

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES PRATIQUES DE GESTION FAVORISANT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES  
TRAVAILLEURS À DISTANCE EN CONTEXTE DE CRISE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR  
LAURENCE BOUCHARD

NOVEMBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un 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

J'aimerais remercier ceux et celles sans qui cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour. Tout d'abord, je tiens à remercier ma directrice Sophie pour son soutien, ses conseils, son écoute et sa rigueur qui ont assurément permis de faire grandir ce projet. Tu as su me guider pour paver la voie de mon parcours académique au fil du temps. Je te serai toujours reconnaissante d'avoir vu en moi un potentiel que je ne soupçonnais pas moi-même. Merci pour tes nombreuses relectures et tes pistes de réflexion toujours pertinentes pour faire cheminer mes idées. Enfin, je te remercie d'avoir respecté mon rythme de travail et de m'avoir permis de rester authentique dans ce beau parcours qu'est le doctorat. Merci d'avoir créé, au sein du laboratoire, une ambiance d'entraide et de collaboration encourageant ainsi le succès de toutes. Dès le début de notre parcours doctoral, nous pouvons nous imaginer l'importance que prendra la relation avec notre directeur/directrice dans le succès de notre thèse. Approchant de la fin, je réalise que je suis plus que choyée d'avoir eu l'opportunité de travailler avec toi durant ces cinq dernières années.

Un immense merci à mon conjoint, Guillaume, d'avoir cru en moi et de m'avoir soutenu inconditionnellement durant cette belle aventure, même lors des moments de doutes et/ou de remise en question. Je te remercie d'être mon complice au quotidien, dans les beaux moments comme dans les coups durs. Je sais que peu importe ce que l'avenir nous réserve, nous serons toujours là l'un pour l'autre. La fin de mon parcours doctoral signifie pour nous le début d'une autre belle aventure ensemble.

Je tiens également à remercier mes fidèles amies, Alexandra et Julie-Anne. Toutes deux bien différentes, vous avez su, à votre manière, parsemer ce parcours de rires et de douceur. Votre oreille attentive a été une arme puissante pour retrouver ma motivation lorsque celle-ci se faisait moins présente.

À mes amies et doctorantes, Alexandra et Vanessa. Qu'aurais-je fait sans vous ! Sans nos longues conversations autour du doctorat (et autre!) ainsi que nos séances de rédaction, je n'y serais pas arrivé. Merci de m'avoir écouté dire à quel point j'avais hâte de finir.

À mes collègues de la CDPQ, je vous remercie de m'avoir accueilli parmi vous et de m'avoir fait une place dans votre belle famille. Je vous serai infiniment reconnaissante d'avoir contribué à faire de moi la jeune professionnelle que je suis maintenant. Aussi, je vous dis merci de m'avoir rappelé : qu'une bonne thèse, c'est une thèse finit!

Je ne pourrais terminer mes remerciements sans une mention toute spéciale à ma famille. Merci pour votre présence et vos encouragements à persévérer malgré les embûches. Ma sœur, Cynthia, tu as toujours été pour moi un modèle. Continue de m'inspirer comme tu le fais déjà. À mes parents, Lucie et Jean-Claude, je vous remercie de m'avoir donné le courage et l'assurance pour entreprendre cette grande aventure qu'a été le doctorat. Maman, j'espère que j'ai su te rendre fière et que Papa aussi l'est, là où il est maintenant. Enfin, je vous dis merci de vous être tous intéressés à mes études, malgré une certaine incompréhension face au parcours et au fait qu'il me restait toujours beaucoup d'années avant de terminer mon parcours.

Pour une dernière fois, un gros merci à vous tous!

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CONTEXTE THÉORIQUE .....	4
1.1 État actuel des connaissances .....	4
1.1.1 La santé psychologique .....	4
1.1.2 La santé psychologique au travail .....	5
1.1.3 L'influence du questionnaire sur la santé psychologique au travail .....	6
1.1.4 Les pratiques de gestion favorisant la santé psychologique au travail.....	9
1.1.5 Les pratiques de gestion et la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion à distance .....	13
1.1.6 Les pratiques de gestion et la santé psychologique des travailleurs à distance en contexte de crise.....	16
1.1.7 Modèles théoriques pouvant expliquer les liens entre les pratiques de gestion et la santé psychologique au travail.....	18
1.2 Objectifs de la présente thèse .....	22
CHAPITRE 2 ARTICLE 1: PROMOTING REMOTE WORKER'S PSYCHOLOGICAL HEALTH: USEFUL MANAGEMENT PRACTICES DURING THE COVID-19.....	24
2.1 Abstract.....	26
2.2 Introduction.....	27
2.3 Theoretical Context .....	28
2.3.1 Managers' influence on psychological health at work .....	28
2.3.2 Management practices in a remote working context during a public health crisis .....	29
2.4 Methodology.....	31
2.4.1 Methods.....	31
2.4.2 Recruitment of participants .....	31
2.4.3 Procedure.....	32
2.5 Analyses.....	33
2.6 Results.....	33
2.7 Discussion.....	37

2.7.1	Summary .....	37
2.7.2	Contributions to Scholarship.....	37
2.7.3	Applied Implications.....	40
2.7.4	Limitations and Future Research Directions.....	41
2.8	Conclusion .....	42
2.9	Figure.....	43
2.10	Tables.....	44
CHAPITRE 3 ARTICLE 2: NAVIGATING CRISIS: THE ROLE OF HEALTH-PROMOTING MANAGEMENT PRACTICES IN ENHANCING REMOTE WORKERS' PSYCHOLOGICAL HEALTH AND WORK FUNCTIONING.....		48
3.1	Abstract.....	50
3.2	Introduction.....	51
3.3	Managers' influence on workers' psychological health .....	52
3.4	Conceptual framework and hypotheses .....	55
3.5	Method.....	59
3.5.1	Procedure and recruitment .....	59
3.5.2	Measures .....	60
3.6	Statistical analyses .....	62
3.7	Results.....	63
3.7.1	Preliminary analysis .....	63
3.7.2	Participants.....	64
3.7.3	Correlational analyses .....	64
3.7.4	Hierarchical multiple regression .....	65
3.7.5	Relative Weight analysis.....	66
3.7.6	Mediation analysis .....	67
3.7.7	Moderation analysis .....	69
3.8	Discussion.....	69
3.8.1	Study limitations and future research.....	74
3.9	Conclusion.....	76
3.10	Figures .....	77
3.11	Tables.....	80
CHAPITRE 4 DISCUSSION GÉNÉRALE.....		86
4.1	Rappel des objectifs spécifiques de la thèse .....	86
4.2	Synthèse des résultats obtenus.....	87
4.3	Contributions théoriques.....	91
4.3.1	Identification des pratiques de gestion spécifiques favorisant la santé psychologique dans un contexte de travail à distance et de crise .....	91

4.3.2	Vérification empirique des liens entre les pratiques de gestion et la santé psychologique et le fonctionnement au travail .....	93
4.3.3	Vérification des postulats du modèle JD-R dans un contexte de travail à distance et de crise .....	96
4.4	Implications pratiques.....	99
4.5	Limites et pistes de recherches futures .....	101
	CONCLUSION .....	106
	ANNEXE A CERTIFICATS ÉTHIQUES.....	107
	ANNEXE B QUESTIONNAIRE ÉTUDE 1 .....	109
	ANNEXE C QUESTION ÉTUDE 2.....	116
	APPENDICE.....	126
	RÉFÉRENCES.....	128

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Total number of specific management practices, retained, re-rated and rejected.....	43
Figure 3.1 Proposed model of mediation .....	77
Figure 3.2 Mediation analyses of the association between practices providing structure and impaired work functioning through psychological distress .....	78
Figure 3.3 Mediation analyses of the association between practices providing structure and impaired work functioning through psychological well-being .....	79



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Tableau intégrateur des différentes catégories de pratiques de gestion spécifiques selon les auteurs.....	12
Table 2.1. Specific management practices: themes and definition .....	44
Table 2.2 Specific management practices retained for promoting psychological health of remote workers in the context of the COVID-19 crises, according to panels' perspective of usefulness .....	45
Table 2.3 Specific management practices rejected for promoting psychological health of remote workers in the context of the COVID-19 crisis.....	47
Table 3.1 Correlation among study variables.....	80
Table 3.2 Hierarchical regression analyses for the influence of health-promoting management practices on psychological distress at work, psychological well-being at work and impaired work functioning, controlling for COVID-19 related stress, experience teleworking and recruitment method .....	81
Table 3.3 Relative Weight Analysis for the influence of health-promoting management practices on psychological distress at work, psychological well-being at work and impaired work functioning, controlling for COVID-19 related stress, experience teleworking and recruitment method.....	82
Table 3.4 Moderating effects of health-promoting management practices on the association between COVID-19 related stress and psychological distress at work (with experience teleworking used as covariate) .....	83
Table 3.5 Moderating effects of COVID-19 related stress on the association between health-promoting management practices and psychological well-being (experience teleworking used as covariate).....	84
Table 3.6 Effect of health promoting management practices on psychological well-being at work at different level of COVID-19 related stress (CS).....	85

## RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, le nombre de travailleurs à distance a significativement augmenté, en partie à cause de la crise mondiale liée à la pandémie de la COVID-19. De nombreuses organisations ont dû adopter ce mode de travail, sans y être nécessairement adéquatement préparées. Cette réalité émergente a fortement encouragé la communauté scientifique à s'intéresser au rôle du gestionnaire dans un tel contexte, à ses pratiques de gestion spécifiques et à leurs effets sur la santé psychologique et le fonctionnement des membres de son équipe. Alors que de nombreuses études passées ont indiqué que les gestionnaires, par leur style de leadership, contribuent à une meilleure santé psychologique au travail, peu d'efforts ont été consacrés pour identifier les comportements concrets, découlant du style de leadership, étant associés à la santé psychologique des employés, et ce encore moins dans un contexte de gestion à distance et de crise sanitaire. Cette thèse a donc comme objectifs d'identifier les pratiques de gestion spécifiques applicables et utiles pour promouvoir la santé psychologique des travailleurs à distance lors d'une situation de crise sanitaire. Elle vise également à établir empiriquement l'importance relative de ces pratiques sur la santé psychologique et le fonctionnement au travail de ces employés. Pour y parvenir, deux études ont été réalisées. Dans le cadre de la première étude (Article 1), de nature qualitative (méthode Delphi), une liste exhaustive de 60 pratiques de gestion spécifiques, identifiées dans la littérature scientifique comme favorisant la santé psychologique au travail, a été présentée à un panel de gestionnaires (n=22) et un panel d'employés (n=28) afin d'obtenir un consensus quant à leur applicabilité et leur utilité dans un contexte de gestion à distance, durant la pandémie de la COVID-19. Au total, 53 pratiques ont pu être identifiées comme contribuant à une saine santé psychologique des employés travaillant à distance dans ce contexte de crise. Cette étude a également permis d'établir que les pratiques liées à la structure, à la considération, à la flexibilité et à la communication étaient perçues comme les plus utiles pour favoriser la santé psychologique de ces travailleurs à distance. La deuxième étude de la thèse (Article 2) visait à examiner quantitativement l'importance relative des pratiques de gestion spécifiques pour promouvoir la santé psychologique et optimiser le fonctionnement au travail dans un contexte de travail à distance et de crise. Pour ce faire, 374 travailleurs à distance ont répondu à un questionnaire mesurant l'adoption par leur gestionnaire des pratiques jugées utiles lors de l'étude 1, ainsi que leur niveau de santé psychologique et de fonctionnement au travail. Cette deuxième étude a permis de catégoriser les pratiques de gestion spécifiques en 7 thèmes distincts (considération, structure, contact avec les employés, transmission d'informations, transparence, sécurité psychologique, reconnaissance) et a révélé que les pratiques orientées vers la structure étaient la seule catégorie associée significativement tant au bien-être psychologique, à la détresse psychologique qu'au fonctionnement au travail. Les résultats ont aussi mis en lumière le rôle médiateur de la santé psychologique dans la relation entre les pratiques de gestion liées à la structure et le fonctionnement au travail, ainsi que le rôle modérateur du stress vécu par les travailleurs à distance lié à la pandémie de la COVID-19 dans la relation entre les pratiques de gestion orientées vers la structure, la transparence ainsi que la sécurité psychologique et le bien-être psychologique au travail. En somme,

les résultats de l'article 2 suggèrent que les gestionnaires qui mettent en place des pratiques de gestion liées à la structure pourraient contribuer à promouvoir la santé psychologique et le fonctionnement des travailleurs à distance dans un contexte de crise sanitaire. Les résultats démontrent également l'importance de considérer les pratiques visant à faire preuve de transparence ainsi que celles visant à instaurer un climat de sécurité psychologique afin de favoriser une meilleure santé psychologique au travail. Toutefois, certaines de ces pratiques seraient moins utiles lorsque le niveau de stress des employés est élevé. Dans l'ensemble, cette thèse contribue donc à l'avancement des connaissances en apportant un éclairage nouveau sur les pratiques managériales à encourager dans un mode de gestion à distance et de crise.

Mots clés : santé psychologique au travail, pratiques de gestion, gestion à distance, fonctionnement au travail, COVID-19.

## ABSTRACT

In recent years, the number of remote workers has increased significantly, in part due to the global crisis linked to the COVID-19 pandemic. Many organizations have had to adopt this working arrangement, without necessarily being adequately prepared for it. This emerging reality has strongly encouraged the scientific community to take an interest in the role of managers in such a context, in their specific management practices and impact on the psychological health and work functioning of their team members. While many past studies have shown that managers, through their leadership style, contribute to better psychological health at work, little effort has been devoted to identifying the concrete behaviors, stemming from the leadership style, that are associated with psychological health of employees, even less so in the context of remote management and health crisis. Therefore, this thesis aims to identify specific management practices that are applicable and useful in promoting the psychological health of remote workers in a sanitary crisis situation. It also aims to empirically establish the relative importance of these practices on the psychological health and work functioning of these employees. To achieve this, two studies were conducted. As part of the first study (Article 1), a qualitative nature (Delphi method), an exhaustive list of 60 specific management practices, identified in the scientific literature as promoting psychological health at work, was presented to a managers's panel (n=22) and an employees' panel (n=28) to obtain consensus on their applicability and usefulness in a remote management context during the COVID-19 pandemic. A total of 53 practices were identified as contributing to a healthy psychological health of employees working remotely in this crisis context. This study also established that practices related to structure, consideration, flexibility and communication were perceived as the most useful in promoting the psychological health of these remote workers. The second study of the thesis (Article 2) aimed to quantitatively examine the relative importance of specific management practices in promoting psychological health and optimizing work functioning in the context of remote work and crisis. To do this, 374 remote workers answered a questionnaire measuring the adoption by their manager of the practices deemed useful during study 1, their level of psychological health at work and their functioning at work. This second study allowed specific management practices to be categorized into 7 distinct themes (consideration, structure, contact with employees, transmission of information, transparency, psychological safety, recognition) and revealed that structure-oriented practices were the only category significantly associated with psychological well-being, psychological distress, and work functioning at work. The results also highlighted the mediating role of psychological health in the relationship between structure-related management practices and work functioning, as well as a diminished relationship between structure-oriented management practices and psychological well-being at work when remote workers experienced more stress in relation to the pandemic as well as the moderating effect of role of COVID-19 stress experienced by remote workers in the relationship between structure-oriented, transparency and psychological security management practices and psychological well-being at work. In sum, the results of article 2 suggest that managers who implement structure-related management practices could help promote the psychological health of remote workers in a sanitary crisis context and improve their functioning at work. The results also highlight the importance of considering practices aimed at ensuring transparency, as well as those aimed at fostering a climate of psychological security. However, some of these practices would be less useful when the stress level of employees is high.

Overall, this thesis therefore contributes to the advancement of knowledge by shedding new light on the managerial practices to be encouraged in a mode of remote and crisis management.

Keywords : psychological health at work, management practices, remote management, work functioning, COVID-19.

