ex. la tolérance envers les défauts et les points faibles de leurs collègues), ce qui est contraire au lien attendu. Ce groupe de caractéristiques correspond en quelque sorte au sentiment d'importance de l'individu au sein de son groupe de travail. Ce qui se traduit par plusieurs aspects: notamment la capacité à prendre des initiatives qui reflètent ses propres valeurs, la possibilité d'effectuer des tâches qui sont en adéquation avec ses compétences, la capacité à constater son apport à l'équipe. Sentir que son point de vue compte, sentir que son travail fait une différence dans la vie des autres et percevoir que les autres nous interpellent souvent en raison de compétences reconnues par l'équipe. Les résultats indiqueraient plutôt que ces caractéristiques diminueraient la perception de gentillesse. Comme mentionné précédemment, cela suggère que les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité ne sont pas particulièrement bien perçues dans ce milieu. Au niveau pratique, ceci suggère qu'il faudrait que les organisations portent une attention particulière à la manière dont les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité sont réparties dans les équipes de travail. Bien que les emplois tendent à être fortement hiérarchisés dans ce secteur (Lortie et al.,2023), il importe qu'un plus grand nombre de travailleurs. ses aient accès à ces caractéristiques du travail. Pour ce faire, une meilleure connaissance des compétences et des valeurs des travailleurs. ses par les dirigeants. tes permettrait un partage des tâches qui est en adéquation avec ces aspects. Ainsi, il importe d'aménager du temps pour réfléchir à la manière de développer les talents dans l'organisation.

5.3.2 Interventions au niveau des caractéristiques sociales

Pour rappel, les caractéristiques sociales du travail font référence aux composantes interactionnelles du travail. Elles offrent notamment la possibilité d'apprendre des autres (Morgeson et Humphrey, 2006). Les résultats des analyses suggèrent que les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance ont un effet positif sur la perception de gentillesse (ex. les individus font preuve de patience envers les aspects qu'ils aiment moins chez leurs collègues). Dans cette perspective, les organisations et leurs dirigeants.tes peuvent intervenir afin de favoriser, en partie, l'émergence de bienveillance entre travailleurs.es. Afin de faciliter cette gentillesse entre les travailleurs.es, une piste d'intervention pour les organisations est de veiller à ce que tous les individus aient les mêmes occasions de s'impliquer dans le travail d'équipe, qu'ils reçoivent des commentaires de la part des gestionnaires et des collègues qui reconnaissent leur apport à l'équipe et que tous les individus aient accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles).

En restauration, il suffit de penser à la forte proportion de travailleurs.es plus jeunes (<https://restauration.org/portrait-de-lindustrie>), potentiellement moins expérimentés.es. D'où l'importance de les épauler, par de la formation en matière de savoir-être (ex. comment réagir dans une situation conflictuelle) et par l'acquisition de connaissances (ex. une connaissance détaillée des produits disponibles). Ces connaissances permettent d'être efficace, d'éviter certaines erreurs et surtout d'être outillé pour les réparer. Dans un tel contexte, les travailleurs.es ont plus d'espace pour être bienveillants.es, car ils sont notamment plus à l'aise dans leur environnement qui facilite le contact avec les autres. Par l'acquisition de connaissances, ils sont ainsi plus confiants et épanouis.

D'ailleurs, des analyses complémentaires (ANOVA) révèlent des différences significatives de moyenne ($F_{4,196}=4.52$, $p<.01$) par rapport aux caractéristiques sociales porteuses d'appartenance en fonction de l'âge des travailleurs.es (annexe I). Les test-t permettent ensuite d'identifier que ces caractéristiques sont moins prononcées chez les individus de 18 à 25 ans ($M=3.52$, $ET=0.99$) comparativement à ceux de 36 à 45 ans ($M=4.11$, $ET=0.8$) ($t(78.7) = 3.19$, $p<0.01$) ou de 46 à 55 ans ($M=4.19$, $ET=0.88$) ($t(64.86) = 2.99$, $p<0.01$). Cela signifie que les travailleurs.es de 18 à 25 ans sont potentiellement moins disposés.es à percevoir la gentillesse dans leur environnement de travail. Sur le plan pratique, cela suggère que les organisations devraient porter une attention particulière à ce groupe de travailleurs.es. Il apparaît

important de les impliquer dans le groupe de travail, reconnaître leur apport à l'équipe et leur donner accès aux mêmes ressources que les autres travailleurs.ses.

Les résultats des analyses suggèrent également que les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance (relatives aux interactions avec des personnes à l'extérieur de l'organisation) ont un effet positif sur les trois dimensions de bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Dans cette perspective, les organisations et leurs dirigeants.tes peuvent intervenir afin de favoriser l'émergence de bienveillance. Afin de favoriser la bienveillance, il apparaît important de se préoccuper des travailleurs.ses qui ont des interactions avec les personnes extérieures à l'organisation (ex. avec la clientèle) afin qu'ils aient un accès aux ressources équitable pour répondre aux demandes de celle-ci. Ces ressources pourraient notamment se traduire par de l'information ou de la formation de la part de l'organisation. Cela pourrait-être prendre la forme par exemple de formation au niveau des produits qui sont disponibles dans l'établissement. Ces connaissances permettraient ainsi aux travailleurs.ses de bonifier leur service à la clientèle ou leur performance en cuisine.

Les résultats des analyses suggèrent que les caractéristiques sociales porteuses d'unicité ont un effet positif sur la perception d'humanité commune dans le groupe de travail (ex. les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur). Dans cette perspective, les organisations et leurs dirigeants.tes peuvent intervenir afin de favoriser, en partie, l'émergence de bienveillance entre travailleurs.ses. Afin de faciliter l'humanité commune entre travailleurs.ses, plusieurs pistes d'interventions peuvent être proposées aux organisations. Ils pourraient intervenir sur le sentiment individuel des travailleurs.ses quant à l'importance de leur apport pour que les autres effectuent leur travail. Il importe que les gestionnaires soient encouragés à prendre en compte les différences individuelles telles que l'expérience et la personnalité des individus lorsqu'ils leur font des commentaires. Pour le secteur de la restauration qui comporte une grande diversité de travailleurs.ses, notamment en termes d'âge, de genre ou encore du niveau d'éducation (Statistiques Canada, 2021), il est important de valoriser la contribution de chaque personne dans l'équipe en respect de leurs différences. De plus, il apparaît important de bien comprendre leurs aspirations et leurs attentes, notamment en ce qui concerne leur désir d'avancement dans l'organisation. Dans cet esprit, prendre le temps de connaître les individus et mobiliser leurs forces serait une bonne stratégie. Dubreuil, Forest et Courcy (2012, p.71)

décrivent les forces comme « une spontanéité, une avidité à débiter et un gain manifeste d'énergie en lien avec une tâche ou une activité sont des indices supplémentaires de la performance qu'il est impératif de savoir reconnaître et canaliser ». Ainsi, les dirigeants.es doivent être à l'affût des différences et des forces respectives des travailleurs.ses. Dans le secteur de la restauration, reconnu pour sa cadence de travail élevée (Tremblay et Trottier, 2007), il est essentiel de réserver du temps, de créer de l'espace pour le dialogue et prendre le temps de donner de la rétroaction qui prend en compte les différences et les respectes. Dans cet esprit, aménager du temps régulièrement pour que ces échanges prennent place entre gestionnaires et travailleurs.ses pourrait s'avérer utile. Par le biais de ces échanges, l'organisation donnerait également la possibilité aux individus de s'exprimer et potentiellement de formuler des opinions qui sont différentes de celles des autres travailleurs.ses et ce, en toute sécurité physique et psychologique. Dans le secteur de la restauration, les défis émotionnels ne proviennent pas uniquement de la relation avec les clients, mais également des relations avec les collègues et les supérieurs (Laperrière et al., 2017). Les résultats des analyses suggèrent que les caractéristiques sociales porteuses d'unicité (relatives aux interactions avec la clientèle) ont plutôt un lien négatif et significatif avec la perception de pleine conscience (ex. la capacité des individus à contrôler leurs émotions) et d'humanité commune (ex. la reconnaissance que tout le monde peut commettre des erreurs). Donc, contraire aux liens proposés. Ces résultats suggèrent que les individus qui tendent à bénéficier de cette caractéristique dans leur travail peuvent susciter une forme d'envie chez les autres. Van de Ven, Zeelenber et Pieters (2012) mentionnent qu'il existe un lien entre la perception d'absence de mérite et l'hostilité qui découle de l'envie. Sur le plan pratique, cela signifie que l'accent ne devrait pas être mis sur l'unicité des individus en ce qui concerne les relations avec la clientèle. L'accent devrait plutôt être mis sur l'aptitude des membres à collaborer et à se soutenir. Le soutien est décrit par Eisenberger et al. (1986) comme la perception par le travailleur qu'on accorde de la valeur à sa contribution et à son bien-être.

5.3.3 Interventions au niveau des caractéristiques contextuelles

Pour rappel, les caractéristiques contextuelles du travail font référence à des aspects tels que les exigences physiques du travail, aux conditions de travail et à l'aspect ergonomique de celui-ci (Morgeson et Humphrey, 2006). Les résultats des analyses suggèrent que les caractéristiques contextuelles porteuses

d'appartenance ont un effet positif sur la perception des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance. Dans cette perspective, les organisations et leurs dirigeants.tes peuvent intervenir afin de favoriser l'émergence de bienveillance entre travailleurs.ses.

Afin de favoriser la bienveillance, les organisations pourraient accorder de l'importance à la répartition entre employés des tâches qui sont plus exigeantes physiquement afin qu'elles soient équitables. Il serait également recommandé de porter une attention particulière aux horaires. En restauration, cela pourrait se traduire par un partage équitable des quarts de travail les plus longs ou encore, en prenant soin de s'assurer que ce ne sont pas toujours les mêmes travailleurs.ses qui font les fermetures ou travaillent la fin de semaine. Ces aspects ont également une incidence sur les revenus des travailleurs.ses. En effet, la longueur des quarts de travail peut avoir un impact plus ou moins important sur les revenus, tout dépendant du mode de partage de pourboires qui est privilégié (Pector-Lallemand, 2022). L'organisation pourrait également veiller à ce que tous les travailleurs aient accès à l'information concernant l'utilisation de l'équipement qui est mis à leur disposition. Cette équité entre travailleurs.ses pourrait aussi se traduire par un environnement dans lequel tous ont accès à des installations qui sont adaptées à leurs caractéristiques physiques (ex. hauteur du poste, accès facile aux objets, etc.). Le secteur de la restauration a tendance à être fortement hiérarchisé. Par exemple dans les cuisines de restaurants où certaines techniques doivent être maîtrisées afin d'accéder à certains postes (Lortie, Cabantous et Sardais, 2023). Malgré cette tendance, il importe de repenser la manière dont les tâches sont réparties au sein des équipes de travail.

D'ailleurs, des analyses complémentaires (ANOVA) révèlent des différences significatives de moyenne ($F_{5,191}=3.94$, $p<0.01$) au niveau des caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance en fonction du dernier diplôme obtenu par les participants.es à cette étude (annexe I). Les tests-t permettent ensuite d'identifier que les caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance des individus qui possèdent un diplôme d'études secondaires ou équivalent sont significativement moins prononcées ($M=2.93$, $ET=1$) ($t(42.18) = 3.54$, $p<0.01$) que celles des individus qui possèdent un diplôme d'études professionnelles ($M=3.79$, $ET=0.92$) ou un diplôme de 1^{er} cycle universitaire ($M=3.74$, $ET=0.78$) ($t(75) = 3.83$, $p<0.01$). Cela suggère que le niveau de spécialisation a le potentiel de jouer un rôle dans la présence de ces caractéristiques et conséquemment, sur la perception de bienveillance. Sur le plan pratique, il apparaît

essentiel de se préoccuper des travailleurs.ses qui possèdent uniquement un diplôme d'études secondaires. Cela pourrait être accompli en s'assurant que ce groupe de travailleurs.ses ne se retrouve pas avec des exigences physiques plus grandes ou des horaires moins avantageux que d'autres groupes de travailleurs.ses.

La prochaine section présente les limites de l'étude à prendre en considération ainsi que les pistes de recherche futures qui en découlent.