## INTRODUCTION

Suite à la pandémie de la COVID-19, le travail à distance fait maintenant partie du quotidien de nombreux travailleurs. Par ailleurs, bien avant cet événement marquant, cette réalité organisationnelle faisait déjà l'objet de nombreuses études. À cet effet, Allen et ses collaborateurs (2015) ont recensé les connaissances existantes portant sur le travail à distance, notamment ses conséquences et ses implications. Bien que travailler à distance comporte de nombreux aspects positifs, tels que davantage de flexibilité, d'autonomie, de satisfaction au travail, de performance ainsi qu'une réduction du conflit travail-vie personnelle (Gajendran et Harrison, 2007; Igarria et Guimaraes, 1999; Kelliher et Anderson, 2010; Ter Hoeven et Van Zoonen, 2015; Vega et al., 2015), ce mode de travail peut également engendrer des conséquences néfastes (Cooper et Kurland, 2002; Mulki et Jaramillo, 2011), telles que davantage d'isolement (Cooper et Kurland, 2002; Mulki et Jaramillo, 2011; Wang et al., 2021) et d'épuisement professionnel (Golden et Veiga, 2005; Marshall et al., 2007; Sardeshmukh et al., 2012), affectant ainsi négativement le fonctionnement ainsi que la performance au travail (Marshall et al., 2007). La pandémie de la COVID-19 ayant contribué à accentuer l'essor de ce mode de travail, il est incontestable que celui-ci perdurera au-delà de cette crise sanitaire que nous avons traversée (Mehdi et Morissette, 2021). D'ailleurs, la littérature plus récente s'intéressant au travail à distance réalisée dans le contexte pandémique a permis de corroborer les effets contrastés de ce mode de travail, notamment sur l'équilibre travail-vie personnelle, la satisfaction au travail, la santé psychologique, le stress, le sentiment d'accomplissement ainsi que sur la performance (Almonacid Nieto et al., 2020; Bhumika, 2020; Elbaz et al., 2022; Juchnowicz et Kinowska, 2021; Palumbo et al., 2020; Şentürk et al., 2021; Wang et al., 2021). Face à ces constats, différents facteurs d'influence ont été examinés afin de tenter d'expliquer les effets mitigés du travail à distance sur la santé psychologique au travail. Parmi ces

facteurs, le rôle du gestionnaire apparaît comme étant particulièrement intéressant à considérer.

De façon générale, plusieurs études ont permis d'établir un lien positif entre certains styles de leadership et la santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2017; Gilbreath et Benson, 2004; Kelloway et Barling, 2010; Skakon et al., 2010). En effet, l'effet du leadership transformationnel afin de prévenir la détresse psychologique et favoriser le bien-être psychologique des travailleurs de manière général, ou en contexte de travail à distance, est bien documenté dans la littérature (Arnold, 2017; Arnold et al., 2007; Gilbreath, 2001; Gilbreath et Karimi, 2012; Guest, 2017; Kanste et al., 2007; Kelloway et Barling, 2010; Malhotra et al., 2007; Nayani et al., 2018, St-Hilaire, 2012; St-Hilaire et al., 2018). En dépit de l'importance du style de leadership, certaines études indiquent que ce sont les pratiques de gestion spécifiques, caractérisées par les comportements concrets et quotidiens des gestionnaires, qui sont davantage liées à la santé psychologique (Gilbert et al., 2017; Gilbreath et Benson, 2004; Kelloway et al., 2013; Mullen et Kelloway, 2009) ainsi qu'au fonctionnement et à la performance au travail (Gilbreath et Karimi, 2012). Par ailleurs, à ce jour, très peu d'études se sont attardées à identifier ces pratiques de gestion (Gilbert et al., 2017; Gilbreath et Benson ; 2004; St-Hilaire et al., 2018), et ce encore moins dans un contexte de travail à distance durant une crise comme celle de la pandémie de la COVID-19. Or, les particularités du travail à distance durant la pandémie, notamment concernant son caractère obligatoire, ont pu influencer les différentes dynamiques vécues dans ce mode de travail et leurs effets sur la santé psychologique et le fonctionnement des travailleurs (Allen et al., 2021).

Afin de pallier ces lacunes, la présente thèse vise, dans un premier temps, à identifier les pratiques de gestion spécifiques qui favorisent la santé psychologique et le fonctionnement des travailleurs à distance dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Elle cherche également à départager

les pratiques de gestion les plus utiles pour favoriser la santé psychologique et le fonctionnement des travailleurs à distance traversant une période de crise. Deux études ont été réalisées afin d'atteindre ces objectifs et sont présentées dans le cadre des articles 1 et 2 de la thèse. Les bases théoriques ayant soutenu ces deux études sont détaillées dans le prochain chapitre.



# CHAPITRE 1

## CONTEXTE THÉORIQUE

### 1.1 État actuel des connaissances

#### 1.1.1 La santé psychologique

La santé psychologique a longtemps été considérée comme un concept unidimensionnel, caractérisée par l'absence de maladie (Bruchon-Schweitzer, 2002; Seligman, 2008). Or, elle est maintenant davantage reconnue comme un état complet de bien-être, incluant aussi la présence de manifestations positives (Kelloway et Day, 2005; Keyes, 2005; Organisation Mondiale de la santé, 1946). Ainsi, le bien-être psychologique et la détresse psychologique ne constitueraient pas les deux pôles d'un même continuum, mais bien deux concepts liés négativement et nécessaires afin de représenter adéquatement le construit de la santé psychologique (Kelloway et Day, 2005; Keyes, 2003). Néanmoins, les études réalisées jusqu'à présent se sont davantage intéressées à la détresse psychologique qui est alors définie par la présence de symptômes de dépression et d'anxiété (Massé et al., 1998; Prévile, 1995; Veit et Ware, 1983). Quant au bien-être psychologique, deux approches sont généralement préconisées pour le définir. D'une part, l'approche hédonique, qui comprend une dimension affective représentée par la présence d'affects positifs, ainsi qu'une dimension cognitive, liée à la satisfaction de l'individu par rapport à sa vie (Keyes et Lopez, 2009). D'autre part, l'approche eudémonique se définit par le fonctionnement optimal au quotidien, le désir d'accomplissement et la recherche de sens pour l'individu (Deci et Ryan, 2002).

La relation qui unit le concept de santé et celui du bien-être demeure, à ce jour, encore ambiguë (Voyer et Boyer, 2001). Bien que certains auteurs soutiennent que la santé soit une composante du

bien-être (Danna et Griffin, 1999), la majorité des chercheurs s'entendent pour soutenir qu'à l'inverse le bien-être serait un indicateur de la santé psychologique (Karademas, 2007; Keyes, 2003; Santé Canada, 1996). En résumé, une meilleure santé psychologique serait déterminée par un faible niveau de détresse psychologique et un haut niveau de bien-être psychologique.

### 1.1.2 La santé psychologique au travail

Devant un intérêt de plus en plus marqué envers la santé psychologique au travail (Gilbert et al., 2011), un effort accru a été déployé pour adapter ce concept au contexte organisationnel et en définir les dimensions. En effet, il a été démontré que les mesures contextualisées au milieu organisationnel auraient une plus grande validité que les mesures non contextualisées pour évaluer des concepts organisationnels clés tels que la performance ou la santé psychologique au travail (English, 2003; Hunthausen et al., 2003). En outre, l'étude de Gilbert et ses collaborateurs (2011) corrobore la distinction entre la santé psychologique et la santé psychologique au travail en démontrant que, malgré certaines similarités, les deux concepts n'obtiennent pas la même structure factorielle. De plus, le bien-être psychologique général serait de modérément à fortement lié au bien-être psychologique spécifique à une sphère de vie en particulier (Diener, 1994), ce qui nous permet de croire à des concepts connexes, bien que fondamentalement distincts.

Tout comme pour la santé psychologique dans la vie en général, la santé psychologique au travail serait composée à la fois de manifestations positives (bien-être psychologique au travail) et de manifestations négatives (détresse psychologique au travail). Le bien-être psychologique au travail serait défini par la présence subjective d'expériences positives au travail vécu par l'individu (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Gilbert et Malo, 2017). Selon Gilbert et ses collaborateurs (2011), le bien-être psychologique au travail comprendrait trois dimensions différentes référant

respectivement à soi-même, à autrui et à son organisation : la sérénité/la tranquillité, l'harmonie sociale et l'engagement au travail (Gilbert et al., 2011; Gilbert et Malo, 2017). Pour sa part, la détresse psychologique au travail serait également caractérisée par trois dimensions différentes référant à ces mêmes entités, soit la dépression/l'anxiété, l'irritabilité/l'agressivité ainsi que le désengagement envers son travail (Gilbert et al., 2011; Gilbert et Malo, 2017).

### 1.1.3 L'influence du gestionnaire sur la santé psychologique au travail

En contexte organisationnel, les employés sont exposés au quotidien à différents facteurs de risques psychosociaux qui peuvent potentiellement menacer leur santé psychologique, tels que le manque d'autonomie décisionnelle, une surcharge de travail, des conflits travail-vie personnelle, un mauvais climat de travail, une ambiguïté dans les rôles ou encore un sentiment d'isolement (Arnold 2017; Brun et al., 2003; Coutu et al., 2011; Cox et al., 2000; Danna et Griffin, 1999; Gilbert, 2009; Kelloway et Barling, 2010). Or, la littérature reconnaît que l'effet des gestionnaires va au-delà de la productivité et de l'efficacité (Kuoppala et al., 2008) et que ces derniers peuvent agir sur l'exposition à ces facteurs de risques psychosociaux et par le fait même influencer positivement ou négativement la santé psychologique de leurs employés (Arnold, 2017; Cox et al., 2000; Leka et Cox, 2010; Gilbreath, 2001; Gilbreath et Karimi, 2012; Kelloway et Barling, 2010; St-Hilaire, 2012).

Dans cette perspective, deux courants dans la littérature ont porté leur intérêt sur l'influence des gestionnaires afin de réduire la présence de facteurs de risques psychosociaux et favoriser la santé psychologique au travail: les théories sur le leadership ainsi que les modèles de compétences. En premier lieu, un grand nombre d'études ont investigué l'association entre le style de leadership et la santé psychologique des employés (Kelloway et Barling, 2010; Kelloway et al., 2005; Kuoppala

et al., 2008; Mullen et Kelloway, 2009). D'abord orienté vers les aspects négatifs d'un style de leadership inadéquat pouvant mener à un manque de motivation ainsi qu'une diminution de la satisfaction à l'égard du travail et du gestionnaire (Barling et al., 2011; Eagly et al., 2003; Judge et Piccolo, 2004), des études subséquentes ont plutôt investigué les effets positifs associés au style de leadership transformationnel (Arnold et al., 2007; Kelloway et Barling, 2010; Kelloway et Day, 2005; Skakon et al., 2010). Le leadership transformationnel se caractérise par quatre dimensions comportementales soit l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Antonakis et al., 2003; Bass et Riggio, 2006; Kelloway et Barling, 2010; St-Hilaire, 2012). Plus spécifiquement, l'influence idéalisée se caractérise par la capacité à servir de modèle pour ses employés ainsi qu'à gagner leur respect et leur confiance en communiquant une vision claire et mobilisante, en établissant des normes élevées et un but commun (Bass, 1990). Cette dimension est cruciale afin de créer un sentiment d'engagement et de loyauté au sein de son équipe. Pour sa part, la motivation inspirante vise à communiquer des attentes élevées tout en inspirant les employés à se dépasser. L'utilisation de symboles et des messages puissants pour encourager les employés à adopter une vision partagée et à s'investir pleinement dans leurs tâches est au cœur de cette dimension. (Shamir et al., 1993). La dimension touchant la stimulation intellectuelle réfère quant à elle à la capacité du leader à encourager la créativité et l'innovation en remettant en question les hypothèses et en incitant les employés à réfléchir de manière critique et indépendante. Ces actions favorisent un environnement où les idées nouvelles sont valorisées et où les problèmes sont abordés de manière innovante (Bass et Riggio, 2006). Finalement, la dimension de la considération individualisée consiste à se préoccuper des besoins individuels de chaque employé et à agir comme un mentor ou un coach, en fournissant un soutien personnalisé, en écoutant les préoccupations des employés, en encourageant leur développement et en démontrant de l'empathie dans des situations qui le requièrent (Avolio et Bass,

1995). Par ces quatre caractéristiques, le leader transformationnel permet ainsi la promotion du bien-être psychologique ainsi que la diminution de la détresse psychologique et du stress au travail (Kelloway et Barling, 2010; Skakon et al., 2010).

Néanmoins, bien que l'on sache qu'il est souhaitable d'adopter un style de leadership transformationnel, il demeure essentiel de savoir comment ce dernier se traduit par des comportements observables au quotidien (Kelloway et Barling, 2000 ; St-Hilaire, 2012; Westerlund et al., 2010). En effet, des études ont indiqué que les pratiques de gestion spécifiques, définies comme un éventail d'actions concrètes adoptées par le gestionnaire (St-Hilaire, 2012; St-Hilaire et al., 2018), seraient un meilleur prédicteur du bien-être (Gilbreath, 2001; Westerlund et al., 2010) et de la santé générale des travailleurs (Nixon et al., 2011), comparativement à d'autres facteurs tels que le stress causé par des événements liés au travail ou à la vie personnelle, les habitudes de vie, le style de leadership ainsi que le soutien social provenant de la sphère personnelle (famille/amis) ou professionnelle (collègues de travail) (Gilbert et al., 2017; Gilbreath, 2001; Gilbreath et Benson 2004; Mullen et Kelloway, 2009). À cet égard, le deuxième courant de littérature portant sur les modèles de compétences comble cette lacune en mettant l'accent sur la relation entre les comportements spécifiques des gestionnaires et la santé psychologique des employés. En effet, les modèles de compétences présentent un potentiel accru dans un contexte d'intervention auprès des gestionnaires (Kelloway et Barling, 2010; St-Hilaire, 2012; Whetten et Cameron, 2019), puisqu'ils proposent des actions observables (indicateurs comportementaux associés aux compétences clés à développer) qui permettent de favoriser une meilleure santé psychologique au travail chez les employés. Pour leur part, les théories du leadership proposent de grandes dimensions plus vagues et mettent l'accent sur des caractéristiques qui sont plus difficiles à développer (St-Hilaire, 2012). Ainsi, les modèles de compétences suggèrent une approche

multidimensionnelle et offrent un regard plus spécifique que les théories portant sur le leadership (St-Hilaire, 2012). De ce fait, les travaux de certains auteurs de ce courant ont pour objectif de rendre les gestionnaires plus performants dans leur rôle en identifiant des compétences clés (et les indicateurs comportementaux qui y sont associés) à développer et instaurer quotidiennement (Boyatzis, 2007; Whetten et Cameron, 2019). En effet, des études issues de ce courant ont révélé que des comportements tels qu'offrir des moments de rencontres individuelles, communiquer clairement les buts et les objectifs, ou agir calmement sous la pression contribuent à diminuer le stress vécu par les employés (Lewis et al., 2010; Yarker et al., 2007; Yarker et al., 2008), à prévenir l'épuisement professionnel (Kanste et al., 2007) et à favoriser le bien-être psychologique (Arnold, 2017; Arnold et al., 2007). À l'opposé, les comportements abusifs, contrôlants, agressifs, ou punitifs, voire un manque de compétences en gestion, augmentent fortement le stress des employés et affectent négativement leur santé psychologique (Gilbert et al., 2017 ; Kelloway et al., 2005 ; Tepper, 2000). Toutefois, encore peu d'études ont identifié de façon exhaustive les pratiques de gestion spécifiques susceptibles de favoriser la santé psychologique au travail (Gilbreath et Benson 2004; St-Hilaire et al., 2018).

#### 1.1.4 Les pratiques de gestion favorisant la santé psychologique au travail

Une poignée de chercheurs ont tenté d'identifier les pratiques de gestion spécifiques étant les plus utiles afin de favoriser la santé psychologique au travail. Le Tableau 1.1 répertorie les grandes catégories de pratiques qui ont été identifiées à ce jour. Dans un premier temps, une étude réalisée par Gilbreath et Benson (2004) a permis de mettre en lumière une liste de comportements adoptés par les gestionnaires et qui influencent, positivement ou négativement, le bien-être psychologique des employés. Ces comportements peuvent être regroupés en huit dimensions distinctes : le

contrôle face aux tâches (par exemple : mon gestionnaire est flexible sur la manière dont j'accomplis mes objectifs), le leadership (par exemple : mon gestionnaire me fait sentir utile, important et précieux), la communication (par exemple : mon gestionnaire encourage les employés à poser des questions), le soutien social (par exemple : mon gestionnaire intervient lorsque les employés ont besoin d'aide ou de soutien), la considération (par exemple : mon gestionnaire démontre son appréciation lorsque le travail est bien exécuté), le maintien du groupe (par exemple : mon gestionnaire échoue lorsqu'il est question de gérer la dynamique de groupe), l'organisation au travail (par exemple : mon gestionnaire planifie pour équilibrer la charge de travail) et l'attention portée au bien-être des employés (par exemple : mon gestionnaire trouve le bon équilibre entre la productivité et le bien-être des employés). Plus récemment, l'étude de Gilbert et ses collaboratrices (2017) a permis d'identifier que les comportements de gestion visant à soutenir l'autonomie des employés (par exemple : promouvoir l'initiative, reconnaître les besoins) seraient associés à une meilleure santé psychologique et à moins d'épuisement professionnel (Gilbert et al., 2017). Finalement, dans leur étude qualitative d'envergure, St-Hilaire et al. (2018) ont identifié 92 pratiques de gestion spécifiques ayant un effet sur la santé psychologique au travail. Ces pratiques de gestion ont pu être classifiées sous vingt-quatre compétences appartenant chacune à un des huit grands thèmes identifiés, soit les pratiques de supervision (par exemple : fournir de la rétroaction sur le travail réalisé, s'informer de la charge de travail ou des problèmes), les pratiques relationnelles (par exemple : fournir du soutien émotionnel, faire la conversation en parlant de tout et de rien), les pratiques informationnelles (par exemple : solliciter les conseils/consulter les employés, communiquer les attentes réciproques), les pratiques de coopération (par exemple : offrir son aide aux employés, prendre des décisions en équipe), les pratiques d'assignation (par exemple : déléguer l'exécution d'une tâche, donner de la liberté dans l'exécution des tâches), les pratiques de leadership (par exemple : partager ses objectifs, assurer le progrès dans l'accomplissement des

mandats de l'équipe), les pratiques éthiques (par exemple : traiter tous les employés équitablement, être transparent) et les pratiques de gestion d'équipe (par exemple : encourager l'aide mutuelle dans l'équipe de travail, soutenir les actions d'un employé face à son propre gestionnaire).