5.4 Limites de l'étude et pistes de recherche futures

Limites de l'étude

La première limite que comporte cette étude est liée au devis de type corrélationnel qui permet de vérifier les hypothèses de recherche. Bien que recommandé dans les domaines d'étude liés aux organisations, il ne permet toutefois pas d'établir des liens de causalité entre les diverses variables. En effet, des influences exogènes ont le potentiel de faire en sorte que les variables dépendantes fluctuent. Dans ce sens, il est impossible d'affirmer que les résultats proviennent uniquement des variables considérées par le modèle de la présente étude. Pour améliorer la validité interne et ainsi capter l'influence d'un maximum de ces variables exogènes, des variables de contrôles ont été intégrées au modèle, mais ce n'est pas suffisant pour affirmer qu'une relation de causalité est présente. Conséquemment, les résultats de cette étude permettent uniquement de poser des relations d'influence entre les diverses variables (Bryman et Bell, 2007, chapitre 6).

Une autre limite de l'étude est la méthode d'échantillonnage qui a été utilisée. Afin de vérifier les hypothèses, un échantillon de volontaires a permis d'obtenir les données. Contrairement aux méthodes aléatoire ou probabiliste, cette méthode non probabiliste engendre un biais de sélection qui limite la représentativité de l'échantillon en regard de la population. Bryman et Bell (2007, chapitre 7) mentionnent que l'utilisation des méthodes non probabilistes a un impact sur la validité externe d'une étude en plus de ne pas permettre la généralisation des résultats.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données mobilisée dans cette étude, les limites relatives au sondage auto-administré méritent d'être adressées. Tout d'abord, il est possible que certains biais en lien avec la formulation des items soient survenus, en ayant été mal compris ou interprétés par les participants. De plus, la désirabilité sociale est un enjeu qui peut faire en sorte que les individus choisissent une réponse afin de bien paraître (même si le sondage promettait l'anonymat et la confidentialité aux participants) et il n'est pas exclu que certains individus aient pu répondre tout simplement au hasard (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

Une autre limite se situe au niveau de l'instrument de mesure de l'organisation du travail inclusive, pour lequel quelques items n'ont pas fonctionné. Un premier item dans les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité était formulé ainsi : « Au travail, j'effectue des tâches relativement simples qui pourraient facilement être effectuées par une autre personne que moi ». Il s'agissait du seul item renversé du questionnaire et comme mentionné précédemment, c'est peut-être la raison pour laquelle il n'a pas fonctionné. Ensuite, du côté des caractéristiques sociales, un des items sur l'appartenance était formulé ainsi : « Dans mon organisation, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles) ». Avec du recul, cette question était possiblement problématique en raison de la difficulté pour un individu de connaître la réalité de tous les autres travailleurs. Enfin, toujours du côté des caractéristiques sociales, un item sur l'unicité était formulé ainsi : « Au travail, mon apport est nécessaire pour que les autres effectuent leur travail ». Encore une fois, cette question était davantage une évaluation de la réalité des autres et avec du recul, elle manquait peut-être d'objectivité.

De manière générale, ce sont les résultats relatifs à la dimension sociale qui étaient moins convaincants, ce qui suggère que l'outil mériterait d'être retravaillé.

Pistes de recherche futures

En ce qui a trait aux recherches futures, il serait intéressant de remettre les hypothèses à l'épreuve sur d'autres échantillons du secteur de la restauration, ce qui permettrait d'aller plus loin dans la compréhension de l'émergence de bienveillance entre travailleurs. de cette industrie.

Dans la présente étude, les niveaux de bienveillance étaient plutôt élevés, et ce sur les trois dimensions. Globalement, les caractéristiques de l'organisation du travail inclusives étaient également présentes. Il serait intéressant d'aller plus loin et de voir si les mêmes relations seraient obtenues auprès d'une population différente. Par exemple en regardant la réalité de travailleurs.ses qui ne travaillent pas en relation directe avec la clientèle (ex. travailleurs.ses de la construction sur un chantier) ou encore sur une population qui est en contact avec une clientèle, mais dont la nature de la relation est différente (ex. personnel enseignant ou travailleurs.ses de la santé). Finalement, les résultats portent à se demander si cette perception élevée de bienveillance est propre aux travailleurs.ses de l'industrie de la restauration. Dans la restauration, il existe un caractère familial dans les relations de travail (Sutton, Helstosky et Cwiertka, 2004). Il apparaît raisonnable de se questionner sur la mesure dans laquelle cet aspect a le potentiel d'influencer la perception de la bienveillance.

Comme mentionné précédemment, les résultats de l'étude suggèrent que l'appartenance est un plus grand prédicteur de la perception de bienveillance que la dimension de l'unicité. Cela amène à penser que le lien entre l'unicité et la bienveillance mériterait d'être mieux compris. Dans ce sens, approfondir la compréhension du lien entre la valeur accordée à l'unicité des individus et l'émergence de bienveillance apparaît comme une autre piste d'étude intéressante. Pour ce faire, d'autres études pourraient également être conduites dans le secteur de la restauration et éventuellement, dans d'autres secteurs, afin d'explorer si l'appartenance est également liée davantage à la bienveillance que l'unicité sur d'autres populations.

Pour poursuivre le travail qui a été amorcé, il apparaît nécessaire de retravailler le questionnaire de l'organisation du travail inclusive, principalement au niveau de la dimension sociale qui présentait des résultats moins convaincants. Alternativement, le questionnaire pourrait être retravaillé en retournant à une définition de l'inclusion qui est axée davantage sur l'appartenance.

Les résultats de cette étude ont aussi révélé des différences entre certaines portions de l'échantillon et d'autres. Une première différence a été observée au niveau de la perception de pleine conscience entre les individus syndiqués et ceux qui ne le sont pas. La perception de pleine conscience chez les participants.es qui ne sont pas syndiqués.es s'est avérée plus élevée. Ensuite, une différence est apparue au niveau de la perception de gentillesse. Les individus qui évoluent dans des établissements qui comptent

10 employés.es et moins ont une perception plus positive de cette dimension que ceux qui évoluent dans des établissements qui comptent plus de 51 travailleurs.ses. Finalement, une différence au niveau de la dimension pleine conscience a été observée entre les individus célibataires et ceux qui sont en couple. La perception de pleine conscience est apparue plus élevée chez les individus en couple. Ces relations pourraient être examinées plus en profondeur dans de futures études. Par exemple, en étudiant la perception de pleine conscience et en comparant des groupes de travailleurs.ses du secteur de la restauration qui sont syndiqués.es à d'autres qui ne le sont pas. Ou encore, une étude pourrait être conduite en relation avec la perception de gentillesse chez les travailleurs.ses de la restauration et la taille de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Finalement, étudier la relation entre le statut de couple et la perception de pleine conscience au travail serait une piste d'étude intéressante.

Contrairement au lien proposé dans cette étude, les caractéristiques motivationnelles qui favorisent l'unicité diminueraient la perception de gentillesse dans le milieu de travail. De plus, les caractéristiques sociales (relatives à la relation avec la clientèle) porteuses d'appartenance diminueraient la perception de pleine conscience et d'humanité commune. Il apparaît raisonnable de se questionner au sujet de ces individus qui tendent à bénéficier de telles caractéristiques et à s'intéresser au traitement qu'ils reçoivent dans leur organisation. Dans cet esprit, il serait intéressant d'investiguer plus en profondeur les liens entre ces caractéristiques porteuses d'unicité et la diminution de la perception de pleine conscience, de gentillesse ou d'humanité commune en organisation, spécifiquement dans le secteur de la restauration.

Finalement, toutes ces pistes de recherches futures pourraient aussi être explorées par le biais d'une recherche de nature qualitative, ce qui serait intéressant pour combler certaines limites imposées par la recherche quantitative. Aller à la rencontre des acteurs du secteur de la restauration permettrait d'aller plus en profondeur. De plus, cela apporterait potentiellement de nouvelles réponses par une compréhension différente des dynamiques entre travailleurs.ses et aux conditions propices à l'émergence de bienveillance entre eux.

CONCLUSION

Ce mémoire visait à approfondir les connaissances en matière de déterminants organisationnels de la bienveillance. Bien que les déterminants organisationnels étaient peu connus, un contexte qui favorise la coopération apparaissait comme ayant le potentiel d'augmenter la perception de bienveillance (Sun et al., 2021). L'objectif de l'étude était donc de comprendre dans quelle mesure les caractéristiques de l'organisation du travail qui étaient porteuses d'inclusion avaient le potentiel de favoriser l'émergence des comportements de bienveillance entre les travailleurs.es du secteur de la restauration. La bienveillance entre travailleurs.es apparaissait comme ayant le potentiel d'améliorer le bien-être de ces derniers.ères dans ce secteur reconnu pour ses exigences psychologiques élevées (INSPQ, 2021).

Pour ce faire, une nouvelle définition de la bienveillance a été proposée. Se voulant large et intégratrice, elle mettait l'accent sur l'attention des individus (la pleine conscience), leur capacité à passer à l'action (la gentillesse) et leur compréhension des liens qui unissent les individus les uns aux autres (l'humanité commune). Ensuite, la variable d'inclusion a été introduite avec le modèle de Shore et al. (2011) qui prend en compte deux dimensions; l'importance de l'appartenance au groupe de travail et la valeur accordée à l'unicité des individus. À partir de ce modèle, la manière dont l'inclusion avait le potentiel de devenir un déterminant organisationnel de la bienveillance a été regardée. Pour ce faire, le modèle de l'organisation du travail d'Humphrey et al. (2007) a été mobilisé pour regarder les caractéristiques de l'organisation du travail et voir de quelle manière elles avaient le potentiel d'être porteuses de la valeur accordée à l'unicité et à l'appartenance. Finalement, trois hypothèses ont été formulées et justifiées théoriquement. Celles-ci stipulaient que respectivement, les caractéristiques motivationnelles, sociales et contextuelles porteuses d'inclusion favorisaient l'émergence de bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune).

Le présent mémoire a donc eu recours à un devis corrélationnel avec un échantillonnage de volontaires afin de tester les hypothèses posées. Les participants.es devaient remplir deux conditions afin de pouvoir participer à l'étude, soit travailler dans le secteur de la restauration, à temps plein ou partiel et être âgés.es

de 18 ans et plus. Par la suite, ces derniers.ères ont répondu à un questionnaire auto-administré, mis en ligne sur la plateforme de *Lime Survey*. Au total, 237 personnes ont répondu au sondage.

À la suite des analyses réalisées à l'aide du logiciel SPSS 27.0, les résultats n'ont soutenu que partiellement ces hypothèses. Bien que le modèle d'inclusion de Shore et al. (2011) suggérait que la cohabitation de ces deux dimensions était nécessaire pour que le sentiment d'inclusion apparaisse, ce lien ne s'est pas concrétisé en relation à certaines caractéristiques du travail. La dimension d'unicité semblait souvent disparaître sous la dimension plus forte de l'appartenance.

En ce qui concerne la première hypothèse liée aux caractéristiques motivationnelles, les résultats suggéraient des liens entre les caractéristiques porteuses d'appartenance et les dimensions de pleine conscience et de gentillesse. Ainsi, les caractéristiques suivantes ont été identifiées comme des déterminants de ces deux dimensions: la capacité des individus à prendre des initiatives, la possibilité d'effectuer des tâches variées, le partage de connaissances et le partage des tâches moins attrayantes entre les individus. De plus : sentir que son travail fait une différence sur la performance générale de l'équipe, la possibilité de résoudre des problèmes en équipe et l'occasion pour tous de participer aux objectifs communs. L'ensemble de ces nouvelles connaissances ont également permis de formuler des recommandations pratiques pour les organisations et spécifiquement, celles du secteur de la restauration. Il serait ainsi recommandé de créer des équipes polyvalentes afin de favoriser l'ensemble de ces caractéristiques. Du temps devrait aussi être aménagé pour former les travailleurs.ses quant aux attentes de l'établissement, ce qui est attendu en matière de savoir-être et de savoir-faire. À cet effet, il serait également recommandé de porter une attention particulière aux employés.es qui travaillent à temps partiel (entre 15h et 30h par semaine) qui peuvent potentiellement avoir moins accès à l'information en raison de leur statut d'emploi.

Les résultats suggéraient aussi un lien entre les caractéristiques motivationnelles porteuses d'unicité et la dimension de gentillesse, mais celui-ci s'est avéré négatif, donc contraire au lien proposé. Ce qui suggère que ces caractéristiques ne sont pas particulièrement bien perçues. Du moins, dans le secteur de la restauration. Sur le plan pratique, cela suggère qu'il importe de repenser la façon dont ces caractéristiques

sont réparties dans les équipes de travail. Ainsi, les organisations devraient aménager du temps pour réfléchir à la manière de développer les talents dans l'organisation.