Devant un si grand nombre de pratiques répertoriées, il demeure capital de déterminer l'utilité relative de chacune d'elles afin de permettre aux gestionnaires de prioriser les comportements quotidiens à adopter pour assurer une meilleure santé psychologique des membres de leur équipe, en fonction de leur contexte (Nielsen et Tavis, 2019). Également, si peu d'études permettent d'orienter les gestionnaires sur les pratiques de gestion spécifiques à adopter, encore moins d'études les ont examinées en contexte de travail à distance et de crise (Bouchard et Meunier, 2022; Bouchard et Meunier, 2023). Le lien unissant les pratiques de gestion spécifiques et la santé psychologique au travail reste donc à être examiné dans un tel contexte. L'essor du travail à distance souligne l'importance de s'intéresser aux pratiques de gestion spécifiques qui demeurent utiles afin de favoriser la santé psychologique dans un contexte organisationnel où les interactions entre le gestionnaire et les employés sont moins traditionnelles et fréquentes.



Tableau 1.1 Tableau intégrateur des différentes catégories de pratiques de gestion spécifiques

selon les auteurs

Catégories de pratiques de gestion spécifiques	Auteurs
<p><b>Considération</b> : s’informer du niveau de confort et de bien-être des employés.</p> <p>Par exemple : fournir du soutien émotionnel, écouter le point de vue ou les opinions des employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbert et al. (2017)</li> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Structure de travail</b> : définir clairement les rôles, les attentes et les tâches.</p> <p>Par exemple : réorganiser la charge de travail, suivre l’avancement des dossiers ou des échéances</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Communication</b> : communiquer clairement avec les employés.</p> <p>Par exemple : communiquer les attentes réciproques, expliquer ses décisions/demandes aux employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbert et al. (2017)</li> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Coopération</b> : coopérer avec les employés.</p> <p>Par exemple : prendre des décisions en équipe, intervenir lorsqu’un employé a besoin d’aide ou de soutien</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Rétroaction et appréciation du travail</b> : fournir de la rétroaction et une appréciation aux employés sur le travail effectué.</p> <p>Par exemple : démontrer son appréciation lorsqu’une tâche est bien exécutée, souligner les compétences et les réalisations des employés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbert et al. (2017)</li> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Gestion d’équipe de travail</b> : assurer la mise en place d’une cohésion et d’un bon esprit d’équipe entre les employés.</p> <p>Par exemple : gérer la dynamique de groupe, encourager l’aide mutuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Leadership</b> : être une source d’influence et de motivation pour les employés.</p> <p>Par exemple : partager ses objectifs, s’efforcer d’obtenir des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Initiatives et liberté dans l’exécution des tâches</b> : accorder de la liberté et permettre aux employés de prendre des initiatives dans leurs tâches.</p> <p>Par exemple : donner de la liberté dans l’exécution des tâches, donner aux employés l’occasion de prendre des décisions concernant leur travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbert et al. (2017)</li> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>
<p><b>Éthique</b> : agir de manière intègre et équitable envers chaque employé.</p> <p>Par exemple : admettre ses erreurs, traiter tous les employés équitablement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gilbreath et Benson (2004)</li> <li>• St-Hilaire et al. (2018)</li> </ul>

### 1.1.5 Les pratiques de gestion et la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion à distance

Le travail à distance<sup>1</sup> se définit comme une pratique permettant aux membres d'une organisation de travailler loin de leur lieu de travail principal, en utilisant la technologie pour effectuer des tâches professionnelles ou pour interagir avec les autres, au besoin (Allen et al., 2015). Rendu possible, entre autres, grâce aux nouvelles technologies, ce mode de travail touche maintenant de nombreux travailleurs provenant de diverses industries (Nayani et al., 2018; Nielsen et al., 2019). Le contexte des dernières années a grandement contribué à propulser ce mode de gestion. En effet, le nombre de travailleurs à distance a considérablement augmenté depuis le début de la pandémie de la COVID-19 et davantage de recherches se sont concentrées sur la réalité de ces travailleurs (Gómez et al., 2020; Raišienė et al., 2020).

À ce jour, les études ont permis de mettre en lumière les nombreuses retombées positives du travail à distance telles qu'un meilleur équilibre travail-vie personnelle, une plus grande satisfaction, davantage de flexibilité et d'autonomie au travail, un engagement plus fort envers l'organisation, un niveau de bien-être plus élevé ainsi qu'une diminution du stress relié au travail, contribuant ainsi à une performance optimale (Allen et al., 2021; Aczel et al. 2021; Gajendran et Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Igarria et Guimaraes, 1999; Kaufman et al., 2021; Kelliher et Anderson, 2010; Mann et Holdsworth, 2003; Prasad et al., 2020; Ter Hoeven et Van Zoonen. 2015; Vega et al., 2015). Par ailleurs, la littérature reconnaît également que travailler à distance peut menacer la santé psychologique des travailleurs (Juchnowicz et Kinowska, 2021, Palumbo et al., 2020;

---

<sup>1</sup> Selon l'Office québécois de la langue française, le télétravail ou le travail à distance réfère à toute activité professionnelle qui s'exerce à l'extérieur des bureaux de l'employeur, au moyen d'outils informatiques et de télécommunication. Dans la présente thèse, le terme travail à distance sera utilisé bien que les deux termes soient interchangeables. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8393674/teletravail>

Şentürk et al., 2021) en causant une augmentation importante du nombre de communications, une surcharge de travail, une diminution de la satisfaction, une intensification du rythme de travail, un sentiment d'isolement, une difficulté à se déconnecter, ainsi que de l'épuisement et de l'ambiguïté dans les rôles (Barber et Santuzzi, 2015; Bhumika, 2020; Charalampous et al., 2019; Felstead et Henseke, 2017; Grant et al., 2013; Molino et al., 2020, Prasad et al. 2020) affectant ainsi l'efficacité et la performance au travail (Grant et al., 2013). La littérature précise qu'il y aurait davantage d'effets bénéfiques du travail à distance lorsque ce mode de travail serait un choix personnel et non une obligation (Greer et Payne, 2014; Montreuil et Lippel, 2003), comme cela fut le cas en contexte de crise pandémique (Allen et al., 2021). En effet, avant la pandémie de COVID-19, le travail à distance était perçu comme un avantage pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, entre autres en réduisant le temps de déplacement et en augmentant la satisfaction des employés (Allen et al., 2015, Gajendran et Harrison, 2007).

Au regard des répercussions mitigées du travail à distance, il est légitime de s'interroger quant aux pratiques de gestion permettant de préserver la santé psychologique des employés dans un tel contexte. Par ailleurs, les résultats d'études concernant l'influence du gestionnaire sur la santé psychologique des travailleurs laissent présager des dynamiques différentes dans un contexte de travail à distance (Nayani et al., 2018; Nielsen et al., 2019; Wang et al., 2021). Entre autres, une étude de Golden et Fromen (2011) indique que les employés ayant un gestionnaire à distance rapportent une expérience de travail moins positive concernant la rétroaction, la charge de travail, le développement professionnel. Ces employés rapportent aussi une moindre satisfaction au travail ainsi qu'une plus grande intention de quitter. Bien que certaines études réalisées en contexte de gestion à distance aient identifié un lien entre les différents styles de leadership, notamment le leadership transformationnel et transactionnel, et leurs conséquences, entre autres, sur

l'engagement envers l'organisation, la satisfaction face aux pratiques de supervision ainsi que la performance (Howell et al., 2005; Watson, 2007), d'autres études indiquent que la distance physique diminuerait l'effet positif du leadership transformationnel sur la performance au travail (Howell et Hall-Merenda, 1999; Howell et al., 2005). De plus, l'étude de Watson (2007), menée auprès de 1 233 employés, indique que les travailleurs à distance éprouveraient moins de satisfaction au regard des pratiques de supervision de leur gestionnaire que les employés qui travaillent sur les mêmes lieux physiques que ce dernier. Finalement, les interactions directes en face à face étant davantage limitées dans ce type de contexte, les possibilités pour les gestionnaires d'adopter certaines pratiques spécifiques (par exemple : servir de modèle aux membres de leur équipe, promouvoir les comportements souhaités, agir pour réduire les facteurs de stress des travailleurs) seraient plus rares (Howell et al., 2005; Kelloway et Barling, 2010; Nayani et al., 2018; Nielsen et al., 2019). Ainsi, en raison de la distance physique, il est plausible de croire que certaines pratiques de gestion spécifiques influencent davantage que d'autres la santé psychologique des travailleurs à distance. Comme la plupart des théories actuelles portant sur le leadership assument la présence d'interactions face à face entre le gestionnaire et les employés (Avolio et al., 2009, Günther et al., 2022; Weib et Süb, 2016, Wang et al., 2021), condition qui est absente dans un contexte de gestion à distance, les connaissances actuelles sont plus difficilement transférables et les gestionnaires sont peu outillés pour soutenir quotidiennement leurs employés.

Par ailleurs, à ce jour, des études indiquent qu'instaurer une structure de travail en définissant clairement les rôles et les attentes pourrait contribuer à diminuer les conséquences de l'ambiguïté de rôle, un des risques psychosociaux associés au travail à distance, sur la santé psychologique au travail (Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2001; Prasad et al., 2020; Watson, 2007). En outre, s'enquérir du niveau de confort et de bien-être des employés permettrait de contrecarrer le

sentiment d'isolement et d'exclusion parfois vécu par les travailleurs à distance (Bentley et al., 2016; Cooper et Kurland, 2002; Eichenauer et al., 2021; Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2011; Taylor et Kavanaugh, 2005; Wang et al., 2021; Watson, 2007). Ainsi, les pratiques de gestion orientées vers la structure et la considération sont particulièrement susceptibles de favoriser la santé psychologique et le fonctionnement au travail des travailleurs à distance.

#### 1.1.6 Les pratiques de gestion et la santé psychologique des travailleurs à distance en contexte de crise

À partir du mois de mars 2020, la pandémie mondiale de la COVID-19 a atteint le Canada et a considérablement bouleversé les habitudes de ses citoyens. La propagation très rapide du virus ainsi qu'une augmentation fulgurante du nombre de cas a mené le gouvernement à décréter l'état d'urgence sanitaire sur tout le territoire québécois. Différentes mesures sanitaires (par exemple : fermeture temporaire de certains établissements, port du masque, sensibilisation au lavage des mains, distanciation sociale) ont alors été mises en place afin de ralentir la propagation du virus. En plus de répercussions sociétales importantes, la pandémie de la COVID-19 a également drastiquement changé l'environnement de travail de plusieurs travailleurs. En effet, un grand nombre de travailleurs ont dû adopter le travail à distance afin de permettre à leurs organisations de poursuivre leurs activités tout en tenant compte des recommandations gouvernementales en vigueur visant à éviter les rassemblements (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020). Au-delà des caractéristiques distinctives du travail à distance susmentionnées, un contexte de crise, caractérisé par une période de temps durant laquelle des individus, une organisation ou une nation perçoivent une menace et un sentiment d'urgence tout en vivant de l'incertitude (Rosenthal et al., 2001), tel

que celui entourant la pandémie de la COVID-19 comporte également certaines particularités ayant pu avoir une incidence sur les travailleurs et la façon dont leurs gestionnaires exercent leur rôle. De plus, le stress occasionné par une situation de crise telle que la pandémie a pu générer de nouveaux besoins chez les travailleurs qui ont dû être pris en compte. Dans cette optique, une étude de Prasad et al., (2020) indique que durant la pandémie, certains risques psychosociaux tels que l'ambiguïté de rôle et un climat organisationnel inadéquat (par exemple : manque de relations positives au travail, de sens, d'autonomie et de croissance personnelle) ont été davantage exacerbés, influençant ainsi le bien-être psychologique des travailleurs à distance. Les situations personnelles de chaque employé étant très différentes (par exemple : présence d'enfants à la maison, isolement suite à un test positif à la COVID-19), cela a également pu exercer une influence sur leur santé psychologique. Les gestionnaires ont également dû adopter un rôle de soutien afin d'atténuer le stress additionnel et atypique vécu par les membres de leur équipe (Sinclair et al., 2020).

Des études réalisées dans d'autres contextes de crise révèlent que dans de telles situations, il est important pour les gestionnaires de maintenir une communication constante avec leurs employés afin de réduire l'épuisement psychologique et ainsi protéger leur santé psychologique (Biggs et al., 2014; Brooks et al., 2018; Greer et Payne, 2014; Suzuki et al., 2012). Plus spécifiquement, dans un tel contexte, il est recommandé que les gestionnaires communiquent clairement au sujet de leurs attentes, leur disponibilité et sur l'avancement des dossiers, en plus d'offrir de la flexibilité dans l'organisation de l'horaire de travail et des priorités (Crayne et Medeiros, 2021; Greer et Payne, 2014, Hamouche, 2020). Lors de l'épidémie du SRAS au début des années 2000 en Chine, des études ont permis de mettre en lumière que le manque de soutien du milieu organisationnel constituait un facteur de risque pour la santé psychologique des travailleurs (Brooks et al., 2018; Tam et al., 2004). Les gestionnaires ont donc la responsabilité d'instaurer des conditions favorables

au sein de leur équipe en démontrant leur appui (Brooks et al., 2018). Dans le même ordre d'idées, la littérature portant sur les mécanismes d'ajustement des employés en contexte de crise apporte des nuances pertinentes concernant les pratiques de gestion à favoriser dans un tel contexte. Les études révèlent l'importance de développer des gestionnaires ayant une certaine habileté à gérer efficacement à distance, notamment en adaptant leur comportement, et plus particulièrement sur le plan communicationnel et relationnel (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Une étude récente de Klebe et al. (2021), réalisée durant la COVID-19, a permis de démontrer que des comportements orientés vers la santé adoptés par les gestionnaires, tels que reconnaître les efforts des membres de son équipe, d'encourager les pauses et la déconnexion et créer des conditions de travail flexibles, atténueraient l'épuisement chez les employés lorsque ceux-ci perçoivent la pandémie comme une crise. Globalement, les études suggèrent que maintenir une communication, fournir du soutien et offrir de la flexibilité favorisent la santé psychologique des travailleurs à distance dans un contexte de crise, comme celui de la pandémie de COVID-19.

#### 1.1.7 Modèles théoriques pouvant expliquer les liens entre les pratiques de gestion et la santé psychologique au travail

Au fil du temps, plusieurs cadres théoriques ont démontré leur pertinence afin d'offrir une vision complète des différents mécanismes ayant une incidence sur la santé psychologique des travailleurs. Entre autres, le modèle de l'équilibre efforts-récompenses de Siegrist (2001) propose que le stress au travail résulte d'un déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé et les récompenses reçues en retour. Les efforts peuvent se caractériser par la charge de travail, les responsabilités et les exigences émotionnelles, tandis que les récompenses comprennent, par exemple, la reconnaissance et les opportunités de promotion. Un état de stress survient lorsqu'un déséquilibre survient,

affectant ainsi négativement la santé psychologique des employés. En outre, le modèle demandes-contrôle (Karasek et Theorell, 1990) offre également un cadre intéressant pour comprendre les effets du travail sur la santé psychologique. Ce modèle met en lumière l'influence de deux dimensions clés: les demandes au travail et le contrôle ou l'autonomie dont dispose l'individu pour répondre à ces demandes. Un nombre élevé de demandes combiné à un faible contrôle crée un stress élevé et peut affecter la santé psychologique, alors qu'un haut contrôle permet une meilleure gestion des demandes, favorisant ainsi le bien-être. Pour sa part, la théorie de la conservation des ressources (COR), proposée par Hobfoll (1989), contribue à comprendre les réactions des employés face à la perte ou la menace de perte de leurs ressources en période de crise. Selon Hobfoll (1989), le stress survient lorsque les ressources des individus sont menacées ou lorsqu'ils investissent des ressources sans obtenir de retours suffisants. Cette théorie permet d'identifier les stratégies de conservation et de récupération des ressources, comme le renforcement du soutien social ou la mise en place de programmes de bien-être, pour atténuer les effets négatifs sur la santé psychologique.