Les résultats de la deuxième hypothèse suggéraient des liens entre les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance et la dimension de gentillesse. Ce qui a permis d'identifier deux nouveaux déterminants de la bienveillance (dimension gentillesse) soit, des commentaires de la part des gestionnaires et des collègues qui reconnaissent l'apport à l'équipe et un accès équitable aux ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles) pour tous les travailleurs.ses. Sur le plan pratique, ces résultats suggèrent que les organisations devraient consacrer du temps afin de s'assurer que tous aient accès à ces caractéristiques du travail. Du temps devrait donc être consacré à donner des commentaires aux individus qui reconnaissent leur apport à l'équipe et à faire une gestion efficace d'un accès équitable aux ressources. Au regard de ces caractéristiques, il est apparu que les organisations devraient porter une attention particulière aux jeunes travailleurs.ses de 18 à 25 ans. Les caractéristiques sociales porteuses d'appartenance ont également été regardées par rapport aux relations avec la clientèle et les résultats suggéraient bel et bien des liens avec les trois dimensions de la bienveillance (pleine conscience, gentillesse et humanité commune). Il semble que d'outiller les travailleurs.ses afin qu'ils puissent répondre aux demandes de la clientèle agit comme déterminant des trois dimensions de la bienveillance. Sur le plan pratique, cela signifie qu'il est important que les organisations se préoccupent de l'équité en matière d'accès aux ressources pour les travailleurs.ses qui sont en contact avec la clientèle.

Du côté des caractéristiques sociales porteuses d'unicité, les résultats suggéraient un lien avec la perception d'humanité commune. Ainsi, des déterminants de la bienveillance (dimension humanité commune) ont été identifiés : le sentiment individuel des travailleurs.ses quant à l'importance de leur apport pour que les autres effectuent leur travail et la prise en compte des différences individuelles (ex. l'expérience ou la personnalité) dans les commentaires qui sont formulés aux autres. Sur le plan pratique, cela signifie que du temps doit être réservé pour créer de l'espace pour le dialogue et prendre le temps de donner de la rétroaction qui prend en compte les différences et les respecte. Il serait utile que les organisations aménagent du temps régulièrement pour que ces conversations aient lieu entre les gestionnaires et les travailleurs.ses. En ce qui concerne les caractéristiques sociales porteuses d'unicité

par rapport aux relations avec la clientèle, les résultats suggéraient des liens négatifs avec la perception de pleine conscience et la perception d'humanité commune. Donc, contrairement aux liens proposés. Dans le secteur de la restauration, cela peut s'expliquer en partie par le besoin de soutien de la part des collègues qui dépasse le besoin d'unicité. Le soutien est décrit par Eisenberger et al. (1986) comme la perception par le travailleur qu'on accorde de la valeur à sa contribution et à son bien-être. Sur le plan pratique, cela suggère qu'en ce qui concerne les relations à la clientèle, mettre l'accent sur l'unicité des individus n'est pas une priorité. L'accent devrait plutôt être mis sur l'aptitude des membres à collaborer et à se soutenir entre eux.

Finalement, les résultats de la troisième hypothèse, liée aux caractéristiques contextuelles porteuses d'appartenance, suggéraient des liens avec la perception des trois dimensions (pleine conscience, gentillesse, humanité commune) de la bienveillance. Ainsi, des déterminants des trois dimensions de la bienveillance ont été identifiés : donner un accès à l'information et aux ressources qui est équitable, répartir les tâches les plus exigeantes physiquement et prendre en compte les besoins de tous en matière de conditions de travail (ex. horaires de travail). Sur le plan pratique, cela signifie que les organisations devraient accorder de l'importance à la répartition des tâches qui sont les plus exigeantes physiquement entre employés afin d'être équitable. Il serait également recommandé de porter une attention particulière aux horaires. L'organisation pourrait également veiller à ce que tous les travailleurs aient accès à l'information concernant l'utilisation de l'équipement qui est mis à leur disposition. Cette équité entre travailleurs pourrait aussi se traduire par un environnement dans lequel tous ont accès à des installations qui sont adaptées à leurs caractéristiques physiques (ex. hauteur du poste, accès facile aux objets, etc.). Au regard de ces caractéristiques, il est apparu que les organisations devraient porter une attention particulière aux travailleurs qui possèdent uniquement un diplôme d'études secondaires.

Ainsi, cette étude a permis d'identifier de nombreuses caractéristiques de l'organisation du travail inclusive qui pourraient être mises en place pour favoriser concrètement l'émergence de comportements de bienveillance entre travailleurs. De plus, de nombreuses pistes de recherche future ont été identifiées et ouvrent ainsi la voie à poursuivre la recherche relative aux déterminants organisationnels de la bienveillance.

ANNEXE A
COURRIEL DE SOLLICITATION

Objet : Sondage sur la bienveillance entre les travailleurs.ses de la restauration

Bonjour « **Nom du restaurateur** »,

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion, j'effectue une recherche sur la **bienveillance entre les travailleurs de la restauration**. Cette étude vise à mieux **comprendre** la façon dont **les caractéristiques du travail**, lorsqu'elles sont davantage **inclusives**, ont le potentiel de faire en sorte que **les individus** portent davantage **attention les uns aux autres**, ce qui a le potentiel d'améliorer leur **bien-être**.

Je vous contacte aujourd'hui avec deux objectifs, tout d'abord pour vous **inviter à participer** à cette recherche, et également, à **relayer cette invitation à tous vos employés de 18 ans et plus** (salle, cuisine, entretien).

Le sondage est d'une durée approximative de **8 minutes**.

Les données recueillies sont **anonymes et confidentielles** et ne permettront pas d'identifier les participants.tes ou de vous identifier en tant qu'employeur.

Voici les liens pour que les participants complètent le sondage dans la langue de leur choix (français ou anglais) **avant le 9 juin 2023**:

Sondage en français:

English survey:

Pour de plus amples renseignements sur le projet de recherche, n'hésitez pas à communiquer directement avec moi à la présente adresse courriel. Merci pour votre précieuse collaboration!

Elise Villeneuve

Étudiante-chercheuse, maîtrise ès sciences de la gestion, développement organisationnel, ESG
UQAM

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE[514 987-3000, poste 3642, cerpe-pluri@uqam.ca

ANNEXE B
QUESTIONNAIRE COMPLET

06/11/2023 19:32 UQAM | Logiciel de sondage LimeSurvey - La bienveillance entre les travailleurs.euses de la restauration : l'influence de l'organisation du travail...

La bienveillance entre les travailleurs.euses de la restauration : l'influence de l'organisation du travail inclusive

Il y a 33 questions dans ce questionnaire.

La bienveillance dans l'industrie de la restauration

Vous êtes un travailleur.euse de la restauration au Québec et vous avez plus de 18 ans?

Vous êtes invité.e à participer à un projet de recherche qui s'intéresse aux **comportements bienveillants entre les travailleurs.euses de la restauration**. Ce questionnaire vise à mieux **comprendre** la façon dont **les caractéristiques du travail**, lorsqu'elles sont **inclusives**, ont le potentiel de faire en sorte que **les individus fassent davantage attention les uns aux autres**, ce qui a le potentiel d'améliorer leur **bien-être**.

Ce questionnaire est d'une durée approximative de 8 minutes.

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Les personnes participantes à l'étude ne pourront pas recevoir les résultats directement étant donné que les courriels ne sont pas demandés (recherche anonyme). Cependant, si l'invitation à participer est transmise par l'employeur, les résultats pourraient être communiqués.

En principe, aucun risque n'est lié à la participation à cette recherche. Votre participation est entièrement libre et volontaire. Puisque nous aurons recours à un sondage en ligne avec des données d'identification indirectes seulement, il ne sera plus possible d'identifier quelles

réponses proviennent de quel participant (les données sont anonymes). Il nous sera donc impossible de détruire les données d'un participant.

Il est possible que les données de recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine. Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQAM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire pendant 5 ans après la fin du présent projet.

Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Chercheuse : Elise Villeneuve, étudiante, maîtrise ès sciences de la gestion, spécialisation développement organisationnel villeneuve.elise.2@courrier.uqam.ca

Directrice de recherche : Mélanie Trottier, Ph. D, département d'organisation et ressources humaines trottier.melanie@uqam.ca

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE [514 987-3000, poste 3642, cerpe-pluri@uqam.ca] Pour toute autre question concernant vos droits en tant que personne participante à ce projet de recherche ou pour formuler une plainte, vous pouvez communiquer avec le bureau de la protectrice universitaire de l'UQAM (courriel: protectriceuniversitaire@uqam.ca; téléphone: 514-987-3151).

Votre collaboration au projet est essentielle et l'équipe de recherche tient à vous remercier.

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

*

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous
Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- J'accepte de participer à cette étude
- Je refuse de participer à cette étude

À propos de votre emploi actuel...

Consignes : pour l'ensemble des questions, si vous travaillez dans plus d'un restaurant, référez-vous à l'emploi dans lequel vous travaillez le plus grand nombre d'heures par semaine

Quelle catégorie correspond le mieux à l'organisation pour laquelle vous travaillez?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Service de restauration à service complet (ex. haute-cuisine, restaurant familial)
- Établissement de restauration à service restreint (ex. aire de restauration, restauration rapide, café)
- Service de restauration spécial (ex. traiteurs, cantines mobiles)
- Débit de boissons (ex. bars)
- Autre

Quelle catégorie d'emploi correspond le mieux à votre occupation principale au travail?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Barman.aid
- Commis de salle, suiteur.se
- Chef.fe de cuisine, sous-chef.fe de cuisine, responsable de cuisine
- Cuisinier.ère
- Directeur.rice, Maître d'hôtel, gérant.e
- Hôte.sse
- Plongeur.euse, préposé.e à l'entretien
- Propriétaire, copropriétaire
- Serveur.se en salle à manger, sommelier.ère
- Service comptoir (ex. restauration rapide)
- Autre

Combien d'heures travaillez-vous en moyenne chaque semaine dans cette entreprise?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 15h
- Entre 15h et 30h

- Entre 30h et 45h
- Plus de 45h

Êtes-vous syndiqué.e?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 10
- Entre 11 et 30
- Entre 31 et 50
- Plus de 51

Depuis combien d'années travaillez-vous pour ce même restaurant?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- Plus de 21 ans

Depuis combien d'années travaillez-vous dans le secteur de la restauration?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 11 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- Plus de 21 ans

Est-ce que vous avez un autre emploi?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Est-ce que cet autre emploi est également dans le secteur de la restauration?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui

- Non

Dans quelle tranche de revenu annuel vous situez-vous (pourboires inclus)?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Moins de 20 000\$
- 20 000\$ à 39 999\$
- 40 000\$ à 59 999\$
- 60 000\$ à 79 999\$
- 80 000\$ à 99 999\$
- 100 000\$ à 119 999\$
- 120 000\$ et plus

À propos de vos tâches au travail

Au travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
je peux prendre des initiatives (ex. la manière de travailler) qui reflètent qui je suis (mes valeurs, mes principes)					
j'effectue plusieurs tâches qui correspondent à mes compétences					
je suis généralement capable de constater mon apport en regardant le résultat de mon travail (ex. j'observe la qualité de ce que je produis ou je constate la satisfaction d'un.e client.e)					
j'effectue des tâches relativement simples qui pourraient être facilement être effectuées par une autre personne que moi mon point de vue est pris en considération lorsqu'il y a des problèmes à résoudre					

Dans mon emploi...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
je sens que mon travail fait une différence dans la vie des autres mes collègues me demandent souvent mon opinion parce que mes compétences sont reconnues					

Au travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
je suis capable de prendre des initiatives parce que mes collègues me font confiance peu importe le poste occupé, tout le monde a la possibilité d'effectuer des tâches variées l'équipe favorise un partage équitable des tâches les moins attrayantes les individus partagent facilement leurs connaissances avec les autres					

Dans mon emploi...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
la qualité de mon travail fait une différence sur la performance générale de l'équipe j'ai l'impression que tout le monde a l'occasion de participer aux objectifs communs j'ai la possibilité de participer à résoudre des problèmes en équipe					

À propos des interactions au travail : votre vision des choses**Au travail...**

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
mon apport est nécessaire pour que les autres effectuent leur travail					
les gestionnaires et les collègues me font des commentaires qui prennent en compte mes différences (ex. mon niveau d'expérience, ma personnalité)					
je me sens en sécurité lorsque je formule une opinion qui est différente de celle des autres travailleurs.euses					

Dans mon emploi...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
tous les travailleurs.euses ont les mêmes occasions de s'impliquer dans le travail d'équipe					
les commentaires que je reçois de la part des gestionnaires et des collègues reconnaissent mon apport à l'équipe					

Dans mon organisation, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles)

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Au travail, j'ai l'occasion d'interagir avec la clientèle

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait en désaccord
- Plutôt en désaccord
- Neutre
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord

À propos des conditions de travail: les vôtres et celles des autres

Au travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<p>mes limites sont prises en compte par rapport à ce qu'on exige de moi physiquement (ex. mon niveau de force physique)</p> <p>les installations sont adaptées à mes caractéristiques physiques (ex. la hauteur de mon poste, un accès facile aux objets, etc.)</p> <p>mes besoins individuels sont pris en considération (ex. j'ai un horaire qui est adapté à ma vie de famille)</p> <p>j'ai accès à de l'équipement adapté à mes besoins</p>					

Au travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<p>la répartition des tâches qui sont plus exigeantes physiquement est équitable entre les employés</p> <p>les horaires sont équitables (ex. ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui font les fermetures ou qui travaillent la fin de semaine)</p> <p>tous les travailleurs ont accès à l'information concernant l'utilisation de l'équipement qui est mis à leur disposition</p> <p>tous les travailleurs.euses ont accès à des installations adaptées à leurs caractéristiques physiques (ex. hauteur du poste, accès facile aux objets, etc.)</p>					

À propos de l'attention que les travailleurs.euses portent les uns aux autres

À mon travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
<p>les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de rencontrer des difficultés dans leur vie</p> <p>les gens comprennent qu'il peut arriver à tout le monde de se sentir déprimé.e</p> <p>les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur</p> <p>les gens comprennent que tout le monde peut commettre des erreurs (ex. mes collègues sont compréhensifs.sives ou font preuve de patience)</p>					

À mon travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
les personnes font preuve de gentillesse quand quelqu'un dans l'équipe passe un moment difficile					
lorsqu'un.e collègue traverse une période difficile, il reçoit l'attention dont il a besoin					
les employés.ées font attention les uns aux autres dans les moments plus difficiles (ex. durant un service plus difficile)					
les employés.ées sont tolérants envers les défauts et les points faibles de leurs collègues (ex. ils font preuve de patience envers un.e collègue moins rapide ou maladroit.e)					
les employés parviennent à être patients envers les aspects qu'ils aiment moins chez leurs collègues					

À mon travail...

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
lorsque les gens sont contrariés ils parviennent à contrôler leurs émotions pour le bien de l'ensemble du groupe (ex. ne se fâchent pas ou ne sont pas impatients envers leurs collègues)					
les gens sont sensibles à ce que les autres vivent, même lorsqu'ils traversent eux-mêmes des moments difficiles					
il est possible de commettre des erreurs sans être critiqué trop sévèrement (ex. une erreur en cuisine ou une erreur de commande)					
si un.e employé.e est déprimé.e, les collègues démontrent de l'ouverture face aux sentiments de cette personne (ex. la personne a la possibilité de s'exprimer)					

Pour terminer, quelques questions sur vous...

À quel genre vous identifiez-vous?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Femme
- Homme
- Autre
- Je préfère ne pas répondre

À quelle tranche d'âge appartenez-vous?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- 18 à 25 ans
- 26 à 35 ans
- 36 à 45 ans
- 46 à 55 ans
- 56 ans et plus

Quelle est votre situation familiale?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Célibataire
- En couple
- Séparé.e
- Veuf.ve
- Autre

Avez-vous des enfants ou proche(s) malade(s)/vieillissant(s) à charge?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Quel est votre dernier diplôme obtenu?

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Aucun
- Diplôme d'études professionnelles ou équivalent
- Diplôme d'études secondaires ou équivalent
- Diplôme d'études collégiales ou équivalent
- Diplôme de 1er cycle universitaire
- Diplôme de 2e ou 3e cycle universitaire
- Autre

Est-ce que ce diplôme est en lien avec votre emploi en restauration?

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
- Non

Merci de votre intérêt pour notre étude

21.07.2023 – 17:17

Envoyer votre questionnaire.
Merci d'avoir complété ce questionnaire.

ANNEXE C

SELF-COMPASSION SCALE DE NEFF (2003)

(Self-Compassion Scale)

HOW I TYPICALLY ACT TOWARDS MYSELF IN DIFFICULT TIMES

Please read each statement carefully before answering. To the left of each item, indicate how often you behave in the stated manner, using the following scale:

- | Almost
never
1 | 2 | 3 | 4 | Almost
always
5 |
|---|---|---|---|-------------------------------|
| 1. I'm disapproving and judgmental about my own flaws and inadequacies. | | | | |
| 2. When I'm feeling down I tend to obsess and fixate on everything that's wrong. | | | | |
| 3. When things are going badly for me, I see the difficulties as part of life that everyone goes through. | | | | |
| 4. When I think about my inadequacies, it tends to make me feel more separate and cut off from the rest of the world. | | | | |
| 5. I try to be loving towards myself when I'm feeling emotional pain. | | | | |
| 6. When I fail at something important to me I become consumed by feelings of inadequacy. | | | | |
| 7. When I'm down, I remind myself that there are lots of other people in the world feeling like I am. | | | | |
| 8. When times are really difficult, I tend to be tough on myself. | | | | |
| 9. When something upsets me I try to keep my emotions in balance. | | | | |
| 10. When I feel inadequate in some way, I try to remind myself that feelings of inadequacy are shared by most people. | | | | |
| 11. I'm intolerant and impatient towards those aspects of my personality I don't like. | | | | |
| 12. When I'm going through a very hard time, I give myself the caring and tenderness I need. | | | | |
| 13. When I'm feeling down, I tend to feel like most other people are probably happier than I am. | | | | |
| 14. When something painful happens I try to take a balanced view of the situation. | | | | |
| 15. I try to see my failings as part of the human condition | | | | |
| 16. When I see aspects of myself that I don't like, I get down on myself. | | | | |
| 17. When I fail at something important to me I try to keep things in perspective. | | | | |
| 18. When I'm really struggling, I tend to feel like other people must be having an easier time of it. | | | | |
| 19. I'm kind to myself when I'm experiencing suffering. | | | | |
| 20. When something upsets me I get carried away with my feelings. | | | | |
| 21. I can be a bit cold-hearted towards myself when I'm experiencing suffering. | | | | |
| 22. When I'm feeling down I try to approach my feelings with curiosity and openness. | | | | |
| 23. I'm tolerant of my own flaws and inadequacies. | | | | |
| 24. When something painful happens I tend to blow the incident out of proportion. | | | | |
| 25. When I fail at something that's important to me, I tend to feel alone in my failure. | | | | |
| 26. I try to be understanding and patient towards those aspects of my personality I don't like. | | | | |

Coding Key:

Self-Kindness Items: 5, 12, 19, 23, 26

Self-Judgment Items (reverse scored): 1, 8, 11, 16, 21

Common Humanity Items: 3, 7, 10, 15

Isolation Items (reverse scored): 4, 13, 18, 25

Mindfulness Items: 9, 14, 17, 22

Over-identified Items (reverse scored): 2, 6, 20, 24

To compute a total self-compassion score, take the mean of each subscale, then compute a total mean.

(This method of calculating the total score is slightly different than that used in the article referenced above, in which each subscale was added together. However, I find it is easier to interpret the scores of the total mean is used.)

ANNEXE D
QUESTIONNAIRE DE LA PERCEPTION DE BIENVEILLANCE

Pleine conscience

À mon travail...

lorsque les gens sont contrariés ils parviennent à contrôler leurs émotions pour le bien de l'ensemble du groupe (ex. ne se fâchent pas ou ne sont pas impatients envers leurs collègues)

les gens sont sensibles à ce que les autres vivent, même lorsqu'ils traversent eux-mêmes des moments difficiles

il est possible de commettre des erreurs sans être critiqué trop sévèrement (ex. une erreur en cuisine ou une erreur de commande)

si un.e employé.e est déprimé.e, les collègues démontrent de l'ouverture face aux sentiments de cette personne (ex. la personne a la possibilité de s'exprimer)

Gentillesse

À mon travail...

les personnes font preuve de gentillesse quand quelqu'un dans l'équipe passe un moment difficile

lorsqu'un.une collègue traverse une période difficile, il.elle reçoit l'attention dont il.elle a besoin

les employés.es font attention les uns aux autres dans les moments plus difficiles (ex. durant un service plus difficile)

les employés.es sont tolérants envers les défauts et les points faibles de leurs collègues (ex. ils font preuve de patience envers un.e collègue moins rapide ou maladroite)

les employés.es parviennent à être patients.es envers les aspects qu'ils aiment moins chez leurs collègues

Humanité commune

À mon travail...

les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de rencontrer des difficultés dans leur vie

les gens comprennent qu'il peut arriver à tout le monde de se sentir déprimé.e

les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur

les gens comprennent que tout le monde peut commettre des erreurs (ex. mes collègues sont compréhensifs.ves ou font preuve de patience)

ANNEXE E
QUESTIONNAIRE SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL INCLUSIVE

Consignes : Pour l'ensemble des questions si vous travaillez dans plus d'un établissement de restauration, référez-vous à celui dans lequel vous travaillez majoritairement.

Pour chaque énoncé, nous vous demandons d'indiquer dans quelle mesure la phrase décrit votre poste tel qu'il est aujourd'hui, en utilisant l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Caractéristiques motivationnelles inclusives (14 items)

Autonomie dans la programmation/ planification du travail/ méthodes de travail/ prise de décision

Unicité : Au travail, je peux prendre des initiatives (ex. la manière de travailler) qui reflètent qui je suis (mes valeurs, mes principes).

Appartenance : À mon travail, je suis capable de prendre des initiatives parce que mes collègues me font confiance.

Variété des tâches

Unicité : Au travail, j'effectue plusieurs tâches qui correspondent à mes compétences.

Appartenance : À mon travail, peu importe le poste occupé, tout le monde a la possibilité d'effectuer des tâches variées.

Identité de la tâche et Feedback du travail

Unicité : Au travail, je suis généralement capable de constater mon apport en regardant le résultat de mon travail (ex. j'observe la qualité de ce que je produis ou je constate la satisfaction d'un client).

Appartenance : Dans mon emploi, la qualité de mon travail fait une différence sur la performance générale de l'équipe.

Signification des tâches

Unicité : Dans mon emploi, je sens que mon travail fait une différence dans la vie des autres.

Appartenance : Dans mon emploi, j'ai l'impression que tout le monde a l'occasion de participer aux objectifs communs.

Complexité du travail et Spécialisation

Unicité : J'effectue des tâches relativement simples qui pourraient facilement être effectuées par une autre personne que moi. (R)

Appartenance : À mon travail, l'équipe favorise un partage équitable des tâches les moins attrayantes.

Compétences diverses

Unicité : Dans mon emploi, mes collègues me demandent souvent mon opinion parce que mes compétences sont reconnues.

Appartenance : À mon travail, les individus partagent facilement leurs connaissances avec les autres.

Résolution de problèmes/ Traitement de l'information

Unicité : À mon travail, mon point de vue est pris en considération lorsqu'il y a des problèmes à résoudre.

Appartenance : Dans mon emploi, j'ai la possibilité de participer à résoudre des problèmes en équipe.

Caractéristiques sociales inclusives (8 items)

Interdépendance initiée/reçue

Unicité : Au travail, mon apport est nécessaire pour que les autres effectuent leur travail.

Appartenance : Dans mon emploi, tous les travailleurs ont les mêmes occasions de s'impliquer dans le travail d'équipe.

Commentaires des autres/rétroaction

Unicité : Au travail, les gestionnaires et les collègues me font des commentaires qui prennent en compte mes différences (ex. mon niveau d'expérience, ma personnalité)

Appartenance : Dans mon emploi, les commentaires que je reçois (de la part des gestionnaires et des collègues) reconnaissent mon apport à l'équipe.

Soutien social

Unicité : Au travail, je me sens en sécurité lorsque je formule une opinion qui est différente de celle des autres travailleurs.es.

Appartenance : Dans mon organisation, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles).

Interaction avec la clientèle

Au travail, j'ai l'occasion d'interagir avec la clientèle OUI/NON

Si oui :

Unicité : Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle.

Appartenance : Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle.

Caractéristique contextuelles inclusives (8 items)

Exigences physiques

Unicité: Au travail, mes limites sont prises en compte par rapport à ce qu'on exige de moi physiquement (ex. mon niveau de force physique).

Appartenance: Au travail, la répartition des tâches qui sont plus exigeantes physiquement est équitable entre les employés.es.

Ergonomie

Unicité: Au travail, les installations sont adaptées à mes caractéristiques physiques (ex. la hauteur de mon poste, un accès facile aux objets).

Appartenance: Au travail tous les travailleurs.es ont accès à des installations adaptées à leurs caractéristiques physiques (ex. hauteur du poste, accès facile aux objets, etc.)