Enfin, selon le modèle des demandes et des ressources au travail (Job Demands-Resources (JD-R) - Bakker et Demerouti, 2007; 2017), les caractéristiques présentes dans le milieu du travail peuvent être catégorisées soit comme une demande, ou comme une ressource pour le travailleur. Une demande se définit comme un aspect du travail, soit physique, social ou psychologique qui requière un effort et qui a un coût physique ou psychologique (par exemple : ambiguïté de rôle, surcharge de travail, contrainte de temps pour exécuter une tâche). Pour sa part, une ressource réfère à un élément du travail (physique, social ou psychologique) qui contribue à la réalisation du travail, qui diminue les coûts physiques et psychologiques associés aux demandes ou qui favorise la croissance personnelle, le développement ainsi que les apprentissages (ex : soutien du gestionnaire, soutien des collègues) (Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Bakker et al., 2023;



Demerouti et al., 2001). Une exposition à des demandes excessives serait liée positivement à la détresse psychologique et l'épuisement professionnel, alors que la présence de ressources serait liée positivement au bien-être psychologique et à l'engagement (Halbesleben et Buckley, 2004). De plus, certaines études indiquent que les ressources dont dispose un travailleur influencent négativement leur détresse psychologique ou leur épuisement professionnel (Bakker et al, 2004; Hakanen et al, 2006; Lesener et al., 2019). Cet état de détresse ou de bien-être serait par la suite lié respectivement négativement et positivement à la performance au travail (Bakker et Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). En outre, le modèle JD-R propose deux effets de modération. Il reconnaît d'abord l'effet protecteur des ressources dans l'association entre les demandes et l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007). En effet, des études ont répertorié que certaines ressources, dont le soutien social, amoindriraient le lien entre les demandes et l'épuisement professionnel (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2009). Le modèle indique également qu'il existe un effet modérateur des demandes dans la relation entre les ressources et le bien-être (Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Bakker et al., 2023; Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2005, Tadić et al., 2015). En effet, plus le travailleur est exposé à de fortes demandes, plus le lien entre les ressources dont il dispose et son bien-être serait fort (Bakker et al., 2023; Bakker et al, 2007; Hakanen et al., 2005; Tadić et al., 2015). À ce jour, le modèle JD-R a été utilisé dans différentes études au sujet de nombreuses conséquences organisationnelles telles que l'absentéisme, l'intention de quitter, l'engagement organisationnel, l'épuisement professionnel et le bien-être (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2006; Halbesleben et Buckey, 2004 Salanova et al., 2005). Ce modèle a également été utilisé dans un contexte de travail à distance (Bilotta et al., 2021) et a démontré sa pertinence en temps de crise (Demerouti et Bakker, 2022).

En somme, différents modèles théoriques soulignent que le soutien du gestionnaire peut être considéré comme une ressource importante pour favoriser la santé psychologique au travail. Le gestionnaire peut également agir afin de diminuer les demandes perçues dans l'environnement de travail. Par ailleurs, le modèle des demandes et des ressources au travail a été identifié comme étant particulièrement pertinent pour mieux comprendre la santé psychologique complète (c'est à dire autant son pôle positif que son pôle négatif) dans un contexte de crise (Bakker et al., 2023). En effet, ce modèle permet de capturer les changements dans une variété de caractéristiques de travail en temps de crise (ex. : augmentation des conflits travail-vie personnelle, insécurité d'emploi, flexibilité, soutien du gestionnaire) (Zacher et Rudolph, 2022). Par conséquent, la présente thèse utilise ce modèle comme cadre théorique afin de conceptualiser les liens entre les pratiques de gestion spécifiques, la santé psychologique, le stress occasionné par la pandémie et le fonctionnement au travail.

Au regard de la littérature actuelle et en accord avec le modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023), les pratiques de gestion spécifiques mises en place par les gestionnaires pourraient être considérées comme des ressources qui favoriseraient le bien-être et réduiraient la détresse psychologique des travailleurs à distance. À cet effet, de nombreuses études qui se sont intéressées au rôle du gestionnaire ont permis de révéler que le soutien du gestionnaire, la présence de rétroaction constructive et des communications efficaces entre le gestionnaire et son équipe permettent de faire face aux demandes du milieu de travail, de protéger la santé psychologique et ultimement d'améliorer la performance (Bakker et Demerouti, 2007; Väänänen et al., 2003). Aussi, des études ont soutenu que le style de leadership peut agir à titre de ressources et ainsi permettre de préserver la santé des travailleurs (Tims et al., 2011). Le stress lié à la pandémie pourrait agir, quant à lui, comme une demande, ce qui renforcerait l'influence des pratiques de gestion

spécifiques sur la santé psychologique, en augmentant le bien-être et en réduisant la détresse psychologique (Bakker et Demerouti, 2017).

## 1.2 Objectifs de la présente thèse

Les connaissances actuelles pavent donc la voie et positionnent la question principale qui oriente cette thèse : quelles sont les pratiques de gestion spécifiques qui favorisent la santé psychologique au travail dans un contexte de travail à distance et de crise sanitaire? Pour répondre à cette question, ainsi qu'aux lacunes soulignées dans la littérature actuelle, la thèse vise deux objectifs. Le premier objectif est d'identifier les pratiques de gestion spécifiques perçues comme étant applicables et utiles pour promouvoir la santé psychologique au travail dans un contexte de travail à distance, durant la pandémie de la COVID-19. Le deuxième objectif est d'établir empiriquement l'importance relative de ces pratiques de gestion spécifiques pour promouvoir la santé psychologique et le fonctionnement au travail des employés travaillant à distance, en contexte de crise sanitaire.

Deux études permettent de répondre aux objectifs poursuivis. La première étude a fait l'objet d'un article publié dans la revue *Canadian Journal of Administrative Science* et qui s'intitule *Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis*. Cet article vise à d'identifier les pratiques de gestions spécifiques perçues utiles par les gestionnaires et les employés pour promouvoir la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion à distance et de crise (premier objectif de la thèse). Le second article (*Navigating Crisis: The Role of Health-Promoting Management Practices in Enhancing Remote Workers' Psychological Health and Work Functioning*), soumis à la revue *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, s'appuie sur les résultats de la première étude afin de valider

empiriquement l'influence relative de chaque pratique de gestion spécifique (ou catégorie de pratiques de gestion spécifiques) sur la santé psychologique et le fonctionnement au travail (deuxième objectif de la thèse).

La thèse se termine par une discussion qui vise à résumer les principaux résultats et les constats généraux émergeant de cette recherche doctorale. Les principales contributions théoriques et pratiques en regard des connaissances actuelles sont également mises en lumière et une analyse critique de la démarche est effectuée afin d'exposer les limites issues des deux études. Pour conclusion, des recommandations pratiques et des pistes de recherche futures sont énoncées.

## CHAPITRE 2

### ARTICLE 1: PROMOTING REMOTE WORKER'S PSYCHOLOGICAL HEALTH: USEFUL MANAGEMENT PRACTICES DURING THE COVID-19

Ce chapitre est constitué d'un article scientifique rédigé en anglais et publié dans la Canadian Journal of Administrative Science en 2022.

Promoting remote workers' psychological health: Useful management practices during the  
COVID-19 crisis

Laurence Bouchard and Sophie Meunier

University of Quebec at Montreal

Declaration of Conflicting Interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

## 2.1 Abstract

The aim of this study was to identify specific management practices that promote the psychological health of remote workers in the context of the COVID-19 crisis. A two-round Delphi study was conducted among 28 teleworkers and 22 managers. A list of 60 specific management practices was presented and participants had to identify whether each one could be used in the current remote working context and, if so, how useful it was to promote psychological health at work. Results indicate that most specific management practices usually used in a face-to-face setting can also be used in a remote context (85%). Practices that show consideration, establish work structure, and allow flexibility were also identified as the most useful to promote remote workers' psychological health during the pandemic. This study contributes to the advancement of knowledge about specific management practices, remote working and crisis management. It also suggests specific practices that managers can adopt to promote the psychological health of their employees during a period of crisis, even while managing from a distance.

Keyword: management practices, COVID-19, psychological health at work, crisis management, remote workers

## 2.2 Introduction

Working remotely is an emerging reality that has become essential due to health risks associated with the coronavirus pandemic. Indeed, due to social distancing measures, many workers have suddenly become teleworkers. In Canada, at the start of lockdown, 4.7 million workers became teleworkers (Statistics Canada, 2020). Prior to the COVID-19 pandemic, Allen et al. (2015) conducted a review of the existing knowledge on remote working and its various outcomes. This review revealed that remote working has several advantages. This work arrangement offers flexibility as to where and when an employee can carry out their tasks, which can in turn result in better work-life balance and greater job autonomy (Igarria & Guimaraes, 1999; Ter Hoeven and Van Zoonen, 2015). Moreover, it can increase employees' job satisfaction and commitment to the organization (Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010). However, this type of work arrangement also presents challenges for employees' psychological health. More precisely, working remotely drastically reduces social opportunities, which are important to preserve psychological health and overcome mental health difficulties, especially during stressful times (Sehmi & al., 2019). Recognized as one of the factors that most influences psychological health at work, managerial support in such a situation appears to be essential (Biggs & al., 2014). However, few studies have explored the most appropriate management practices for promoting employee psychological health in a context of working remotely, and still fewer have done so in the context of a public health crisis. To fill this gap, the aim of this study is to identify which management practices are most useful for promoting the psychological health of remote workers during the COVID-19 crisis.



## 2.3 Theoretical Context

### 2.3.1 Managers' influence on psychological health at work

Previously considered a one-dimensional concept characterized by the absence of disease (Bruchon-Schweitzer, 2002; Seligman, 2008), psychological health is now recognized as a complete state of well-being comprising not only the absence of disease, but also the presence of positive manifestations (Kelloway and Day, 2005; Keyes, 2005; World Health Organization, 1946). Thus, psychological well-being and psychological distress constitute two distinct but linked concepts, and both are necessary in order to adequately represent the construct of psychological health (Kelloway and Day, 2005; Keyes, 2003). In the context of the workplace, several determinants of workers' psychological health have been identified in the scientific literature (e.g., workload, autonomy, social support) (Brun & al., 2003; Coutu & al., 2011; Danna & Griffin, 1999). Among these, manager support appears to be particularly important. Indeed, studies have confirmed that managers can positively or negatively influence employees' psychological health at work by increasing or reducing exposure to psychosocial risk factors (Arnold, 2017; Gilbreath & Karimi, 2012; Kelloway & Barling, 2010; St-Hilaire, 2012), such as conflicting demands between work and home, lack of control, low participation in decision making, workload and social isolation (Cox & al., 2000; Leka & Cox, 2010). More precisely, previous research has shown that transformational leadership has multiple benefits for employees, especially in terms of psychological health (Arnold & al., 2007; Kelloway & Barling, 2010; Kelloway & Day, 2005; Skakon & al., 2010). This leadership style is typically characterized by a manager who influences employees through a motivating vision and actions, fosters professional development, demonstrates individualized consideration by paying particular attention to employee's needs and shows empathy (Antonakis & al., 2003; Bass & Riggio, 2006; Kelloway & Barling, 2010; St-

Hilaire, 2012). However little is known about the specific actions managers can adopt to embody this style of leadership (Kelloway & Barling, 2010; St-Hilaire, 2012; Westerlund & al., 2010). Studies have demonstrated that specific management practices, defined as managers' concrete behaviors (St-Hilaire, 2012; St-Hilaire & al., 2018), are a better predictor of well-being and overall health than more general factors such as leadership style (Gilbert & al., 2017; Gilbreath & Benson 2004; Mullen & Kelloway, 2009). To date, two qualitative studies have identified 155 specific management practices that promote psychological health at work (Gilbreath & Benson 2004; St-Hilaire & al., 2018) and that can be classified into nine themes: consideration, work structure, communication, cooperation, initiative and flexibility, professional development, work appreciation and recognition, team consolidation and ethic (See Table 2.1 for a definition of each theme).

### 2.3.2 Management practices in a remote working context during a public health crisis

During the COVID-19 pandemic, working remotely has allowed companies to stay in business while respecting government recommendations to avoid employees gathering together at their workplace (Belzunegui- Eraso & Erro-Garcés, 2020). However, it has also posed new challenges for managers. Indeed, since remote management has distinctive features such as reduced face-to-face interaction (Nayani & al., 2018; Nielsen & al., 2019; Wang & al., 2021), a manager's influence over their subordinates is different in that specific context (Antonakis & Atwater, 2002). Thus, the absence of physical proximity is likely to offer fewer opportunities for managers to implement some behaviors that aim to, for example, show consideration, serve as a role model for employees, encourage desired behaviors or reduce worker stressors (Howell & al., 2005; Kelloway & Barling, 2010; Nayani & al., 2018; Nielsen, & al., 2019). Moreover, remote workers are more at risk of

feeling isolated or lonely (Cooper & Kurland, 2002; Wang & al., 2021). Studies suggest that establishing a work structure by clearly defining roles and expectations as well as showing consideration by inquiring into the level of comfort and well-being of employees could help break the isolation that remote workers can experience (Hamouche, 2020; Marshall & al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2001; Watson, 2007). Also, studies demonstrate that social support provided by a manager can have an effect on psychological strain and job satisfaction by helping workers to overcome the feeling of isolation experienced when working remotely (Bentley & al., 2016; Wang & al., 2021). However, the stress caused by the COVID-19 crisis may also generate new needs among employees that their manager must take into account. Indeed, Prasad & al. (2020) found that, during the COVID-19 pandemic, occupational stressors such as role ambiguity and negative organizational climate influenced remote workers' psychological well-being. These type of issues can be addressed by implementing appropriate management practices. Also, studies in different crisis contexts indicate that maintaining communication can help to reduce psychological strain and protect workers' psychological health (Biggs & al., 2014; Brooks & al., 2018; Greer & Payne, 2014; Suzuki & al., 2012). Overall, these studies suggest that demonstrating consideration and support, providing structure, and maintaining communication promote the psychological health of remote workers in a crisis context, such as the COVID-19 pandemic. However, to date no study has identified all of the specific management practices that can be applied and are most useful in such a context. Identifying these concrete behaviors is essential in order to equip managers and enable them to support their employees during this unprecedented crisis. Thus, in order to advance knowledge, the present study aims to achieve consensus among experts on specific management practices that can be used to promote remote workers' psychological health in the context of the COVID-19 crisis.

## 2.4 Methodology

### 2.4.1 Methods

In order to achieve these objectives, a two-round Delphi study was conducted. This research method involves consulting experts in order to reach a consensus on a specific topic (Keeney & al., 2010). The Delphi method increasingly recognizes various types of expertise (Jorm, 2015). Since the subject of this study is the usefulness of management practices for promoting psychological health at work, two different panels of experts were consulted: 1) a group of employees who work remotely; 2) a group of managers who supervise remote workers. Employees were considered to be experts in their own experience, while managers provided both relevant expertise regarding the possibility of implementing these specific management practices as well as observations about their usefulness. In order to ensure the stability of the results and prevent a single individual's opinion from having an inordinate influence on the results, a minimum of 20 participants were recruited per panel (Jorm, 2015). With less than 20 participants, results could have been overly affected by participants' personal characteristics. The research ethics review board of the Université du Québec à Montréal approved the project.

### 2.4.2 Recruitment of participants

Participants were recruited through an advertisement posted on Facebook and LinkedIn. Individuals interested in participating were able to click on the link included in the ad and were then directed to a secure online questionnaire. In order to recruit more managers, associations in the management field (e.g., chambers of commerce) also broadcast our ad. To participate in the study, participants had to be at least 18 years old and working remotely or managing remote workers at least 3 days (about 21 hours) a week to ensure that most of the working hours were

spent remotely, thereby maintaining a high level of remote work intensity. Recruitment took place from May to July 2020.

### 2.4.3 Procedure

In the first round of the study, an online questionnaire with a list of 60 specific management practices (Gilbreath & Benson, 2004; St-Hilaire & al., 2018) was presented to participants. Participants were asked to indicate if each specific practice could be used in their current remote working context (yes or no). If yes, they were also asked to evaluate how useful this practice would be to promote workers' psychological health at work (Likert scale: 1-very little useful; 5-extremely useful). Additional lines at the end of the questionnaire allowed participants to add specific management practices not mentioned in the original questionnaire but considered relevant to their specific context. The specific management practices added by participants in round 1 were analyzed by the two authors and included in the second round if they were not redundant. Upon beginning the questionnaire, participants were asked to provide their email address, so that they could be contacted for the second round.

In order to proceed with the second round, participants from the first round were contacted by email. They were then asked to evaluate the applicability (*In your opinion, can this management practice be used in your current remote working context?*) and usefulness (*How useful, in your opinion, is this practice to promote psychological health at work?*) of all the specific management practices listed in the questionnaire about which participants had diverging opinions and all the new practices proposed by participants in the first round. Participants were informed of the result (% of agreement among participants) obtained for each of the reevaluated specific management practices in the first round and could decide to change or maintain their initial choices.