Conditions de travail

Unicité: Au travail, mes besoins individuels sont pris en considération (ex. j'ai un horaire qui est adapté à ma vie de famille).

Appartenance: Au travail, les horaires sont équitables (ex. ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui font les fermetures ou qui travaillent la fin de semaine).

Utilisation d'équipement

Unicité: Au travail, j'ai accès à de l'équipement adapté à mes besoins.

Appartenance: Au travail tous les travailleurs.ses ont accès à l'information concernant l'utilisation de l'équipement qui est mis à leur disposition.

ANNEXE F

WORK DESIGN QUESTIONNAIRE DE MORGESON ET HUMPHREY (2006)

Test Format:

5-point scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree”.

Task Characteristics

Work Scheduling Autonomy

1. The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work.
2. The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.
3. The job allows me to plan how I do my work.

Decision-Making Autonomy

1. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.
2. The job allows me to make a lot of decisions on my own.
3. The job provides me with significant autonomy in making decisions.

Work Methods Autonomy

1. The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.
2. The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.
3. The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.

Task Variety

1. The job involves a great deal of task variety.
2. The job involves doing a number of different things.
3. The job requires the performance of a wide range of tasks.
4. The job involves performing a variety of tasks.

Task Significance

1. The results of my work are likely to significantly affect the lives of other people.
2. The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.
3. The job has a large impact on people outside the organization.
4. The work performed on the job has a significant impact on people outside the organization.

Task Identity

1. The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.
2. The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.
3. The job provides me the chance to completely finish the pieces of work I begin.
4. The job allows me to complete work I start.

Feedback From Job

1. The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.
2. The job itself provides feedback on my performance.
3. The job itself provides me with information about my performance.

Knowledge Characteristics

Job Complexity

1. The job requires that I only do one task or activity at a time (reverse scored).
2. The tasks on the job are simple and uncomplicated (reverse scored).
3. The job comprises relatively uncomplicated tasks (reverse scored).
4. The job involves performing relatively simple tasks (reverse scored).

Information Processing

1. The job requires me to monitor a great deal of information.
2. The job requires that I engage in a large amount of thinking.
3. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.
4. The job requires me to analyze a lot of information.

Problem Solving

1. The job involves solving problems that have no obvious correct answer.
2. The job requires me to be creative.
3. The job often involves dealing with problems that I have not met before.
4. The job requires unique ideas or solutions to problems.

Skill Variety

1. The job requires a variety of skills.
2. The job requires me to utilize a variety of different skills in order to complete the work.
3. The job requires me to use a number of complex or high-level skills.
4. The job requires the use of a number of skills.

Specialization

1. The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.
2. The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.
3. The job requires very specialized knowledge and skills.
4. The job requires a depth of knowledge and expertise.

Social Characteristics

Social Support

1. I have the opportunity to develop close friendships in my job.
2. I have the chance in my job to get to know other people.
3. I have the opportunity to meet with others in my work.
4. My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.
5. People I work with take a personal interest in me.
6. People I work with are friendly.

Initiated Interdependence

Interdependence

1. The job requires me to accomplish my job before others complete their job.
2. Other jobs depend directly on my job.
3. Unless my job gets done, other jobs cannot be completed.

Received Interdependence

1. The job activities are greatly affected by the work of other people.
2. The job depends on the work of many different people for its completion.
3. My job cannot be done unless others do their work.

Interaction Outside Organization

1. The job requires spending a great deal of time with people outside my organization.
2. The job involves interaction with people who are not members of my organization.
3. On the job, I frequently communicate with people who do not work for the same organization as I do.
4. The job involves a great deal of interaction with people outside my organization.

Feedback From Others

1. I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance.
2. Other people in the organization, such as managers and coworkers, provide information about the

effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.

3. I receive feedback on my performance from other people in my organization (such as my manager or coworkers).

Work Context

Ergonomics

1. The seating arrangements on the job are adequate (e.g., ample opportunities to sit, comfortable chairs, good postural support).
2. The work place allows for all size differences between people in terms of clearance, reach, eye height, leg room, etc.
3. The job involves excessive reaching (reverse scored).

Physical Demands

1. The job requires a great deal of muscular endurance.
2. The job requires a great deal of muscular strength.
3. The job requires a lot of physical effort.

Work Conditions

1. The work place is free from excessive noise.
2. The climate at the work place is comfortable in terms of temperature and humidity.
3. The job has a low risk of accident.
4. The job takes place in an environment free from health hazards (e.g., chemicals, fumes, etc.).
5. The job occurs in a clean environment.

Equipment Use

1. The job involves the use of a variety of different equipment.
2. The job involves the use of complex equipment or technology.
3. A lot of time was required to learn the equipment used on the job.

ANNEXE G
CERTIFICATION D'APPROBATION ETHIQUE



No. de certificat : 2024-5716
Date : 2023-05-17

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

Titre du projet : La bienveillance entre les travailleurs de la restauration: l'influence de l'organisation du travail inclusive
Nom de l'étudiant : Elise Villeneuve
Programme d'études : Maîtrise ès sces de la gestion (dével. organis. , mémoire)
Direction(s) de recherche : Mélanie Trottier

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-05-17**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Caroline Coulombe'.

Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE H ANALYSES FACTORIELLES

1. Bienveillance

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
H01-[les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de rencontrer des difficultés dans leur vie] À mon travail...	.748	.357	.267
H02-[les gens comprennent qu'il peut arriver à tout le monde de se sentir déprimé.e] À mon travail...	.887	.240	.209
H03-[les gens comprennent qu'il arrive à tout le monde de ne pas se sentir à la hauteur] À mon travail...	.828	.282	.302
H04-[les gens comprennent que tout le monde peut commettre des erreurs (ex. mes collègues sont compréhensifs.sives ou font preuve de patience)] À mon travail...	.627	.426	.366
G01-[les personnes font preuve de gentillesse quand quelqu'un dans l'équipe passe un moment difficile] À mon travail...	.533	.595	.274
G02-[lorsqu'un.une collègue traverse une période difficile, il reçoit l'attention dont il a besoin] À mon travail...	.551	.667	.107
G03-[les employés.ées font attention les uns aux autres dans les moments plus difficiles (ex. durant un service plus difficile)] À mon travail...	.321	.792	.178
G04-[les employés.ées sont tolérants envers les défauts et les points faibles de leurs collègues (ex. ils font preuve de patience envers un.e collègue moins rapide ou maladroit.e)] À mon travail...	.297	.655	.442
G05-[les employés parviennent à être patients envers les aspects qu'ils aiment moins chez leurs collègues] À mon travail...	.180	.705	.515
M01-[lorsque les gens sont contrariés ils parviennent à contrôler leurs émotions pour le bien de l'ensemble du groupe (ex. ne se fâchent pas ou ne sont pas impatients envers leurs collègues)] À mon travail...	.133	.223	.824
M02-[les gens sont sensibles à ce que les autres vivent, même lorsqu'ils traversent eux-mêmes des moments difficiles] À mon travail...	.382	.533	.566
M03-[il est possible de commettre des erreurs sans être critiqué trop sévèrement (ex. une erreur en cuisine ou une erreur de commande)] À mon travail...	.363	.171	.768
M04-[si un.e employé.e est déprimé.e, les collègues démontrent de l'ouverture face aux sentiments de cette personne (ex. la personne a la possibilité de s'exprimer)] À mon travail...	.456	.369	.534

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 7 itérations.

2.Caractéristiques motivationnelles inclusives

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
MU01-[je peux prendre des initiatives (ex. la manière de travailler) qui reflètent qui je suis (mes valeurs, mes principes)] Au travail...	.713	.279
MU02-[j'effectue plusieurs tâches qui correspondent à mes compétences] Au travail...	.703	.200
MU03-[je suis généralement capable de constater mon apport en regardant le résultat de mon travail (ex. j'observe la qualité de ce que je produis ou je constate la satisfaction d'un.e client.e)] Au travail...	.717	.227
MU04-[j'effectue des tâches relativement simples qui pourraient être facilement être effectuées par une autre personne que moi] Au travail...	.143	-.581
MU05-[mon point de vue est pris en considération lorsqu'il y a des problèmes à résoudre] Au travail...	.729	.240
MU06-[je sens que mon travail fait une différence dans la vie des autres] Dans mon emploi...	.742	-.018
MU07-[mes collègues me demandent souvent mon opinion parce que mes compétences sont reconnues] Dans mon emploi...	.811	.086
MA01-[je suis capable de prendre des initiatives parce que mes collègues me font confiance] Au travail...	.765	.324
MA02-[peu importe le poste occupé, tout le monde a la possibilité d'effectuer des tâches variées] Au travail...	.297	.711
MA03-[l'équipe favorise un partage équitable des tâches les moins attrayantes] Au travail...	.298	.714
MA04-[les individus partagent facilement leurs connaissances avec les autres] Au travail...	.344	.725
MA05-[la qualité de mon travail fait une différence sur la performance générale de l'équipe] Dans mon emploi...	.590	.405
MA06-[j'ai l'impression que tout le monde a l'occasion de participer aux objectifs communs] Dans mon emploi...	.305	.717
MA07-[j'ai la possibilité de participer à résoudre des problèmes en équipe] Dans mon emploi...	.574	.431

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

3.Caractéristique sociales inclusive

Rotation de la matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
SU01-[mon apport est nécessaire pour que les autres effectuent leur travail] Au travail...	-.024	.897
SU02-[les gestionnaires et les collègues me font des commentaires qui prennent en compte mes différences (ex. mon niveau d'expérience, ma personnalité)] Au travail...	.513	.626
SU03-[Je me sens en sécurité lorsque je formule une opinion qui est différente de celle des autres travailleurs. euses] Au travail...	.743	.303
SA01-[tous les travailleurs.euses ont les mêmes occasions de s'impliquer dans le travail d'équipe] Dans mon emploi...	.776	.125
SA02-[les commentaires que je reçois de la part des gestionnaires et des collègues reconnaissent mon apport à l'équipe] Dans mon emploi...	.759	.348
SA03-Dans mon organisation, tous les individus ont accès aux mêmes ressources (ex. soutien psychologique ou ressources matérielles)	.652	-.146

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.^a

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

4. Caractéristiques contextuelles inclusives

Rotation de la matrice des composantes

	Composante	
	1	2
CU01-[mes limites sont prises en compte par rapport à ce qu'on exige de moi physiquement (ex. mon niveau de force physique)] Au travail...	.718	.317
CU02-[les installations sont adaptées à mes caractéristiques physiques (ex. la hauteur de mon poste, un accès facile aux objets, etc.)] Au travail...	.813	.259
CU03-[mes besoins individuels sont pris en considération (ex. j'ai un horaire qui est adapté à ma vie de famille)] Au travail...	.757	.166
CU04-[j'ai accès à de l'équipement adapté à mes besoins] Au travail...	.761	.329
CA01-[la répartition des tâches qui sont plus exigeantes physiquement est équitable entre les employés] Au travail...	.329	.771
CA02-[les horaires sont équitables (ex. ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui font les fermetures ou qui travaillent la fin de semaine)] Au travail...	.146	.884
CA03-[tous les travailleurs ont accès à l'information concernant l'utilisation de l'équipement qui est mis à leur disposition] Au travail...	.426	.635
CA04-[tous les travailleurs.euses ont accès à des installations adaptées à leurs caractéristiques physiques (ex. hauteur du poste, accès facile aux objets, etc.)] Au travail...	.585	.533

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 3 itérations.

ANNEXE I

TESTS DE COMPARAISON DE MOYENNES

1. Langues et dimensions de la bienveillance

Statistiques de groupe

	startlanguage	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Mindfulness	1	171	3.7061	.70989	.05429
	2	30	3.5167	.61214	.11176
Gentillesse	1	171	3.7895	.73188	.05597
	2	30	3.6733	.72299	.13200
Humanité commune	1	171	3.8874	.80035	.06120
	2	30	3.9000	.72397	.13218

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
Mindfulness	Hypothèse de variances égales	1.522	.219	1.374	199	.171	.18947	.13787	-.08239	.46134
	Hypothèse de variances inégales			1.525	43.883	.134	.18947	.12425	-.06095	.43990
Gentillesse	Hypothèse de variances égales	.034	.855	.803	199	.423	.11614	.14462	-.16904	.40132
	Hypothèse de variances inégales			.810	40.143	.423	.11614	.14337	-.17360	.40588
Humanité commune	Hypothèse de variances égales	.083	.773	-.080	199	.936	-.01257	.15631	-.32081	.29567
	Hypothèse de variances inégales			-.086	42.436	.932	-.01257	.14566	-.30644	.28129

2. Situation familiale et pleine conscience

ANOVA

Mindfulness

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	5.480	3	1.827	3.956	.009
Intra-groupes	90.039	195	.462		
Total	95.519	198			

Statistiques de groupe

	SD03-Quelle est votre situation familiale?	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Pleine conscience	Célibataire	66	3.4773	.77052	.09484
	En couple	119	3.8046	.62365	.05717

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Pleine conscience	Hypothèse de variances égales	4.832	.029	-3.139	183	.002	-.32735	.10428	-.53310	-.12160
	Hypothèse de variances inégales			-2.956	112.625	.004	-.32735	.11074	-.54676	-.10794

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Pleine conscience	d de Cohen	.67946	-.482	-.786	-.176
	Correction de Hedges	.68226	-.480	-.783	-.176
	Delta de Glass	.62365	-.525	-.832	-.216

- a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
 Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
 La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
 Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

3. Syndicat et pleine conscience

Statistiques de groupe

SD10-Êtes-vous syndiqué.e?		N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Pleine conscience	Oui	16	3.3438	.59073	.14768
	Non	182	3.7088	.68555	.05082

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
Pleine conscience	Hypothèse de variances égales	.764	.383	-2.062	196	.040	-.36504	.17699	-.71409	-.01599
	Hypothèse de variances inégales			-2.337	18.741	.031	-.36504	.15618	-.69224	-.03785

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Pleine conscience	d de Cohen	.67876	-.538	-1.051	-.023
	Correction de Hedges	.68137	-.536	-1.047	-.023
	Delta de Glass	.68555	-.532	-1.046	-.018

- a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
 Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
 La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
 Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

4. Taille du restaurant et gentillesse

ANOVA

Gentillesse					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	4.550	3	1.517	2.929	.035
Intra-groupes	102.014	197	.518		
Total	106.564	200			

Statistiques de groupe

SD11-Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?					
		N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Gentillesse	Moins de 10	24	4.1250	.76400	.15595
	Plus de 51	32	3.5625	.67669	.11962

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes				Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Inférieur	Supérieur
Gentillesse	Hypothèse de variances égales	.649	.424	2.913	54	.005	.56250	.19312	.17532	.94968
	Hypothèse de variances inégales			2.862	46.169	.006	.56250	.19655	.16691	.95809

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Gentillesse	d de Cohen	.71518	.787	.234	1.333
	Correction de Hedges	.72531	.776	.230	1.314
	Delta de Glass	.67669	.831	.257	1.393

- a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
 Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
 La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
 Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

5. Nombre d'heures travaillées et caractéristiques motivationnelles-appartenance

ANOVA

Motivation./ Appartenance					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	4.990	3	1.663	3.043	.030
Intra-groupes	125.707	230	.547		
Total	130.697	233			

Statistiques de groupe

SD09-Combien d'heures travaillez-vous en moyenne chaque semaine dans cette entreprise?					
		N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Motivation./ Appartenance	Entre 15h et 30h	59	3.7724	.81511	.10612
	Plus de 45h	71	4.1549	.74221	.08808

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Motivation./ Appartenance	Hypothèse de variances égales	.557	.457	-2.798	128	.006	-.38253	.13672	-.65305	-.11201
	Hypothèse de variances inégales			-2.774	118.749	.006	-.38253	.13791	-.65562	-.10945

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Motivation./ Appartenance	d de Cohen	.77609	-.493	-.842	-.141
	Correction de Hedges	.78068	-.490	-.838	-.141
	Delta de Glass	.74221	-.515	-.869	-.158

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

6. Âge et caractéristiques sociales-appartenance

ANOVA

Sociales/Appartenance

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	13.213	4	3.303	4.522	.002
Intra-groupes	143.177	196	.730		
Total	156.391	200			

Statistiques de groupe

	SD02-À quelle tranche d'âge appartenez-vous?	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Sociales/Appartenance	18 à 25 ans	43	3.5233	.99375	.15155
	36 à 45 ans	59	4.1102	.80445	.10473

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Sociales/Appartenance	Hypothèse de variances égales	1.096	.298	-3.293	100	.001	-.58691	.17823	-.94052	-.23331
	Hypothèse de variances inégales			-3.186	78.699	.002	-.58691	.18421	-.95360	-.22022

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Sociales/Appartenance	d de Cohen	.88888	-.660	-1.062	-.255
	Correction de Hedges	.89562	-.655	-1.054	-.253
	Delta de Glass	.80445	-.730	-1.141	-.312

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

Statistiques de groupe

	SD02-À quelle tranche d'âge appartenez-vous?	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Sociales/Appartenance	18 à 25 ans	43	3.5233	.99375	.15155
	46 à 55 ans	29	4.1897	.88048	.16350

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Sociales/Appartenance	Hypothèse de variances égales	.389	.535	-2.919	70	.005	-.66640	.22829	-1.12171	-.21109
	Hypothèse de variances inégales			-2.989	64.861	.004	-.66640	.22293	-1.11164	-.22116

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Sociales/Appartenance	d de Cohen	.95006	-.701	-1.184	-.214
	Correction de Hedges	.96040	-.694	-1.171	-.212
	Delta de Glass	.88048	-.757	-1.262	-.240

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

7. Dernier diplôme obtenu et caractéristiques contextuelles-appartenance

ANOVA

CA

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	14.200	5	2.840	3.913	.002
Intra-groupes	137.880	190	.726		
Total	152.080	195			

Statistiques de groupe

		SD05-Quel est votre dernier diplôme obtenu?	N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Context./Appartenance	Diplôme d'études secondaires ou équivalent		24	2.9271	1.00671	.20549
	Diplôme d'études professionnelles ou équivalent		49	3.7908	.91763	.13109

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Context./Appartenance	Hypothèse de variances égales	.702	.405	-3.659	71	.000	-.86373	.23604	-1.33439	-.39307
	Hypothèse de variances inégales			-3.544	42.181	.001	-.86373	.24375	-1.35557	-.37189

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Context./Appartenance	d de Cohen	.94741	-.912	-1.419	-.398
	Correction de Hedges	.95756	-.902	-1.404	-.394
	Delta de Glass	.91763	-.941	-1.460	-.414

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

Statistiques de groupe

SD05-Quel est votre dernier diplôme obtenu?		N	Moyenne	Ecart type	Std. standard
Context./Appartenance	Diplôme d'études secondaires ou équivalent	24	2.9271	1.00671	.20549
	Diplôme de 1er cycle universitaire	53	3.7358	.78357	.10763

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
Context./Appartenance	Hypothèse de variances égales	4.275	.042	-3.830	75	.000	-.80877	.21115	-1.22939	-.38814
	Hypothèse de variances inégales			-3.486	36.147	.001	-.80877	.23198	-1.27917	-.33836

Tailles d'effet pour échantillons indépendants

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
Context./Appartenance	d de Cohen	.85819	-.942	-1.445	-.434
	Correction de Hedges	.86689	-.933	-1.430	-.430
	Delta de Glass	.78357	-1.032	-1.549	-.507

- a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.
 Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.
 La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.
 Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

ANNEXE J
TABLES DES FRÉQUENCES

1. Pleine conscience

Mindfulness					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.75	3	1.3	1.5	1.5
	2.00	2	.8	1.0	2.5
	2.25	4	1.7	2.0	4.5
	2.50	11	4.6	5.5	10.0
	2.75	9	3.8	4.5	14.4
	3.00	8	3.4	4.0	18.4
	3.25	22	9.3	10.9	29.4
	3.50	22	9.3	10.9	40.3
	3.75	31	13.1	15.4	55.7
	4.00	45	19.0	22.4	78.1
	4.25	16	6.8	8.0	86.1
	4.50	10	4.2	5.0	91.0
	4.75	12	5.1	6.0	97.0
	5.00	6	2.5	3.0	100.0
		Total	201	84.8	100.0
Manquant	Système	36	15.2		
Total		237	100.0		

2.Gentillesse

Gentillesse					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.40	1	.4	.5	.5
	1.80	1	.4	.5	1.0
	2.00	2	.8	1.0	2.0
	2.20	1	.4	.5	2.5
	2.40	6	2.5	3.0	5.5
	2.60	4	1.7	2.0	7.5
	2.80	8	3.4	4.0	11.4
	3.00	12	5.1	6.0	17.4
	3.20	18	7.6	9.0	26.4
	3.40	19	8.0	9.5	35.8
	3.60	17	7.2	8.5	44.3
	3.80	13	5.5	6.5	50.7
	4.00	33	13.9	16.4	67.2
	4.20	16	6.8	8.0	75.1
	4.40	15	6.3	7.5	82.6
	4.60	14	5.9	7.0	89.6
	4.80	9	3.8	4.5	94.0
	5.00	12	5.1	6.0	100.0
		Total	201	84.8	100.0
Manquant	Système	36	15.2		
Total		237	100.0		

3.Humanité commune

Humanité commune

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	1	.4	.5	.5
	1.75	1	.4	.5	1.0
	2.00	3	1.3	1.5	2.5
	2.25	3	1.3	1.5	4.0
	2.50	5	2.1	2.5	6.5
	2.75	5	2.1	2.5	9.0
	3.00	22	9.3	10.9	19.9
	3.25	10	4.2	5.0	24.9
	3.50	10	4.2	5.0	29.9
	3.75	21	8.9	10.4	40.3
	4.00	53	22.4	26.4	66.7
	4.25	18	7.6	9.0	75.6
	4.50	6	2.5	3.0	78.6
	4.75	11	4.6	5.5	84.1
	5.00	32	13.5	15.9	100.0
		Total	201	84.8	100.0
Manquant	Système	36	15.2		
	Total	237	100.0		

4.Caractéristiques motivationnelles (appartenance)

Motivation./ Appartenance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	1	.4	.4	.4
	1.43	1	.4	.4	.9
	1.57	2	.8	.9	1.7
	1.86	1	.4	.4	2.1
	2.00	2	.8	.9	3.0
	2.14	1	.4	.4	3.4
	2.29	1	.4	.4	3.8
	2.43	1	.4	.4	4.3
	2.71	4	1.7	1.7	6.0
	2.86	7	3.0	3.0	9.0
	3.00	5	2.1	2.1	11.1
	3.14	2	.8	.9	12.0
	3.29	9	3.8	3.8	15.8
	3.43	13	5.5	5.6	21.4
	3.57	12	5.1	5.1	26.5
	3.71	15	6.3	6.4	32.9
	3.86	24	10.1	10.3	43.2
	4.00	22	9.3	9.4	52.6
	4.14	18	7.6	7.7	60.3
	4.29	13	5.5	5.6	65.8
	4.43	20	8.4	8.5	74.4
	4.57	12	5.1	5.1	79.5
	4.71	13	5.5	5.6	85.0
4.86	14	5.9	6.0	91.0	
5.00	21	8.9	9.0	100.0	
	Total	234	98.7	100.0	
Manquant	Système	3	1.3		
Total		237	100.0		

5.Caractéristiques motivationnelles (unicité)

Motivation./ Unicité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	1.3	1.3	1.3
	1.33	2	.8	.9	2.1
	1.67	3	1.3	1.3	3.4
	2.00	1	.4	.4	3.8
	2.17	1	.4	.4	4.3
	2.33	3	1.3	1.3	5.6
	2.50	2	.8	.9	6.4
	2.67	1	.4	.4	6.8
	2.83	3	1.3	1.3	8.1
	3.00	9	3.8	3.8	12.0
	3.17	5	2.1	2.1	14.1
	3.33	12	5.1	5.1	19.2
	3.50	9	3.8	3.8	23.1
	3.67	5	2.1	2.1	25.2
	3.83	18	7.6	7.7	32.9
	4.00	18	7.6	7.7	40.6
	4.17	14	5.9	6.0	46.6
	4.33	30	12.7	12.8	59.4
	4.50	26	11.0	11.1	70.5
	4.67	20	8.4	8.5	79.1
4.83	20	8.4	8.5	87.6	
5.00	29	12.2	12.4	100.0	
	Total	234	98.7	100.0	
Manquant	Système	3	1.3		
	Total	237	100.0		

6. Caractéristiques sociales (appartenance)

Sociales/Appartenance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	3	1.3	1.4	1.4
	1.50	5	2.1	2.3	3.7
	2.00	5	2.1	2.3	6.0
	2.50	12	5.1	5.6	11.6
	3.00	14	5.9	6.5	18.1
	3.50	30	12.7	13.9	31.9
	4.00	60	25.3	27.8	59.7
	4.50	48	20.3	22.2	81.9
	5.00	39	16.5	18.1	100.0
	Total	216	91.1	100.0	
Manquant	Système	21	8.9		
Total		237	100.0		