## 2.5 Analyses

The percentage of participants indicating a specific management practice as applicable in the current context of remote working and crisis was calculated. As in the study by Yap & al. (2014), specific management practices were retained if at least 90% of all participants agreed that it could be used in the current remote working context. Specific management practices were reevaluated in the second round if at least 90% of participants from one of the two panels agreed that the practice could be used in the current context or 80-89% of all participants agreed that the practice could be used in the current remote working context. Management practices not meeting those criteria were rejected. Interjudge agreement was used to classify specific management practices retained after the two rounds into the nine themes presented in Table 2.1 (interjudge agreement: 74%) and an average usefulness score (from 1 to 5) was calculated. The analyses were conducted on all participants' responses, as well as on those of each of the two panels separately.

## 2.6 Results

A total of 50 experts participated in the first round of this study, while 40 of them participated in the second round (retention rate: 80%). Out of the 50 experts questioned, 28 were part of the employee panel, and 22, the managerial panel. Participants were between 21 and 62 years old and 80% were women. Participants were mainly drawn from different work industries, such as finance and insurance (30%), services (24%) and education (12%). New remote workers (less than 3 months) represented 54% of the sample, while 46% of participants had worked remotely prior to COVID-19 (3 months or more) (respectively 24% = 3 months to less than 6 months; 4% = 6 months to less than 1 year; 4% = 1 year to less than 2 years; 14% = more than 2 years.). In our sample, 60% of participants did not have children at home while they were working remotely (remote workers:

68%; managers: 50%). Among the managerial panel, 57% had 5 or fewer employees under their supervision.

A total of 39 specific management practices were retained from Round 1 and 14 new (n=2) or reevaluated practices (n=12) were retained from Round 2, for a total of 53 specific management practices which can be used in the remote working context related to the COVID-19 crisis (see Figure 2.1). The two new practices retained after Round 2 belong to the consideration category (*Inform employees about available assistance programs (e.g., EAP); Recognize the difficulties that employees may experience due to the context*). As shown in Table 2.2, all 53 practices were rated as being more than at least moderately useful (score > 3). Among the 12 specific management practices rejected (Table 2.3) most referred to work structure (e.g., refuse new mandates in case of work overload), consideration (e.g., distinguish between personal and professional relations), and cooperation (e.g., strive to obtain resources for the team).

Results revealed few differences between panels concerning the applicability of specific management practices in the context of the COVID-19 crisis. Nevertheless, employees assessed practices that involved engaging in joking as more applicable than managers did (employees: 96.4% vs managers: 86.4%). Also, managers rated the management practice that consists of providing the information necessary to progress as more applicable than employees did (employees: 89.2% vs managers: 100%).

Findings also indicated that specific management practices related to work structure and consideration were regarded as the most useful to promote psychological health at work in a remote and crisis context. Indeed, of the top 25 specific management practices evaluated as most useful, ten related to establishing work structure (e.g., *reorganize the workload; give clear instructions for*

*tasks; give regular feedback on completed work*) and demonstrating consideration to employees (e.g., *ask about workloads or problems; recognize the difficulties that employees may experience due to the context; demonstrate willingness to listen; demonstrate availability*). However, management practices that allow greater flexibility (3), as well as those related to communication (3), were also deemed very useful by our panels. Indeed, the most useful specific management practice identified by both panels related to allowing flexibility in work schedules. *Inform employees in advance of unusual events or important changes*, related to communication, was also identified by participants as one of the most useful practices. Specific management practices rated as less useful were: notifying employees of their presence (communication), organizing virtual social activities (team consolidation), recognizing special events (birthday, promotion) (consideration) and delegating the execution of a task (initiative and flexibility).

Overall, panels of employees and managers agreed on the usefulness of almost all specific management practices. However, two specific management practices oriented towards consideration (*Demonstrate willingness to listen; M=4.62, SD=0.50*) and professional development (*Take advantage of subordinates' strengths and interests; (M=4.50, SD=0.60)*) were among managers' top five, while they did not reach the top ten for employees and were rated respectively in 12<sup>th</sup> (*M=4.26, SD=0.70*) and 13<sup>th</sup> (*M=4.26, SD=0.90*) position. Conversely, the specific management practice *being transparent* ranked in employees' top ten (*M=4.46, SD=0.647, 4<sup>th</sup>* position), but not managers' (*M=4.27, SD=0.703, 13<sup>th</sup>* position). Furthermore, specific management practices focusing on work structure (*Give clear instructions for tasks; Managers: M=4.23, SD=0.43, 18<sup>th</sup>* position/*Employees: M=4.41, SD=0.84, 7<sup>th</sup>* position), communication (*Provide information necessary to progress; Managers: M=4.09, SD=0.61, 29<sup>th</sup>* position/*Employees: M=4.28, SD=0.61, 11<sup>th</sup>* position) and consideration (*Inform employees about*



*available assistance programs (e.g., EAP)*; Managers:  $M=3.89$ ,  $SD=0.90$ , 44<sup>th</sup> position/Employees:  $M=4.19$ ,  $SD=0.87$ , 18<sup>th</sup> position) were rated as more useful by employees than by managers. Also, interestingly, taking a *subordinate's point of view into account*, which refers to initiative and flexibility themes, was rated more useful by managers than by employees (Managers:  $M=4.38$ ,  $SD=0.669$ , 7<sup>th</sup> position/Employees:  $M=4.19$ ,  $SD=0.634$ , 19<sup>th</sup> position).

Finally, independent t-tests were performed to determine the impact of previous working experience, gender and family responsibilities on the results of the study. Results show that there were only two management practices (out of a total of 60) for which usefulness was evaluated differently according to the length of past experience working remotely. Indeed, management practice consisting of *providing material and human resources necessary to complete tasks* was rated as less useful by new remote workers (less than 3 months) than by more experienced remote workers (3 months or more). Conversely, management practice related to *monitoring progress on files or deadlines* was evaluated as more useful by new remote workers than by remote workers with more experience. On the other hand, when examining the whole sample (managers and employees), none of the management practices were evaluated differently based on gender or family responsibilities. However, separate analysis for managers and employees indicated that among the ten most useful management practices, *Highlight subordinate's successes* was rated as less useful by female managers compared to male managers and men employees rated *Recognize the difficulties that employees may experience due to the context* and *Take advantage of subordinate's strengths and interests* as more useful than female employees did.

## 2.7 Discussion

### 2.7.1 Summary

This study aims to identify specific management practices that can be used to promote remote workers' psychological health in the context of the COVID-19 crisis and also to establish which specific management practices were considered as the most useful to promote remote workers' psychological health during the COVID-19 crisis.

### 2.7.2 Contributions to Scholarship

A total of 53 specific management practices were identified as relevant. Most of these practices were on the original list of 60 specific management practices derived from the scientific literature (Gilbreath & Benson, 2004; St-Hilaire & al., 2018), indicating that similar practices can be used to promote psychological health in both traditional work situations and in remote working and crisis contexts. Since the body of research on remote working may in some cases lack contextual relevance in the current COVID-19 pandemic (Wang & al., 2021), these results contribute significantly to the literature by establishing which management practices are indeed relevant during a public health crisis. However, two new practices that have particular relevance in remote working and crisis contexts also emerged from participants' proposals and fall in the consideration theme. Indeed, these newly retained management practices suggest that, in the context of the stress caused by COVID-19 crisis, it is important for managers to inform employees about available resources (e.g., EAP) as well as to recognize difficulties that employees may experience.

Even though experts reached consensus on the applicability of most specific management practices, there were a few differences between panels in the evaluation of applicability of certain specific

management practices. Indeed, confirming findings of a previous qualitative study, employees rated engaging in jokes with subordinates as more applicable than managers did (St-Hilaire & al., 2018). Thus, although for most employees this practice can be applied in their remote and crisis context, some managers prefer to demonstrate their consideration in a more formal demeanor by, for example, informing employees about available resources and demonstrating willingness to listen, in order to maintain a certain hierarchical distance. As well, providing the information necessary to progress was rated as more applicable by managers than employees. These different perspectives may be explained by the uncertain climate due to the unprecedented public health crisis related to the COVID-19 virus and the lack of available information. Indeed, most remote workers had little to no experience in working remotely prior to the COVID-19 pandemic and neither they nor their organization were prepared for the changes associated with this situation (Wang & al., 2021). Also, employees may have thought that since little relevant information is available, it is difficult for their manager to disseminate it in order to ensure progress on tasks.

The present study also seeks to establish which specific management practices were considered most useful to promote remote workers' psychological health during the COVID-19 crisis. Confirming results reported in the literature, findings suggest that practices related to work structure and consideration were considered as most useful to help to break the isolation experienced by remote workers (Hamouche, 2020; Marshall & al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2001; Watson, 2007) and impact employees' psychological health concretely. Allowing flexibility in organizing work schedules and holidays was also rated as one of the most useful practices by both managers and employees. This result may be explained in part by the fact that, in a remote working context, the lack of face-to-face interactions may lessen the influence of managers on how and when employees execute their work. As well, employees' specific personal situation during the

COVID-19 crisis (e.g., presence of children or dependents at home while working) may also explain why this practice was so highly rated. Indeed, research shows that remote workers may experience work-home conflict as a major challenge (Wang & al., 2021), but one that managers who demonstrate flexibility can help them to overcome. Communication was also identified as an important category of practices, although less so than structure and consideration practices. It is possible that, due to distance, and particularly in a crisis context, managers needed to communicate more effectively and more frequently (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021). Indeed, studies conducted in various crisis contexts have highlighted the importance of effective communication in protecting their team's psychological health and reducing psychological strain (Bakker & Demerouti, 2007; Biggs et al., 2014; Brooks et al., 2018; Greer & Payne, 2014; Suzuki et al., 2012; Väänänen et al., 2003).

Some differences were found between panels regarding the usefulness of specific management practices. Findings suggest that employees considered having clear and relevant information in order to be able to carry out their tasks more useful than managers did. These results are consistent with previous findings indicating that clear communication has a positive impact on well-being, workload and stress (Day & al., 2012; Fonner & Roloff, 2012; Madlock, 2013). It is possible that this divergence in perception is attributable to the fact that managers possess some information which, although relevant, cannot be shared with employees. Either way, since poor communication can hinder professional relationships (Camacho & al., 2018), managers must adjust their management practices in order to facilitate the transmission of important information (Wang & al., 2021). Moreover, employees were also more likely to think that promoting available resources (e.g., EAP) would improve their psychological health at work. This management practice highlights the fact that even though a manager plays an important role in protecting the mental health of their

employees (Biron & al., 2016; Kuoppala & al., 2008; Nayani & al., 2018), other levels of intervention (individual, group, organization) need to be considered as well (Nielsen & al., 2017).

### 2.7.3 Applied Implications

The findings of this study have important practical implications for employees and managers. Although psychological health at work was already acknowledged to be an important issue for managers to consider, the COVID-19 crisis may highlight particular needs among employees that must be addressed. First of all, this study establishes that most specific management practices that promote psychological health at work can be adapted and adopted in a remote working environment. In addition, our findings provide information to managers about which specific management practices are the most useful to promote psychological health among remote employees in the context of COVID-19. Since remote working is certain to become part of the new organizational reality (Hern, 2020; Sytch & Greer, 2020), management practices identified as being the most useful for promoting psychological health at work in the context of COVID-19 may also apply in a remote working context outside a public health crisis. Indeed, the results corroborate previous studies indicating that specific management practices oriented toward showing consideration and instauring work structure are most useful (Hamouche, 2020; Marshall & al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2001; Watson, 2007). On the other hand, allowing flexibility and communicating effectively appears to be particularly important in the context of a crisis, where changes occur often and quickly, and workers are subjected to conditions over which they have little control. However, this type of practice could also remain relevant outside of a crisis context, since many workers consider the flexibility that teleworking offers as one of its most valuable assets (Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007). Finally, although these categories were identified as the most

useful, managers must put in place diversified management practices from each theme to ensure workers' psychological health and optimal functioning.

#### 2.7.4 Limitations and Future Research Directions

Finally, this study has some limitations that should be mentioned. Since recruitment took place a few months after the beginning of the COVID-19 crisis, managers and employees were probably still in an adjustment period and more studies are needed to verify if the present results still apply as remote working and crisis continue. Also, our results show that former experience in teleworking influenced the perception of some participants regarding two specific management practices that refer to work structure and cooperation. Previous studies have shown that experience as a remote worker can affect psychological health and productivity (Gajendran & Harrison, 2007; Kossek & al., 2006; Martin & MacDonnell, 2012). The present study results suggest that remote workers' needs, including for support, may change over time based on their remote working experience. Indeed, they may need more support and structure in the beginning and more flexibility and autonomy once this type of work arrangement is in place. Further research is needed to better understand this evolution. Moreover, each employee's personal situation (e.g., presence of children at home, inadequate workspace) could have influenced their needs in terms of management practices. Future studies are needed to explore the reality of each of these specific situations. Also, additional information concerning employees' and managers' personal situations such as access to a private office to work remotely, years of experience as managers and the number of days spent working remotely (intensity) could have been collected. This information could have shed different light on the results. Furthermore, all participants were recruited from Canada, which may limit generalizability of the results. Additional research is also needed to examine the association

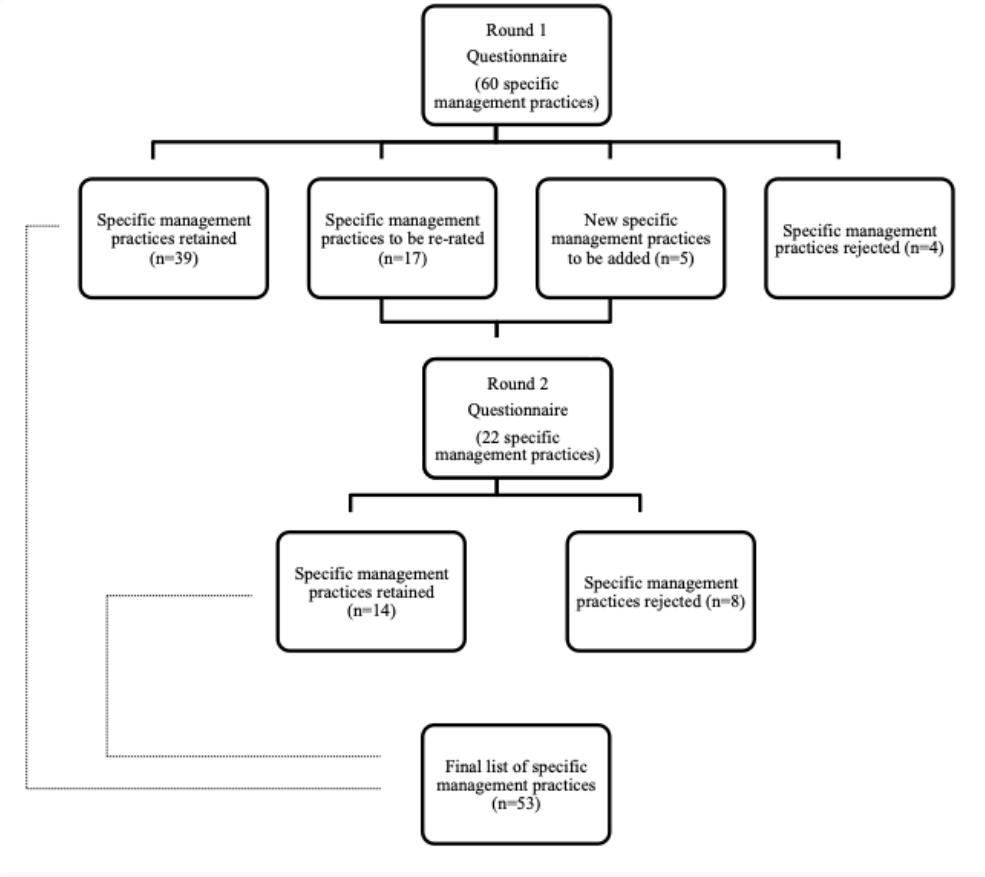
between specific management practices, psychological health at work and other indicators of work functioning, such as presenteeism, empirically, among workers from various industries.

## 2.8 Conclusion

To conclude, this study contributes to our knowledge about specific management practices that can be used in a remote working context during a public health crisis. This research also highlights which specific management practices are more useful to promote the psychological health of remote workers. Findings may provide guidance for developing training to assist managers in better supporting their employees in this regard, especially during extraordinarily stressful crisis situations.

2.9 Figure

Figure 2.1 Total number of specific management practices, retained, re-rated and rejected





## 2.10 Tables

Table 2.1. Specific management practices: themes and definition

Theme	Definition
Consideration	Ask and care about remote worker's level of comfort and well-being.
Work structure	Organize, lead and monitor task in progress.
Communication	Communicate clearly important information to employees.
Cooperation	Support employees in carrying out their tasks.
Initiative and flexibility	Allow employees freedom and initiative to perform their tasks.
Professional development	Support employee's career development.
Work appreciation and recognition	Provide feedback on the work done and highlight employee's strengths.
Team consolidation	Ensure the establishment of cohesion and a good team spirit among employees.
Ethic	Act with integrity and fairness towards each employee.