7. Caractéristiques sociales (appartenance, relations clientèle)

SA04 – Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait en désaccord	9	3.8	4.7	4.7
	Plutôt en désaccord	21	8.9	11.0	15.7
	Neutre	15	6.3	7.9	23.6
	Plutôt d'accord	63	26.6	33.0	56.5
	Tout à fait d'accord	83	35.0	43.5	100.0
	Total	191	80.6	100.0	
Manquant	Système	46	19.4		
Total		237	100.0		

8. Caractéristiques sociales (unicité)

Sociales/Unicité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	2	.8	.9	.9
	1.50	4	1.7	1.9	2.8
	2.00	6	2.5	2.8	5.6
	2.50	10	4.2	4.7	10.2
	3.00	21	8.9	9.8	20.0
	3.50	24	10.1	11.2	31.2
	4.00	59	24.9	27.4	58.6
	4.50	42	17.7	19.5	78.1
	5.00	47	19.8	21.9	100.0
	Total	215	90.7	100.0	
Manquant	Système	22	9.3		
Total		237	100.0		

9. Caractéristiques sociales (unicité, relations clientèle)

SU04-Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout à fait en désaccord	10	4.2	5.2	5.2
	Plutôt en désaccord	7	3.0	3.7	8.9
	Neutre	13	5.5	6.8	15.7
	Plutôt d'accord	42	17.7	22.0	37.7
	Tout à fait d'accord	119	50.2	62.3	100.0
	Total	191	80.6	100.0	
Manquant	Système	46	19.4		
Total		237	100.0		

10. Caractéristiques contextuelles (appartenance)

Context./Appartenance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	2	.8	1.0	1.0
	1.25	1	.4	.5	1.4
	1.50	3	1.3	1.4	2.9
	1.75	3	1.3	1.4	4.3
	2.00	8	3.4	3.8	8.1
	2.25	6	2.5	2.9	11.0
	2.50	10	4.2	4.8	15.8
	2.75	13	5.5	6.2	22.0
	3.00	18	7.6	8.6	30.6
	3.25	14	5.9	6.7	37.3
	3.50	22	9.3	10.5	47.8
	3.75	16	6.8	7.7	55.5
	4.00	38	16.0	18.2	73.7
	4.25	16	6.8	7.7	81.3
	4.50	15	6.3	7.2	88.5
	4.75	9	3.8	4.3	92.8
	5.00	15	6.3	7.2	100.0
	Total	209	88.2	100.0	
Manquant	Système	28	11.8		
	Total	237	100.0		

11. Caractéristiques contextuelles (unicité)

Context./ Unicité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	4	1.7	1.9	1.9
	1.25	1	.4	.5	2.4
	1.75	3	1.3	1.4	3.9
	2.00	6	2.5	2.9	6.8
	2.25	7	3.0	3.4	10.1
	2.50	8	3.4	3.9	14.0
	2.75	9	3.8	4.3	18.4
	3.00	7	3.0	3.4	21.7
	3.25	11	4.6	5.3	27.1
	3.50	20	8.4	9.7	36.7
	3.75	21	8.9	10.1	46.9
	4.00	41	17.3	19.8	66.7
	4.25	17	7.2	8.2	74.9
	4.50	18	7.6	8.7	83.6
	4.75	17	7.2	8.2	91.8
	5.00	17	7.2	8.2	100.0
	Total	207	87.3	100.0	
Manquant	Système	30	12.7		
Total		237	100.0		

ANNEXE K
ANALYSES DE RÉGRESSION

1. Caractéristiques du travail inclusives et bienveillance (dimension pleine conscience)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.583 ^a	.340	.314	.56188

a. Prédicteurs : (Constante), SD10-Êtes-vous syndiqué.e?, Sociales/Appartenance, Context./Appartenance, Motivation./ Unicité, Context./ Unicité, Sociales/Unicité, Motivation./ Appartenance

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29.870	7	4.267	13.516	.000 ^b
	de Student	58.090	184	.316		
	Total	87.961	191			

a. Variable dépendante : Pleine conscience

b. Prédicteurs : (Constante), SD10-Êtes-vous syndiqué.e?, Sociales/Appartenance, Context./Appartenance, Motivation./ Unicité, Context./ Unicité, Sociales/Unicité, Motivation./ Appartenance

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.270	.360		3.524	.001
	Motivation./ Appartenance	.216	.089	.230	2.435	.016
	Motivation./ Unicité	-.110	.076	-.130	-1.459	.146
	Sociales/Appartenance	.115	.071	.147	1.617	.108
	Sociales/Unicité	.081	.075	.098	1.079	.282
	Context./Appartenance	.221	.068	.288	3.228	.001
	Context./ Unicité	.028	.063	.037	.441	.660
	SD10-Êtes-vous syndiqué.e?	.176	.152	.072	1.153	.250

a. Variable dépendante : Pleine conscience

2. Caractéristiques du travail inclusives et bienveillance (dimension gentillesse)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.621 ^a	.386	.363	.57735

a. Prédicteurs : (Constante), SD11-Il y a combien d' employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?, Context./ Unicité, Motivation./ Unicité, Sociales/Unicité, Context./Appartenance, Sociales/Appartenance, Motivation./ Appartenance

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	39.020	7	5.574	16.723	.000 ^b
	de Student	62.001	186	.333		
	Total	101.020	193			

a. Variable dépendante : Gentillesse

b. Prédicteurs : (Constante), SD11-Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?, Context./ Unicité, Motivation./ Unicité, Sociales/Unicité, Context./Appartenance, Sociales/Appartenance, Motivation./ Appartenance

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.663	.295		5.642	.000
	Motivation./ Appartenance	.216	.092	.217	2.354	.020
	Motivation./ Unicité	-.166	.077	-.184	-2.150	.033
	Sociales/Appartenance	.157	.071	.193	2.194	.029
	Sociales/Unicité	.122	.077	.141	1.586	.114
	Context./Appartenance	.239	.070	.293	3.414	.001
	Context./ Unicité	.035	.064	.044	.550	.583
	SD11-Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?	-.066	.047	-.082	-1.396	.164

a. Variable dépendante : Gentillesse

3. Caractéristiques du travail inclusives et bienveillance (dimension humanité commune)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.619 ^a	.384	.364	.62257

a. Prédicteurs : (Constante), Context./ Unicité, Motivation./ Unicité, Sociales/Unicité, Context./Appartenance, Sociales/Appartenance, Motivation./ Appartenance

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	45.112	6	7.519	19.398	.000 ^b
	de Student	72.481	187	.388		
	Total	117.593	193			

a. Variable dépendante : Humanité commune

b. Prédicteurs : (Constante), Context./ Unicité, Motivation./ Unicité, Sociales/Unicité, Context./Appartenance, Sociales/Appartenance, Motivation./ Appartenance

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1.212	.281		4.310	.000
	Motivation./ Appartenance	.121	.098	.113	1.240	.217
	Motivation./ Unicité	-.008	.083	-.008	-.097	.923
	Sociales/Appartenance	.007	.077	.008	.095	.925
	Sociales/Unicité	.292	.083	.314	3.541	.001
	Context./Appartenance	.162	.076	.184	2.148	.033
	Context./ Unicité	.119	.068	.138	1.740	.083

a. Variable dépendante : Humanité commune

4. Caractéristiques sociales inclusives (relations clientèles) et bienveillance (dimension pleine conscience)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.309 ^a	.095	.079	.65009

a. Prédicteurs : (Constante), SD10-Êtes-vous syndiqué.e?, SU04-Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle, SA04-Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.563	3	2.521	5.965	.001 ^b
	de Student	71.845	170	.423		
	Total	79.408	173			

a. Variable dépendante : Pleine conscience

b. Prédicteurs : (Constante), SD10-Êtes-vous syndiqué.e?, SU04-Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle, SA04-Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.791	.417		6.689	.000
	SA04–Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle	.198	.056	.331	3.545	.001
	SU04–Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle	-.130	.061	-.199	-2.139	.034
	SD10–Êtes-vous syndiqué.e?	.364	.188	.142	1.930	.055

a. Variable dépendante : Pleine conscience

5.Caractéristiques sociales inclusives (relations clientèles) et bienveillance (dimension gentillesse)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.281 ^a	.079	.063	.69095

a. Prédicteurs : (Constante), SD11–Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?, SA04–Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle, SU04–Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.064	3	2.355	4.932	.003 ^b
	de Student	82.593	173	.477		
	Total	89.657	176			

a. Variable dépendante : Gentillesse

b. Prédicteurs : (Constante), SD11-Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?, SA04-Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle, SU04-Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	4.013	.273		14.707	.000
	SA04-Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle	.160	.057	.253	2.789	.006
	SU04-Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle	-.108	.063	-.156	-1.723	.087
	SD11-Il y a combien d'employés.es dans le restaurant pour lequel vous travaillez?	-.151	.058	-.192	-2.622	.010

a. Variable dépendante : Gentillesse

6. Caractéristiques sociales inclusives (relations clientèles) et bienveillance (dimension humanité commune)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.242 ^a	.058	.048	.73683

a. Prédicteurs : (Constante), SU04–Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle, SA04–Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5.862	2	2.931	5.399	.005 ^b
	de Student	94.467	174	.543		
	Total	100.329	176			

a. Variable dépendante : Humanité commune

b. Prédicteurs : (Constante), SU04–Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle, SA04–Dans mon emploi, j'ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.875	.253		15.324	.000
	SA04–Dans mon emploi, j’ai accès à la même quantité de ressources (ex. information, formation, etc.) que mes collègues pour répondre aux demandes de la clientèle	.196	.061	.294	3.212	.002
	SU04–Dans mon emploi, mon rôle est important dans les relations qui sont entretenues avec la clientèle	-.165	.067	-.226	-2.466	.015

a. Variable dépendante : Humanité commune

BIBLIOGRAPHIE

- Andersson, C., Stenfors, C. U., Lilliengren, P., Einhorn, S. et Osika, W. (2021). Benevolence– Associations With Stress, Mental Health, and Self-Compassion at the Workplace. *Frontiers in Psychology, 12*, 1953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.568625>
- Andiappan, M. et Dufour, L. (2020). Jealousy at work: A tripartite model. *Academy of Management Review, 45*(1), 205-229. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0299>
- Arieli, S., Grant, A. M. et Sagiv, L. (2014). Convincing yourself to care about others: An intervention for enhancing benevolence values. *Journal of Personality, 82*(1), 15-24. <https://doi.org/10.1111/jopy.12029>
- Bardi, A. et Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and social psychology bulletin, 29*(10), 1207-1220. <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Barnett, T. et Schubert, E. (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics, 36*(3), 279-290. <https://doi.org/10.1023/A:1014042613106>
- Batson, C. D. (2010). Empathy-induced altruistic motivation. Dans Mikulincer, M. et Shaver, P. R. (dir.). *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (p. 15-34). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12061-001>
- Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed to a workplace culture shift? *Journal of Business and Behavioral Sciences, 33*(2), 11-23. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/diversity-equity-inclusion-policies-are/docview/2641917251/se-2>
- Baumeister, R. F. et Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development, 57*-89. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beauchamp, T. (2019). The principle of beneficence in applied ethics. Dans E. N. Zalta (dir.), *The Stanford encyclopaedia of philosophy* (Hiver 2019 éd.). Consulté le 8 décembre 2023. <https://plato.stanford.edu/entries/principle-beneficence/>
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods, 8*(3), 274-289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>

- Biddle, B. J. (1979). *Role theory : expectations, identities, and behaviors*. Academic Press.
<https://www.sciencedirect.com/book/9780120959501/role-theory>
- Brewer, M. B. (2007). The importance of being we: human nature and intergroup relations. *American psychologist*, 62(8), 728. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.8.728>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). *Business research methods*. (2^e éd.). Oxford University Press.
- Cameron, K. S., Bright, D. et Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
<https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of applied psychology*, 73(3), 467. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.73.3.467>
- Cappelletti, L., Khalla, S., Noguera, F., Scouarnec, A. et Voynnet Fourboul, C. (2010). Toward a new trend of managing people through benevolence? *Revue management et avenir*, (6), 263-283.
<https://doi.org/10.3917/mav.036.0263>
- Casaló, L. V., Flavián, C. et Guinalú, M. (2011). Understanding the intention to follow the advice obtained in an online travel community. *Computers in Human Behavior*, 27(2), 622-633.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.013>
- Cialdini, R. B. et Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual review of psychology*, 55(1), 591-621. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142015>
- Chhokar, J. S., Zhuplev, A., Fok, L. Y. et Hartman, S. J. (2001). The impact of culture on equity sensitivity perceptions and organizational citizenship behavior: A five-country study. *International Journal of Value-Based Management*, 14(1), 79-98. <https://doi.org/10.1023/A:1007865414146>
- Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Himelright, J. L., Harrison, M. M., Crouter, A. C. et Drago, R. (2007). Work and family issues in the hospitality industry: Perspectives of entrants, managers, and spouses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 275-298.
<https://doi.org/10.1177/1096348007299919>
- Colquitt, J. A. et Zipay, K. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>

- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. et Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127-141. <https://doi.org/10.1023/A:1025089819456>
- Deepa, S. M. (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(4), 315-336. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2019-0066>
- Dubreuil, P., Forest, J. et Courcy, F. (2012). Nos forces et celles des autres: comment en optimiser l'usage au travail? *Gestion*, 37(1), 63-73. <https://doi.org/10.3917/riges.371.0063>
- Ehlers, L. I. (2021). Is benevolence the pinnacle of an employment relations trust hierarchy? *Sa Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1655>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.71.3.500>
- Ellemers, N. et Jetten, J. (2013). The many ways to be marginal in a group. *Personality and Social Psychology Review*, 17(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/1088868312453086>
- Filstad, C., Traavik, L. E. et Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *The Journal of Workplace Learning*, 31(2), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>
- Fortin, M. F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives* (4^e éd.). Chenelière éducation.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. et Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological bulletin*, 144(3), 284. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Furnham, A. (2002). Managers as change agents. *Journal of change management*, 3(1), 21-29. <https://doi.org/10.1080/714042525>
- Galinsky, A. D., Ku, G. et Wang, C. S. (2005). Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating social coordination. *Group processes & intergroup relations*, 8(2), 109-124. <https://doi.org/10.1177/1368430205051060>
- Gandal, N., Roccas, S., Sagiv, L. et Wrzesniewski, A. (2005). Personal value priorities of economists. *Human relations*, 58(10), 1227-1252. <https://doi.org/10.1177/0018726705058911>
- Gentile, D. A., Sweet, D. M. et He, L. (2020). Caring for others cares for the self: An experimental test of brief downward social comparison, loving-kindness, and interconnectedness contemplations. *Journal of Happiness Studies*, 21(3), 765-778. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00100-2>

- Gibb, S. et Rahman, S. (2018). Kindness among colleagues; identifying and exploring the gaps in employment contexts. *International Journal of Organizational Analysis*.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1357>
- Gilin, D., Maddux, W. W., Carpenter, J. et Galinsky, A. D. (2013). When to use your head and when to use your heart: The differential value of perspective-taking versus empathy in competitive interactions. *Personality and social psychology bulletin*, 39(1), 3-16.
<https://doi.org/10.1177/0146167212465320>
- Gotsis, G. et Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0095>
- Hackman, J. R. et Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Homsy, M. (2021). Pénurie de main-d'œuvre au Québec: faut-il blâmer la PCRE? *Gestion*, 46(4), 14-15.
<https://doi.org/10.3917/riges.464.0014>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Institut national de santé publique du Québec. (2021). Indicateurs de risques psychosociaux liés au travail : définitions et résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population 2014-2015. [PDF document] Gouvernement du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/2816>
- Jazaieri, H. et Rock, M. (2021). Putting compassion to work: Compassion as a tool for navigating challenging workplace relationships. *Mindfulness*, 12(10), 2552-2558.
<https://doi.org/10.1007/s12671-021-01695-5>
- Joung, H. W., Choi, E. K. et Taylor, J. J. (2018). Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 817-835. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0129>
- Jurkiewicz, C. L. et Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2), 129-142.
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015843.22195.b9>

- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J. et Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Karakas, F. et Sarigollu, E. (2012). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. *Journal of Business Ethics*, 108, 537-553. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1109-1>
- Kaufman, S. B. (2023) Self-actualizing people in the 21st century: Integration with contemporary theory and research on personality and well-being. *Journal of Humanistic Psychology*, 63(1), 51-83. <https://doi.org/10.1177/0022167818809187>
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Laperrière, È., Messing, K. & Bourbonnais, R. (2010). « Pour être serveuse, tu dois avoir toute ta tête » : efforts et reconnaissance dans le service de table au Québec. *Travailler*, 23, 27-57. <https://doi.org/10.3917/trav.023.0027>
- Laperrière, È., Messing, K. et Bourbonnais, R. (2017). Work activity in food service: The significance of customer relations, tipping practices and gender for preventing musculoskeletal disorders. *Applied ergonomics*, 58, 89-101. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.05.013>
- Levine, E. E., Roberts, A. R. et Cohen, T. R. (2020). Difficult conversations: Navigating the tension between honesty and benevolence. *Current Opinion in Psychology*, 31, 38-43. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.07.034>
- Li, H., Xu, Y. H. et Yu, L. (2017). Predicting hospitality firm failure: mixed sample modelling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1770-1792. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0092>
- Lin, X. et Leung, K. (2014). What signals does procedural justice climate convey? The roles of group status, and organizational benevolence and integrity. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 464-488. <https://doi.org/10.1002/job.1899>
- Livnat, Y. (2004). On the nature of benevolence. *Journal of Social Philosophy*, 35(2), 304-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9833.2004.00234.x>
- Lortie, J., Cabantous, L. et Sardais, C. (2023). How leadership moments are enacted within a strict hierarchy: The case of kitchen brigades in Haute Cuisine restaurants. *Organization Studies*, 44(7), 1081-1101. <https://doi.org/10.1177/01708406221134225>
- Malti, T. (2021). Kindness: A perspective from developmental psychology. *European Journal of Developmental Psychology*, 18(5), 629-657. <https://doi.org/10.1080/17405629.2020.1837617>

- Martela, F. et Ryan, R. M. (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of personality, 84*(6), 750-764. <https://doi.org/10.1111/jopy.12215>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review, 20*(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAdams, B. et Gallant, M. (2022). Full-service restaurant leaders' preparedness for managing employee mental health issues post COVID-19. *Journal of Human resources in Hospitality & tourism, 21*(1), 3-30. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2015233>
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics, 44*, 77-88. <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412>
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business ethics, 88*(1), 227-244. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0108-y>
- Mercier, G. et Deslandes, G. (2020). Formal and Informal Benevolence in a Profit-Oriented Context. *Journal of Business Ethics, 165*(1), 125-143. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04108-9>
- Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public personnel management, 27*(2), 151-160. <https://doi.org/10.1177/009102609802700203>
- Miller, F. A. et Davis-Howard, V. (2022). It is Time for Organizations to Take a Leap Forward. *Organization Development Journal, 40*(1), 43-62. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/is-time-organizations-take-leap-forward/docview/2625345012/se-2>
- Miles, E. W., Hatfield, J. D. et Huseman, R. C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational behavior, 15*(7), 585-596. <https://doi.org/10.1002/job.4030150704>
- Miyagawa, Y. et Taniguchi, J. (2022). Self-compassion helps people forgive transgressors: Cognitive pathways of interpersonal transgressions. *Self and Identity, 21*(2), 244-256. <https://doi.org/10.1080/15298868.2020.1862904>
- Mor-Barak, M. E. et Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in Social Work, 22*(1), 47-64. https://doi.org/10.1300/J147v22n01_04
- Morgeson, F. P. et Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology, 55*(3), 589-612. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00122.x>

- Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Neff, K. D. (2003). The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and identity*, 2(3), 223-250. <https://doi.org/10.1080/15298860309027>
- Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S. et Martin, A. (2018). What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443-457. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0162>
- Nguyen, N. (2016). Reinforcing customer loyalty through service employees' competence and benevolence. *The Service Industries Journal*, 36(13-14), 721-738. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1272595>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Ocal, A. et Altınok, A. (2016). Developing social sensitivity with service-learning. *Social Indicators Research*, 129(1), 61-75. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1091-6>
- Offerman, L. R. et Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. Dans B. M. Ferdman et B. R. Deane (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (p. 229–259). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch8>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pector-Lallemand, J. (2022). *Pourboire: une sociologie de la restauration*. Éditions XYZ.
- Pfattheicher, S., Nielsen, Y. A. et Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current opinion in psychology*, 44, 124-129. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2021.08.021>
- Piliavin, J. A. et Siegl, E. (2007). Health benefits of volunteering in the Wisconsin longitudinal study. *Journal of Health and Social Behavior*, 48(4), 450-464. <https://doi.org/10.1177/002214650704800408>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rest, J. R. (1994). Background : Theory and Research. Dans Rest, J. R. et Narvaez, D. (dir.), *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Psychology Press.

- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H. et Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 789-801. <https://doi.org/10.1177/0146167202289008>
- Roccas, S. et Sagiv, L. (2010). Personal values and behavior: Taking the cultural context into account. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 30-41. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00234.x>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. et Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rothmann, S. (2013). From happiness to flourishing at work: A Southern African perspective. Dans Wissing M. P. (dir.), *Well-being research in South Africa* (p. 123-151). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6368-5_7
- Rothmann, S., Redelinghuys, K. et Botha, E. (2019). Workplace flourishing: Measurement, antecedents and outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1549>
- Rowley, G. et Purcell, K. (2001). 'As cooks go, she went': is labour churn inevitable? *International Journal of Hospitality Management*, 20(2), 163-185. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00050-5)
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52, 141. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Salin, D. et Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & stress*, 31(4), 355-374. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330780>
- Salzberg, S. (2011). Mindfulness and loving-kindness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 177-182. <https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564837>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>

- Sharma, M. K. et Sharma, S. (2022). Role of Organizational Culture as an Internal Business Factor in Successful Strategy Execution: A Review. *IUP Journal of Management Research*, 21(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-organizational-culture-as-internal-business/docview/2700799363/se-2>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. et Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Singh, R. K. et Singh, S. (2022). Spirituality in the workplace: a systematic review. *Management Decision*, 60(5), 1296-1325. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1466>
- Smith, I. A. et Griffiths, A. (2022). Microaggressions, everyday discrimination, workplace incivilities, and other subtle slights at work: A meta-synthesis. *Human Resource Development Review*, 21(3), 275-299. <https://doi.org/10.1177/15344843221098756>
- Staub, E. (1978). *Social and personal influences*. Academic Press.
- Statistiques Canada. (2021). Services d'hébergement et de restauration. Profil sectoriel (SCIAN 72) et perspectives 2022-2024 au Québec. [PDF document] <https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapports-marche-travail/quebec/hebergement>
- Sun, B., Yu, X., Yuan, X., Sun, C. et Li, W. (2021). The effect of social perspective-taking on interpersonal trust under the cooperative and competitive contexts: The mediating role of benevolence. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 817. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S310557>
- Sutton, D. Helstosky, C. et Cwiertka, K. J. (2004). Thoughts toward an ethnography of restaurants. *Food and Foodways*, 12 (1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/07409710490467615>
- Svare, H., Gausdal, A. H. et Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585-604. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695>
- Sverdlik, N., Oreg, S. et Berson, Y. (2022). The Power of Benevolence: The Joint Effects of Contrasting Leader Values on Follower-Focused Leadership and its Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2627>
- Tracey, J. B. et Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 18-24. <https://doi.org/10.1177/001088049403500213>

- Tremblay, D. G., et Trottier, M. (2017). Les enjeux de la conciliation emploi-famille dans un secteur caractérisé par des conditions de travail difficiles: la restauration. *Ad Machina*, 1(1), 4-25. <https://doi.org/10.1522/radm.no1.41>
- Tullberg, J. (2012). The golden rule of benevolence versus, the silver rule of reciprocity. *Journal of Religion and Business Ethics*, 3, Article 2. <https://via.library.depaul.edu/jrbe/vol3/iss1/2>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M. et Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and emotion*, 36, 195-204. <https://doi.org/10.1007/s11031-011-9235-8>
- Vila Masse, S. (2017). Entre détresse psychologique et santé mentale positive: le cas des travailleurs de la restauration. *Canadian Journal of Public Health*, 108, e510-e515. <https://doi.org/10.17269/cjph.108.6112>
- Wang, H., Tsui, A. S. et Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The leadership quarterly*, 22(1), 92-105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009>
- Weijters, B., Baumgartner, H. et Schillewaert, N. (2013). Reversed item bias: an integrative model. *Psychological methods*, 18(3), 320. <https://doi.org/10.1037/a0032121>
- Weinstein, N. et Ryan, R. M. (2010). When helping helps: autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of personality and social psychology*, 98(2), 222. <https://doi.org/10.1037/a0016984>
- Zielinski, A. (2009). La compassion, de l'affection à l'action. *Études*, 410(1), 55-65. <https://www.revue-etudes.com/article/la-compassion-de-l-affection-a-l-action/10987>