Table 2.2 Specific management practices retained for promoting psychological health of remote workers in the context of the COVID-19 crises, according to panels' perspective of usefulness

Rank	Specific management practices	Category	<i>M</i>	<i>SD</i>
1.	Allow flexibility in organizing work schedules and holidays	Initiative and flexibility	4,69	0,55
2.	Inform employees in advance of unusual events or important changes	Communication	4,47	0,59
3.	Reorganize the workload	Work structure	4,47	0,66
4.	Ask about workloads or problems	Consideration	4,44	0,68
5.	Demonstrate willingness to listen	Consideration	4,42	0,65
6.	Recognize the difficulties that employees may experience due to the context	Consideration	4,41	0,64
7.	Demonstrate availability	Consideration	4,39	0,61
8.	Being transparent	Ethic	4,38	0,67
9.	Take advantage of subordinate's strengths and interests	Professional development	4,37	0,78
10.	Highlight subordinate's successes	Work appreciation and recognition	4,37	0,78
11.	Communicate in a straightforward manner	Communication	4,35	0,71
12.	Give clear instructions for tasks	Work structure	4,33	0,69
13.	Take subordinate's point of view into account	Initiative and flexibility	4,28	0,65
14.	Allow room for error	Ethic	4,24	0,86
15.	Provide material and human resources necessary to complete tasks	Cooperation	4,24	0,59
16.	Hold team meetings	Team consolidation	4,20	0,82
17.	Demonstrate flexibility in implementing rules, according to the needs of subordinates	Consideration	4,19	0,74
18.	Provide information necessary to progress	Communication	4,19	0,61
19.	Encourage mutual aid within the team	Team consolidation	4,17	0,76
20.	Care about subordinate's state	Consideration	4,16	0,77
21.	Give regular feedback on completed work	Work structure	4,15	0,82
22.	Improve working methods	Work structure	4,11	0,65
23.	Allow freedom in performing tasks	Initiative and flexibility	4,11	0,85
24.	Set realistic goals for subordinate's development	Professional development	4,11	0,65

25.	Highlight subordinate's skills and achievements to the team	Work appreciation and recognition	4,10	0,83
26.	Explain decisions	Communication	4,09	0,75
27.	Play down the situation (scope of a task or deadlines to meet)	Consideration	4,08	0,71
28.	Be cordial during virtual exchanges (email, Skype, Teams...)	Consideration	4,08	0,99
29.	Hold individual meetings	Communication	4,08	0,94
30.	Admit mistakes	Ethic	4,06	0,86
31.	Make decisions as a team	Team consolidation	4,06	0,63
32.	Ask for advice / consult with subordinates	Initiative and flexibility	4,06	0,82
33.	Inform employees about available assistance programs (e.g., EAP)	Consideration	4,05	0,89
34.	Working with subordinate on tasks	Cooperation	4,04	0,71
35.	Solve problems quickly	Work structure	4,04	0,74
36.	Respond to requests / needs quickly	Work structure	4,02	0,74
37.	Provide emotional support	Consideration	4,00	0,86
38.	Support subordinate's actions to one's own superiors	Team consolidation	4,00	0,48
39.	Share objectives	Communication	3,98	0,86
40.	Encourage training	Professional development	3,92	0,67
41.	Communicate the organization's vision	Communication	3,91	0,95
42.	Monitor progress on files or deadlines	Work structure	3,89	0,81
43.	Give advice for completing a task	Cooperation	3,88	0,69
44.	Get to know subordinates. Keep informed about one's subordinates	Consideration	3,87	0,82
45.	Encourage initiative-taking	Initiative and flexibility	3,87	1,00
46.	Provide mentoring / coaching	Professional development	3,87	0,81
47.	Highlight subordinate's skills and achievements to the management (Chiefs, Directors)	Work appreciation and recognition	3,84	0,80
48.	Engage in pleasantries with subordinates	Consideration	3,80	0,93
49.	Maintain a decision (be consistent)	Work structure	3,78	0,82
50.	Recognize special events (birthday, promotion)	Consideration	3,74	1,00
51.	Delegate the execution of a task	Initiative and flexibility	3,72	0,72
52.	Notify of his/her presence	Communication	3,57	0,77
53.	Organize virtual social activities	Team consolidation	3,32	0,94

*M*=Means; *SD*=Standard deviation

*Note.* Specific management practices with the same score are presented in alphabetical order.

---

Table 2.3 Specific management practices rejected for promoting psychological health of remote workers in the context of the COVID-19 crisis.

---

- Allow employees to reduce their working hours
  - Carry out tasks instead of subordinates, if required
  - Defend subordinate's acts to other authorities
  - Distinguish between personal and professional relations
  - Make employee's psychological health diagnosis
  - Make small talk (talk about everything and nothing)
  - Protect subordinate's personal lives outside working hours
  - Recognize development needs of subordinates
  - Reduce productivity expectations due to context
  - Refuse new mandates in case of work overload
  - Strive to obtain resources for the team
  - Treat all subordinates equitably
-

### CHAPITRE 3

#### ARTICLE 2: NAVIGATING CRISIS: THE ROLE OF HEALTH-PROMOTING MANAGEMENT PRACTICES IN ENHANCING REMOTE WORKERS' PSYCHOLOGICAL HEALTH AND WORK FUNCTIONING

Ce chapitre est constitué d'un article scientifique en anglais soumis dans la revue *Journal of Occupational and Organizational Psychology* en 2024.

Navigating Crisis: The Role of Health-Promoting Management Practices in Enhancing Remote  
Workers' Psychological Health and Work Functioning

Laurence Bouchard and Sophie Meunier

Université du Québec à Montréal

Declaration of Conflicting Interests

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### 3.1 Abstract

The aim of this study was to examine the relationship between health-promoting management practices and remote workers' psychological health and work functioning in the context of the COVID-19 pandemic. A total of 374 remote workers completed a questionnaire that assessed how often their manager demonstrated a series of health-promoting management practices, their own level of psychological well-being and distress at work and how often they experienced impairment of their work functioning. Results indicated that structure-oriented practices were the only management practices' significantly associated with both psychological well-being and psychological distress at work. Relative weight analysis confirmed that structure-related practices contribute more to those two outcomes than several other categories of health-promoting management practices. Analysis also revealed that the association between structure-related management practices and work functioning was mediated by psychological health at work. Finally, moderation analysis indicated that stress caused by COVID-19 had a moderating effect on the positive relationship between management practices referring to structure, transparency and psychological security and psychological well-being at work. More specifically, as the level of stress experienced by remote workers increased, the strength of the relationship between these management practices and psychological well-being at work diminished. In sum, results suggest that managers who implement structure-related management practices in context of crisis could genuinely help promote remote workers' psychological health and work functioning. These practices could be less useful when employees' stress level is high.

Keywords: management practices, psychological well-being at work, psychological distress at work, remote workers, work functioning, COVID-19

## 3.2 Introduction

Since the shutdown associated with the coronavirus pandemic, remote working has become an ongoing reality in many organizations. Indeed, at the beginning of 2021, 32% of Canadian employees between 15 and 69 years old were still working mostly from home. As the spread of the virus slows, it is clear that remote working will persist beyond this public health crisis (Mehdi & Morissette, 2021). Before the COVID-19 pandemic, Allen et al. (2015) reviewed the state of existing knowledge related to remote working and its several outcomes. While many benefits to working remotely were identified (e.g., work-life balance, job satisfaction, flexibility and autonomy, stronger commitment to the organization, higher level of well-being, reduction in work-related stress; Gajendran & Harrison, 2007; Grant & al., 2013; Igarria & Guimaraes, 1999; Kelliher & Anderson, 2010; Mann & Holdsworth, 2003; Prasad & al., 2020, Ter Hoeven & Van Zoonen, 2015; Vega & al., 2015), this type of work arrangement can also challenge workers' psychological health. Indeed, studies showed that working away from the office can lead to poor well-being, exhaustion, isolation, work overload, emotional fatigue and redundant communication (Barber & Santuzzi, 2015; Bhumika, 2020; Charalampous et al., 2019; Cooper & Kurland, 2002 Grant et al., 2013; Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Miron et al., 2021; Molino et al., 2020; Mulki & Jaramillo, 2011; Wang et al., 2021; Watson, 2007). As such, working away from the office can lead to adverse consequences (Cooper & Kurland, 2002; Mulki & Jaramillo, 2011), including impaired psychological health (Juchnowicz et Kinowska, 2021; Marshall et al., 2007 Palumbo et al., 2020; Şentürk et al., 2021), which can in turn affect job performance (Marshall et al., 2007). In addition, working remotely in a crisis context such as the COVID-19 pandemic is likely to hold its share of stress given the different waves of infection and changes in sanitary measures to adapt to. In this vein, a study by Prasad & al. (2020), conducted during the COVID-19 pandemic, highlighted the



negative influence of particular psychosocial risks such as role ambiguity and a deleterious organizational climate on workers' psychological well-being. Moreover, remote working by obligation rather than by choice may influence its effects on employees (Allen et al., 2021).

These new challenges associated with remote working can encourage managers to adapt their practice in order to preserve their employees' psychological health. Indeed, managers could help prevent psychological distress and promote the psychological well-being of remote workers (Arnold, 2017; Arnold et al., 2007; Gilbreath, 2001; Gilbreath & Karimi, 2012; Kanste et al., 2007; Kelloway et Barling, 2010; St-Hilaire, 2012; St-Hilaire et al., 2018). Studies show that health-promoting management practices (i.e., concrete behaviors adopted by a manager on a daily basis) are associated with psychological health at work (Gilbert et al., 2017; Gilbreath & Benson, 2004; Kelloway et al., 2013) and employee performance (Gilbreath & Karimi, 2012). However, to date, no study has empirically examined the association between health-promoting management practices, psychological health and work functioning in a remote work and crisis context. To fill this gap, this study seeks to investigate the associations between these variables among remote workers, in the context of the COVID-19 pandemic.

### 3.3 Managers' influence on workers' psychological health

Psychological health is characterized as a comprehensive state of well-being that includes the presence of positive experiences, rather than just the absence of illness (Kelloway & Day, 2005; Keyes, 2005; World Health Organization, 1946). Consequently, psychological well-being and psychological distress represent two interrelated states that are crucial for a comprehensive understanding of psychological health. Psychological distress at work is characterized by the presence of symptoms of anxiety and depression, irritability and aggressiveness with others, as

well as work disengagement (Gilbert et al., 2011; Gilbert & Malo, 2018). In turn, psychological well-being at work can be defined as the individual's subjective positive experience at work (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012), and includes feeling of serenity, social harmony, and work engagement (Gilbert & al., 2011; Gilbert & Malo, 2017)

In the workplace, employees are exposed to psychosocial risks that could harm their psychological health, such as limited decision-making authority, a high workload, work-life imbalance or an inflexible work schedule (Arnold, 2017; Cox et al., 2000; Kelloway & Barling, 2010). However, research indicates that a manager can impact employees' psychological health either positively or negatively by altering their exposure to psychosocial risk factors (Arnold, 2017; Gilbreath, 2001; Gilbreath & Karimi, 2012; Kelloway & Barling, 2010; St-Hilaire, 2012). In this line of research, two main perspectives have guided studies on managerial behaviors: leadership theories and competency models. First, a large body of research on leadership theories has identified transformational leadership as a style with many benefits for employees, particularly in regard to their psychological health (Arnold et al., 2007; Kelloway & Barling, 2010; Kelloway & Day, 2005; Skakon et al., 2010). Transformational leadership is generally defined by a motivating vision and actions that positively impact employees. Such leaders also demonstrate consideration for their employees by addressing their needs, showing empathy, and fostering their professional growth (Antonakis et al., 2003; Bass & Riggio, 2006; Kelloway & Barling, 2010; St-Hilaire, 2012).

Although it can be beneficial to adopt a transformational leadership style, it is also important to know how to translate this style into specific observable behaviors (Kelloway & Barling, 2000; St-Hilaire, 2012; Westerlund et al., 2010). In this regard, the second perspective, (competency models) addressed this gap by identifying specific behaviours associated with managerial competencies

that promote the psychological health of their employees. Studies from this perspective revealed that specific health-promoting behaviors by managers (e.g., allowing more control to employee, considering employees and their well-being ) can prevent burnout (Kanste et al., 2007) and promote psychological well-being (Arnold et al., 2007). Moreover, studies have indicated that health-promoting management practices have a more direct effect on psychological health at work than leadership style in the broader sense (Gilbert et al., 2017; Gilbreath & Benson, 2004; Kelloway et al., 2013; Mullen & Kelloway, 2009). However, only a few studies have focused on specific health-promoting management practices likely to foster psychological health at work (Gilbreath & Benson 2004; St-Hilaire et al., 2018) and even fewer have examined them in a remote work and crisis context (Bouchard & Meunier, 2022).

Indeed, to date, leadership theories have mainly been based on in-person interactions between managers and employees (Avolio et al., 2009). Literature guided by these theories may not enlighten managers of remote workers, since the influence they exert on their subordinates could be different in this specific context (Antonakis & Atwater, 2002). One of the distinctive features of remote work involves reduced possibilities for in-person interaction and nonverbal cues (Nayani et al., 2018; Nielsen et al., 2019; Wang et al., 2021). Thus, opportunities for managers to show consideration, serve as a role model, encourage desired behaviors or alter worker stressors are reduced due to lack of physical proximity (Howell al., 2005; Kelloway & Barling, 2010; Nayani et al., 2018; Nielsen et al., 2019).

However, it is possible to envision some management practices that are more efficient than others for promoting the psychological health of remote workers in a crisis context. Indeed, since role ambiguity is an important stressor for remote workers in the context of the COVID-19 pandemic

(Prasad & al., 2020), management practices that establish a work structure by clearly defining roles and expectations could help to thwart this psychosocial risk. Furthermore, management practices that show consideration by inquiring into the level of comfort and well-being of employees could help to overcome the feeling of isolation frequently experienced by remote workers (Cooper & Kurland, 2002; Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2011; Wang et al., 2021; Watson, 2007). In the same vein, a Delphi study carried out among managers and remote workers during the COVID-19 pandemic confirmed that health-promoting management practices related to consideration (e.g., *Demonstrate willingness to listen*) and work structure (e.g., *Reorganize the workload*) were rated as most useful by both panels of managers and remote workers (Bouchard & Meunier, 2022). Thus, health-promoting management practices based on consideration and work structure are likely to have a strong impact on the psychological health of remote workers, which could in turn promote work functioning.

### 3.4 Conceptual framework and hypotheses

The present study uses the Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) as a conceptual framework. According to this model, every job characteristic can be categorized as a demand or a resource. A demand is defined as an aspect of the job (physical, social, or organizational) that requires an effort and that is associated with a physical or psychological cost (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Demerouti & al., 2001). On the other hand, a resource is defined as a physical, psychological, or social element that allows employees to carry out their tasks adequately, to reduce the costs associated with the demands or to stimulate personal growth, development, and learning (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Bakker et al., 2023). Exposure to demands, such as carrying out a difficult mandate or work overload, is positively related to psychological distress/burnout, while access to resources, such as social support or autonomy, is

positively associated to work engagement and well-being. Also, some studies have confirmed that access to resources is negatively associated with psychological distress or burnout (Bakker & al, 2004; Hakanen & al, 2006; Lesener & al., 2019; Xanthopoulou, et al., 2007). In turn, workers' state of psychological distress or well-being is linked to work functioning and job performance (Bakker & Demerouti, 2017, 2023). Moreover, research on the interaction between demands and resources has established that resources can have a buffering effect on the association between work demands and burnout (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Xanthopoulou et al., 2007). Studies have also highlighted the moderating effect of demands in the relationship between resources and well-being (Bakker & al., 2007; Hakanen & al., 2005). Indeed, the association between job resources and well-being is stronger when demands are high. To date, several studies have supported the JD-R model's assumptions and the association between job demands and resources and many organizational consequences, such as absenteeism, intention to leave, organizational commitment, burnout and well-being (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Hakanen et al., 2006; Halbesleben & Buckey, 2004 Salanova et al., 2005).

Thus, in accordance with the JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017, 2023), health-promoting management practices established by managers could act as a resource that promotes the well-being and reduces the psychological distress of remote workers. Hypotheses 1 and 2 are formulated as follows and illustrated in Figure 3.1:

***H1:*** *Health-promoting management practices are negatively associated with psychological distress.*

***H1a:*** *Health-promoting management practices that show consideration are more strongly negatively associated with psychological distress than contact-facilitating management*

*practices, preventive information management practices, transparency management practices, psychological security management practices and recognition management practices.*

***H1b:*** *Health-promoting management practices that provide structure are more strongly negatively associated with psychological distress than contact-facilitating management practices, preventive information management practices, transparency management practices, psychological security management practices and recognition management practices.*

***H2:*** *Health-promoting management practices are positively associated with psychological well-being.*

***H2a:*** *Health-promoting management practices that show consideration are more strongly positively associated with psychological well-being than contact-facilitating management practices, preventive information management practices, transparency management practices, psychological security management practices and recognition management practices.*

***H2b:*** *Health-promoting management practices that provide structure are more strongly positively associated with psychological well-being than contact-facilitating management practices, preventive information management practices, transparency management practices, psychological security management practices and recognition management practices.*

Health-promoting management practices could also influence job performance and work functioning through their association with psychological well-being and psychological distress.

Hypotheses 3 to 5 are formulated in this regard and illustrated in Figure 3.1.

**H3:** *Health-promoting management practices are negatively associated with impaired work functioning.*

**H4:** *The association between health-promoting management practices and impaired work functioning is mediated by psychological distress.*

**H5:** *The association between health-promoting management practices and impaired work functioning is mediated by psychological well-being.*

Finally, in line with the JD-R model, health-promoting management practices could buffer the association between COVID-19 related stress, an important demand in the context of the present study, and psychological distress. On the other hand, COVID-19 related stress could strengthen the association between health-promoting management practices and psychological well-being work. Thus, hypotheses 6 and 7 are formulated and illustrated in Figure 3.1.

**H6:** *Health-promoting management practices moderate the association between COVID-19 related stress and psychological distress. More specifically, health-promoting management practices lessen the association between COVID-19 related stress and psychological distress.*

**H7:** *COVID-19 related stress moderates the association between health-promoting management practices and psychological well-being. More precisely, COVID-19 related stress amplifies the association between health-promoting management practices and psychological well-being.*

### 3.5 Method

#### 3.5.1 Procedure and recruitment

Recruitment took place from October 2020 to April 2021. An unpaid advertisement, specifying study goals, inclusion criteria, contact information of the principal investigator, as well as a link to the online questionnaire hosted on Qualtrics, was first published on the Researchers' Facebook and LinkedIn pages. The ad was also disseminated on social media by various organizations and community groups (i.e., Association of Young Chambers of Commerce of Quebec, Canadian Mental Health Association). Participants meeting our inclusion criteria were also recruited through the Prolific online participant bank<sup>2</sup>.

When clicking on the survey link, participants were directed to the consent form explaining the conditions of their participation. If they agreed to participate, they were required to answer questions related to inclusion criteria, that is, being at least 18 years old and working remotely at least 21 hours per week to ensure that most of their work time was spent remotely, thereby guaranteeing a high intensity of remote work. They also had to be teleworking at the time of completing the questionnaire. Participants who did not meet the inclusion criteria were thanked for their interest in the study and provided with a list of mental health resources. Participants who met the inclusion criteria were directed to the questionnaire. They were also provided with a list of mental health resources at the end of the questionnaire. This project was approved by the (name of

---

<sup>2</sup> T-tests were performed to investigate the impact of recruitment method on psychological distress at work, psychological well-being at work and impaired work functioning. Results indicated a significant difference only for work functioning  $t(104,32) = 1.98, p > .05$ . Participants recruited on Prolific ( $M = 31.65, SD = 19.85$ ) reported more impairment in work functioning than participants recruited on social media ( $M = 26.61, \acute{E}T = 14.09$ ). Recruitment method was used as a control variable in subsequent analyses concerning work functioning.



university masked) ethics committee (4502).

### 3.5.2 Measures

The questionnaire was administered in French. For all scales, the original French version was used, except for the Endicott Work Productivity Scale (EWPS), for which the French version was obtained directly from the original author.

**Sociodemographic characteristics.** Participants were asked to provide their age and gender. Also, they had to provide their job category (e.g., manager, professional) and in which industry they were employed. Participants had to indicate if they were used to working remotely prior to the COVID-19 pandemic (1=yes; 2=non) and when they had begun teleworking (less than 3 months; from 3 to 6 months; from 6 months to 1 year; from 1 to 2 years; more than 2 years).

**Stress caused by the COVID-19 pandemic.** Since the study took place during the pandemic and that stress is considered as an important demand for remote workers in our study, a question assess the stress caused by that event in particular. Participants were asked to indicate how stressful the situation surrounding the coronavirus (COVID-19) was for them on a scale from 0 to 10. Single-item questionnaire have been used in other studies to assess stress symptoms (Elo et al., 2003).

**Health-promoting management practices.** To assess health-promoting management practices, 53 practices identified in a previous study as relevant in a remote and crisis context were used (Bouchard & Meunier, 2022; see Appendix 3.1). Workers were asked to indicate, on a 5-point Likert Scale (1 = Never; 5 = Always), to what extent each practice was demonstrated by their manager. A principal component analysis with oblimin rotation was carried out on a random

sample of 150 participants from our sample. After deleting items that loaded on more than one component or did not load above the minimum threshold of .40 on their component (Field, 2013; Steven, 2002), results indicated a solution including 30 items that loaded on 7 components that explained 68.56% of the variance (Appendix 3.1). These 7 components related to showing consideration (5 items; e.g. *Provide emotional support*), providing structure (6 items; e.g. *Give clear instructions on tasks*), contact-facilitating with employees (3 items, e.g. *Hold team meetings*), sharing preventive information (3 items, e.g. *Inform employees in advance of unusual events or important changes*), showing transparency (5 items e.g. *Explain decisions*), procuring psychological security (4 items; e.g. *Encourage initiative-taking*) and giving recognition (4 items; e.g. *Highlight subordinate's competencies and achievements to the team*). Each component demonstrates good internal consistency ( $\alpha = 0.71$  to  $\alpha = 0.87$ ).

**Psychological health at work.** Psychological distress and psychological well-being at work were assessed using the Psychological Health at Work scale, which is validated and contextualized to the workplace (Gilbert & Malo, 2017). Participants were asked to indicate, on a 7-point Likert scale (1=never, 7=always), their level of agreement with 21 items related to their psychological distress (12 items; e.g. *I want to give up everything*) and well-being (9 items; e.g. *I want to get involved in a lot of things*) at work. The mean score for each scale was calculated. The Cronbach's alphas of the psychological distress at work ( $\alpha = .88$ ) and psychological well-being at work ( $\alpha = .91$ ) scales were excellent.

**Impaired work functioning.** Endicott Work Productivity Scale (EWPS) was used to assess impaired work functioning (Endicott & Nee, 1997). Participants had to indicate, on a 5-point Likert

scale (0=never, 4=almost always), how often they experienced various difficulties in their work functioning (e.g., *Work more slowly or take longer to complete tasks than expected*) in the last seven days. A global score was obtained by adding each item's score. Exclusion of the participant is suggested if a third of the items are not answered (Endicott & Nee, 1997); none of our participants had to be excluded based on this criterion. Internal consistency was satisfactory for the global score (25 items;  $\alpha = .93$ ).

### 3.6 Statistical analyses

Statistical analyses were carried out using SPSS v.27 (IBM). Preliminary analyses were first performed to examine missing data, the normality of the variables and the presence of univariate or multivariate outliers. Correlational analyses were conducted to explore the associations between the study variables. Hierarchical multiple regressions were then used in order to evaluate which of the seven categories of health-promoting management practices were significantly associated with psychological health at work and work functioning. Covariates (i.e. experience teleworking, recruitment method) and COVID-19 related stress were entered in a first block, while the seven health promoting management practices were entered in the second block. Relative Weight Analyses (RWA) (Johnson, 2000) were also conducted using RWA-Web (Tonidandel & LeBreton, 2014) to test hypotheses regarding the superiority of management practices related to consideration and structure. Confidence intervals for the individual relative weights were estimated using bootstrapping with 10,000 replications (Johnson, 2004; Tonidandel et al., 2009). Bias-corrected and accelerated confidence intervals were employed due to their enhanced coverage accuracy, as advised by Tonidandel et al. (2009). In all analyses, 95% confidence intervals were utilized, corresponding to a significance level of 0.05. Finally, mediation and moderation analysis were conducted with Hayes' (2013) PROCESS macro (<http://www.processmacro.org/>) for SPSS, which

conducts linear or logistic regression to estimate mediation and moderation effects. Each analysis used 5,000 bootstrapping resamples and bias-corrected 95% confidence intervals (CI). The two mediation effects were first explored separately using model 4 of the PROCESS macro. Afterwards, Hayes' PROCESS macro model 1 was used to conduct moderation analyses. To facilitate interpretation, variables were standardized (Z scores) prior to conducting the analyses. Standardized beta coefficients ( $\beta$ ) are thus presented throughout the article.

### 3.7 Results

#### 3.7.1 Preliminary analysis

A total of 501 participants (n=363= from social media; n=138 from the Prolific platform) clicked on the study link and completed the questionnaire. Participants who did not complete at least 55% of the questions were removed from the analysis (n= 119). Missing data were found to be randomly distributed, as indicated by Little's MCAR test ( $\chi^2(9) = 6.717, p = .667$ ), and represent less than 5% of the total data (Tabachnick & Fidell, 2013). Therefore, these missing data were not imputed and listwise deletion was used. All study variables were distributed normally with Skewness and Kurtosis indices ranging between -3 and +3 (Tabachnick & Fidell, 2013). Also, using Mahalanobis distance, a total of 8 participants were identified as multivariate outliers and were excluded from the analysis. Finally, in order to identify variables that would be too strongly correlated with each other, multicollinearity indices were observed. All results indicated that there was no multicollinearity problem among our variables ( $VIF \leq 3.94$ ) (Corbière & Larivière, 2014). Also, as indicated above, a random sample of 150 participants was used to confirm the structure of the health-promoting management practice questionnaire and were discarded from the sample. Thus, statistical analyses to test our main hypotheses were conducted on 224 participants.

### 3.7.2 Participants

Participants were mostly women (65.6%) from 18 to 64 years old ( $M=36.14$ ;  $SD=10.04$ ). Among our participants, 36% worked in the services industry, 13 % in education, 9% in health and 5% in technologies. Teleworkers from the sample were mainly working in a professional (47.3%) or managerial (25.9%) position and had less than one year of experience in teleworking (75.4%). About a third of the participants (29%) had children at home while working remotely. A total of 61.2% of participants had not teleworked prior to the COVID-19 pandemic.

### 3.7.3 Correlational analyses

Table 3.1 presents descriptive statistics and correlations among the study variables. Results indicated that the seven health-promoting management practices were positively associated with psychological well-being at work, and negatively associated with psychological distress at work and impaired work functioning, which suggests support for hypotheses 1 to 3. Among the categories of health-promoting management practices, structure-related practices and transparency-related practices had the highest correlations with psychological well-being at work and impaired work functioning, while structure-related practices and psychological security practices presented the highest correlations with psychological distress at work. On the other hand, preventive information practices were less associated with psychological well-being at work, psychological distress, and impaired work functioning. The results also showed that psychological distress at work was negatively associated with psychological well-being at work and positively associated with impaired work functioning, while psychological well-being at work was negatively correlated with the latter variable. COVID-19 related stress and experience in teleworking were negatively associated with psychological well-being at work, while COVID-19 related stress was

positively associated with psychological distress at work and impaired work functioning. These two variables were used as covariates in the regression analysis. The method by which participants were recruited (either online participant bank (Prolific) or social networks) was found to be negatively correlated with impaired work functioning. Therefore, this variable was also used as a covariate in the subsequent analyses involving this dependent variable.

#### 3.7.4 Hierarchical multiple regression

Table 3.2 presents the result of the hierarchical regression. Results showed that COVID-19 related stress was positively associated with psychological distress and explained 9% of its variance. When added into the model, health-promoting management practices explained an additional 15 % of the variance of this dependent variable. However, only practices providing structure were negatively and significantly associated with psychological distress at work. For psychological well-being, a negative association that explained 5% of the variance was found for experience in teleworking. When all health-promoting management practices were added into the model, 32% of the variance of psychological well-being was explained. Just like for psychological distress at work, providing structure was the only management practice positively and significantly related to psychological well-being at work. Finally, COVID-19 related stress was positively associated with impaired work functioning and this variable explained 10% of this dependent variable variance. Adding health-promoting management practices explained an additional 8 % of the variance of impaired work functioning. Structure-related and transparency management practices were negatively and significantly associated with impaired work functioning.

### 3.7.5 Relative Weight analysis

Relative weight analysis were performed to test whether structure management practices had stronger associations than others practices with psychological distress and well-being at work (Hypotheses 1b and 2b)<sup>3</sup>. Table 3.3 presents the detailed results of these analysis. First, COVID-19 related stress and health-promoting management practices explained 27% of the variance of psychological distress at work ( $R^2 = 0.2668$ ). COVID-19 related stress emerged as the most influential factor in this association (RW = 0.09), contributing to 32.64% of this explained variance. Among the health-promoting management practices, structure-related practices also had a notable impact, accounting for 19.32% of the explained variance of this same variable (RW = 0.05). This indicates that structure management practices significantly influence employees' psychological distress at work. Although other health-promoting management practices, such as psychological security and transparency contributed, in smaller proportions, to the explained variance of psychological distress at work, with rescaled relative weights of 15.10% and 12.42%, only COVID-19 related stress and structure-related management practices were statistically significant contributors to the outcome variance. Results also showed that the relative weight of structure-related practices was significantly higher than practices related to consideration (RW = 0.02; CI [-0.08, -0.01]), contact-facilitating (RW = 0.01; CI [-0.09, -0.01]), and expressing recognition (RW = 0.02; CI [-0.08, -0.01]). However, the relative weight of management practices relating to preventive information (RW = 0.01; CI [-0.09, 0.00]), transparency (RW = 0.03; CI [-0.06, 0.02]),

---

<sup>3</sup> Since management practices regarding consideration were not significantly associated with psychological distress and well-being at work, the relative weight of this category of practices was not compared to that of other categories of practices.

and psychological security (RW = 0.04; CI [-0.06, 0.04]) were not significantly different from structure management practices. (H1b partially supported).

As for psychological well-being at work, RWA indicated that COVID-19 related stress, experience teleworking and health-promoting management practices explained 35% of its variance ( $R^2 = .3469$ )., Structure management practices emerged as the most influential factor (RW = 0.08; 24.42% of model  $R^2$ ), significantly contributing to the enhancement of psychological well-being at work. As well, psychological security management practices (RW = 0.05; 14.88% of model  $R^2$ ) and transparency management practices (RW = 0.05; 13.90% of model  $R^2$ ) played a significant roles in promoting psychological well-being. Management practices that demonstrate consideration (RW = 0.03) and provide preventive information (RW = 0.03) demonstrated notable but lesser contributions to psychological well-being, with rescaled relative weights of 8.42% and 8.55%, respectively. Analysis also indicate that the contribution of structure management practices was significantly different from the contribution of consideration (RW = 0.03; CI [-0.11, -0.02]), contact-facilitating (RW = 0.02; CI [-0.11, -0.02]), preventive information (RW = 0.03; CI [-0.11, -0.01]), and recognition management practices (RW = 0.03; CI [-0.10, -0.02]). However, the relative weight of structure practices was not significantly different from the relative weight of management practices referring to transparency (RW = 0.05; CI [-0.09, 0.01]) and psychological security (RW = 0.05; CI [-0.09, 0.02]) (H2b partially supported).

### 3.7.6 Mediation analysis

Since providing structure was the only health promoting practice significantly associated with our mediating variables (psychological distress and psychological well-being), this category of practices was retained for the mediation analyses. COVID-19 related stress, the experience of



teleworking and recruitment method were used as covariates in both models. A first mediation analysis was conducted to examine the association between practices providing structure and impaired work functioning through psychological distress at work (Figure 3.2). The association between practices providing structure and psychological distress at work was negative ( $\beta = -.37, p < .01$ ), while the one between psychological distress at work and impaired work functioning was positive ( $\beta = .61, p < .01$ ). The total effect of practices providing structure on impaired work functioning was negative and significant ( $\beta = -.30, p < .01$ ). However, when psychological distress was entered into the model, the association between practices providing structure and impaired work functioning decreased and became not significant ( $\beta = -.08, SE = .06, 95\% CI [-.18, .18]$ ). Therefore, psychological distress at work fully mediated the relationship between practices providing structure and impaired work functioning (Frazier & al, 2004). Results of mediation analyses demonstrated a significant indirect effect of practices providing structure on impaired work functioning through psychological distress at work ( $\beta = -.23, SE = .05, 95\% CI [-.33, -.15]$ ), which partially supported H4.

Also, mediation analysis was performed with psychological well-being at work as a mediator of the association between structure management practices and impaired work functioning (Figure 3.3). Practices providing structure were positively associated with psychological well-being at work ( $\beta = .48, p < .01$ ) and psychological well-being at work was negatively associated with impaired work functioning ( $\beta = -.52, p < .01$ ). Results indicated that the total effect of practices providing structure on impaired work functioning was negative and significant ( $\beta = -.30, p < .01$ ). However, when psychological well-being at work was entered into the model, the association between practices providing structure and impaired work functioning decreased and became not

significant ( $\beta = -.05$ ,  $SE = .06$ , 95% CI [.41, -.17]). Thus, supporting partially H5, the relationship between practices providing structure and impaired work functioning was fully mediated by psychological well-being at work (Frazier & al, 2004). More specifically, mediation analysis revealed a significant indirect effect of practices providing structure on impaired work functioning through psychological well-being at work ( $\beta = -.25$ ,  $SE = .06$ , 95% CI [-.38, -.16]).

### 3.7.7 Moderation analysis

Analysis were performed to test the moderating effect of each of the health promoting management practices in the association between COVID-19 related stress and psychological distress at work. No significant results were found with any of the seven health promoting management practices (see Table 3.4). Thus, Hypothesis 6 could not be confirmed.

Subsequently, analysis were performed to test the moderating effect of COVID-19 related stress on the association between each of the health promoting management practices and psychological well-being at work (see Table 3.5). Resultats indicate that COVID-19 related stress acted as a significant moderator in the association between structure ( $\beta = -.11$ ,  $SE = .05$ , 95% CI [-.21, -.00]), transparency ( $\beta = -.13$ ,  $SE = .06$ , 95% CI [-.24, -.02]) and psychological security ( $\beta = -.14$ ,  $SE = .06$ , 95% CI [-.26, -.03]) management practices and psychological well-being at work (Table 3.5). More specifically, contrary to H7, the strength of the positive association between structure, transparency and psychological security management practices and psychological well-being at work diminished as COVID-19 related stress (CS) increased (see Table 3.6).

## 3.8 Discussion

This study aimed to investigate the association between health-promoting management practices

and remote workers' psychological health and work functioning in the context of the COVID-19 crisis. To do so, numerous health-promoting management practices were measured and combined into seven categories using principal components analysis. Results indicated that all health-promoting management practices were positively correlated with psychological well-being at work and negatively correlated with psychological distress at work and impaired work functioning. More specifically, health-promoting management practices related to structure, transparency, and psychological security were those most strongly correlated with psychological health (psychological well-being and psychological distress) and impaired work functioning. However, regression analysis showed that only practices providing structure were associated with all three variables of interest: psychological health at work (distress and well-being) and work functioning. These results concur with previous findings (Bouchard & Meunier, 2022), and suggest that establishing work structure by clearly defining roles, being consistent and maintaining decisions, giving clear instructions regarding tasks and responding to requests or needs quickly can have a positive impact on remote workers. These behaviors may reduce role ambiguity, one important psychosocial risk factor for remote workers. The current context associated with the COVID-19 pandemic may also partly explain why structure-related management practices have taken on such an important role. At the time of data collection, remote workers were still going through several changes, such as the different transitions between face-to-face, virtual and hybrid work and the evolution of sanitary measures such as wearing masks or not. Structure-related management practices may have provided clear expectations for remote workers, who were mostly new to this type of working arrangement. Since they were also navigating in an uncertain climate due to the context of the COVID-19 pandemic, the structure provided by management practices may also have generated a sense of stability among remote workers. Further studies are needed to explore if other categories of health-promoting management practices would emerge as more relevant in other

work contexts.

In this vein, relative weight analyses indicated that even though structure-related practices account for the largest share of the variance in psychological distress and psychological well-being at work, other categories of management practices could be important to consider. Indeed, practices aimed at showing transparency and procuring psychological security were identified as practices that have effects comparable to those of structure-related practices on psychological health. These findings are consistent with the literature highlighting the importance of transparent communication and psychological security on well-being (Leroy et al., 2012; Probst, 2011). Leroy et al. (2012) revealed that psychological security plays a significant role in how transformational leadership influences employee well-being. Thus, employees who feel psychologically safe are more satisfied at work and more engaged towards the organization which enhance work functioning. Moreover, studies have shown that a manager who demonstrates transparency contributes to creating a positive work climate, which in turn leads to greater well-being and improved job performance (Vogelgesang et al., 2013). Therefore, even if structure-related management practices remain important to implement, it is essential for managers to vary the management practices they put into practice in order to effectively contribute to optimal psychological health.

Surprisingly, when all health-promoting management practices were taken into account simultaneously, practices that involved showing consideration were not significantly associated with psychological health at work and work functioning. This result is inconsistent with findings of other studies indicating that this type of management practice is relevant for overcoming the feelings of isolation experienced by remote workers (Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki & Jaramillo, 2011; Watson, 2007). It is possible that in the turbulent context of the pandemic, role

ambiguity and management practices to counteract it (i.e., structure-related) were more useful and salient for participants than practices that alter the feeling of isolation. Also, other interventions that were not assessed in the present study, such as colleagues' or relatives' support, may have contributed to counteracting isolation and promoting psychological health. Indeed, a systematic review and meta-analysis by Nielsen & al., (2017) demonstrated that all levels of intervention (group, leaders, organization) can improve employees' well-being and, consequently, performance. Finally, consideration could also be expressed differently in a teleworking context or could be considered less effective than face-to-face demonstrations in preserving remote workers' psychological health.

A second objective of this study was to investigate the mediating role of psychological health on the association between health-promoting management practices and work functioning. Only structure-related management practices were considered in the analysis. Results indicated that psychological distress and psychological well-being at work fully mediate the relationship between structure-related management practices and work functioning. Thus, structure-related management practices implemented by managers decrease psychological distress and increase psychological well-being at work, which in turn together improve employees' work functioning. Consistent with previous literature on leadership (Schaufeli, 2015, 2017; Tims et al., 2011) and the JD-R model (Bakker & Demerouti, 2017), structure-related management practices constitute a resource that promotes the well-being and reduces the psychological distress of remote workers while influencing their work functioning. Therefore, the use of structure-related management practices by managers could ensure increased work performance by acting on the psychological health of remote workers at work.

Finally, moderation analyses indicated no significant moderating effect of structure-related management practices in the association between COVID-19 related stress and psychological distress at work. Indeed, structure-related management practices did not buffer the association between COVID-19 related stress and psychological distress. This result may be explained by the fact that structure-related management practices may be more useful for reducing the effect of work-related psychosocial risk factors than personal psychosocial risk factors (i.e., stress in personal life). Future studies should try to replicate the present study by examining if health-promoting management practices could indeed buffer the negative effect of demands that are more work-related (ex. work stress, role ambiguity).

Nevertheless, results indicated a moderating effect of COVID-19 related stress in the association between structure, transparency et psychological security management practices and psychological well-being at work. More specifically, as remote workers' pandemic-related stress increased, the association between these management practices and psychological well-being diminished. Indeed, contrary to the JD-R model, the presence of a demand such as COVID-19 related stress did not amplify the importance or effect of a resource (health-promoting management practices) on well-being but diminished it. Thus, these management practices appear to be less efficient in promoting psychological well-being when employees experience a high level of stress in their life. Again, it would be interesting to replicate the result of the present study with demands that are more work-related. Another potential explanation could be that, in a stressful situation, too much intervention towards structure, transparency or psychological security could amplify stress or generate a feeling of lack of flexibility which can both subsequently reduce psychological well-being. When highly stressed about a personal situation (e.g., COVID-19 pandemic), employees may need to have more information and resources for dealing with this specific situation, rather than regarding their tasks

or work role.

### 3.8.1 Study limitations and future research

Finally, this study has some limitations that must be considered. First, the cross-sectional nature of this study prevents us from drawing any conclusions about the directional and causal relationships between study variables (De Lange & al., 2004). In this perspective, a study by Leclerc et al. (2014) demonstrated bidirectional associations between psychological health and job performance. Indeed, although psychological health could have a positive impact on performance at work, high job performance could also improve well-being at work. The same results could therefore apply to impaired work functioning. Future longitudinal studies should explore the sequence between health-promoting management practices, psychological health and work functioning.

Also, the context dominated by the COVID-19 pandemic during which the study took place (stress experienced by remote workers, change in habits and highly solicited adaptive capacity) probably influenced our results. In this vein, most of our participants were new to remote working, since recruitment took place during the COVID-19 crisis. Indeed, 75.4% had less than one year of experience working remotely and were probably still in an adjustment period. A study conducted by Bouchard & Meunier (2022) revealed that previous experience teleworking can influence how workers evaluate the usefulness of health-promoting management practices for promoting psychological health at work. Other studies have also demonstrated that remote workers' level of experience can affect psychological health and productivity (Gajendran & Harrison, 2007; Kossek et al., 2006; Martin & MacDonnell, 2012). These results suggest that remote workers' needs may evolve as they gain more experience in this type of work arrangement. It is thus possible that, initially, new remote workers may need more support and structure. As they gain experience,

autonomy and flexibility might take on greater importance. Further research is needed to better understand this evolution in remote workers' reality. It would also be interesting to explore the change in remote workers' needs when they join a new organization. Integrating into a new organization that is operating in remote mode can be very challenging, and managers may be particularly helpful in promoting the integration of new employees. Thus, it would be interesting to reproduce the present study among employees that are going through an onboarding process.

Additionally, another limitation of this study concerns the presence of managers among our participants. Although they worked remotely from their own managers, it is possible that the nature of their roles may have influenced their perception and their needs regarding management practices that impact their psychological health and work functioning. Future studies should investigate this potential distinction. Also, the stress experienced by remote workers was measured by a single item. Although the validity of measuring stress using a single item has been demonstrated (Elo et al., 2003), the use of a non-validated measure constitutes a limitation of the study. In future studies, using a validated and multidimensional stress scale should be considered (Cohen et al., 1983). Moreover, information could have been collected regarding employees' personal situations such as difficulty in managing work-life boundary, number of days spent teleworking (intensity) or having access to a closed office to work remotely in order to further qualify the results. Finally, since this study used self-reported measures, it is subject to common method bias. As well, health-promoting management practices reported by employees may not represent reality. In future studies, it would be relevant to include managers' perception of the health-promoting management practices they implement daily.



### 3.9 Conclusion

This study contributes to the advancement of knowledge on which health-promoting management practices are the most useful to promote remote workers' psychological health and performance in a crisis context such as that influenced by the COVID-19 pandemic. By adopting structure-related management practices, managers could contribute to reducing the feelings of ambiguity which can in turn affect the psychological health of their employees. Our findings may provide guidance to concretely inform managers about which behavior would be useful to adopt with remote workers. Although work structure seems to be particularly relevant to protect employees' psychological health and improve job performance, it remains important for managers to implement diversified health-promoting management practices to counteract the various psychosocial risk factors in the workplace.

3.10 Figures

Figure 3.1 Proposed model of mediation

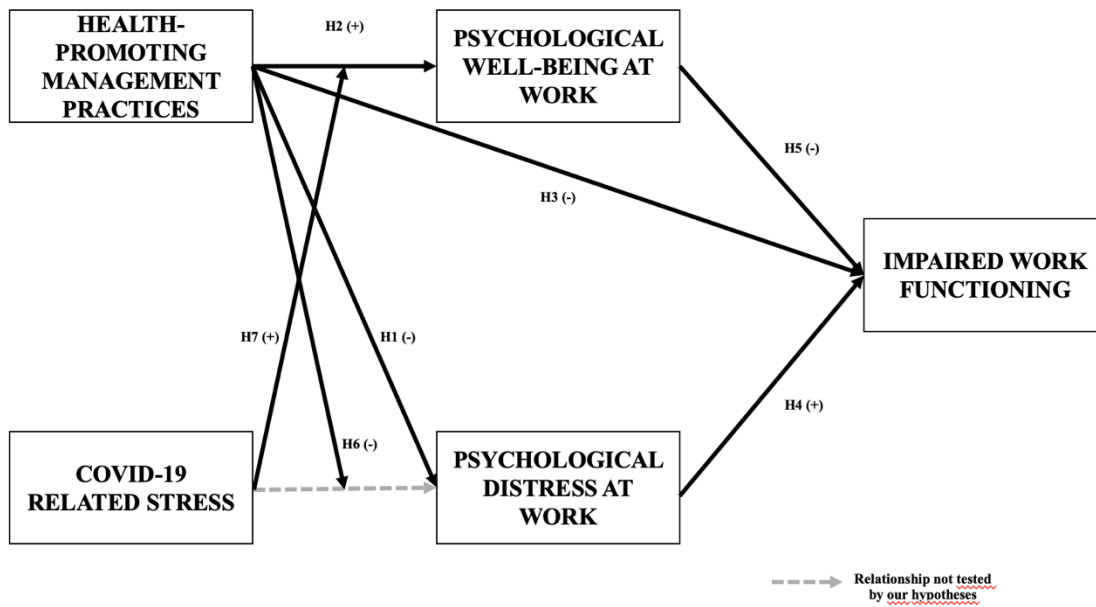
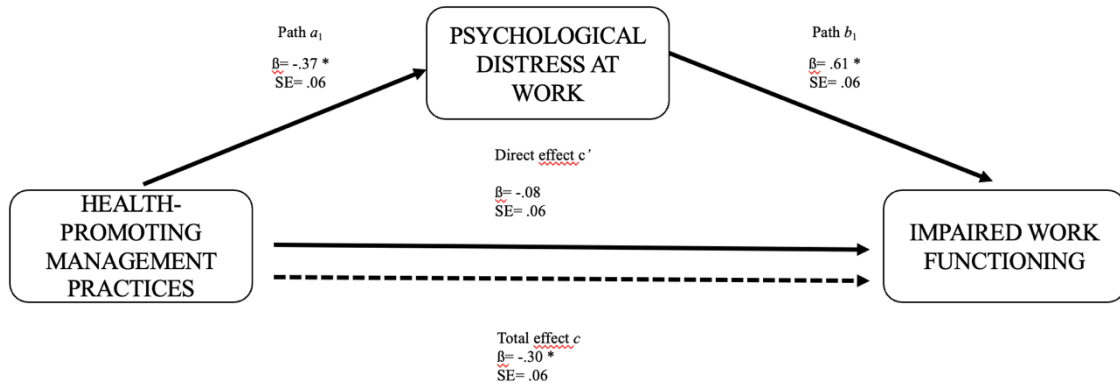
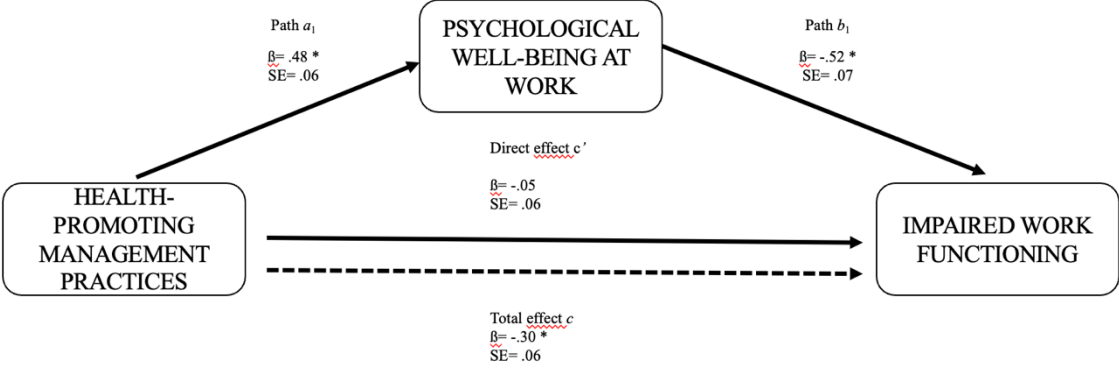


Figure 3.2 Mediation analyses of the association between practices providing structure and impaired work functioning through psychological distress



\* $p < 0.01$

Figure 3.3 Mediation analyses of the association between practices providing structure and impaired work functioning through psychological well-being



\*p < 0.01

### 3.11 Tables

Table 3.1 Correlation among study variables

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Age	36.14	10.04														
2. Gender (Male)			.193**													
3. CMP	3.60	.93	.035	.119												
4. SMP	3.61	.76	.058	.072	.729**											
5. CFMP	3.59	.87	-.053	.138*	.643**	.602**										
6. PIMP	3.44	.93	.097	.104	.612**	.625**	.601**									
7. TMP	3.78	.80	.075	.046	.763**	.756**	.576**	.570**								
8. PSMP	4.12	.72	.015	.152*	.776**	.704**	.580**	.554**	.739**							
9. RMP	3.45	.93	0,03	.047	.762**	.733**	.659**	.565**	.705**	.680**						
10. PDW	2.88	.92	-.065	-.007	-.288**	-.395**	-.221**	-.258**	-.362**	-.371**	-.279**					
11. PWBW	5.07	1.00	.112	.071	.416**	.532**	.357**	.365**	.463**	.459**	.402**	-.702**				
12. IWF	28.20	15.87	-.117	-.053	-.216**	-.297**	-.217**	-.177**	-.316**	-.233**	-.182**	.662**	-.538**			
13. CS	5.32	2.14	.095	.283**	.032	-.002	.089	.004	-.023	-.028	.080	.299**	-.138*	.283**		
14. ET (Yes)			.035	.040	-.010	-.083	-.053	.081	-.006	.020	-.048	.119	-.198**	-.040	.062	
15. RM (Prolific)			.301**	.515**	.135*	.018	.026	.042	.032	.122	.019	-.063	.07	-.148*	.085	0.004

\*p < .05, \*\* p < .01; Consideration management practices (CMP); Structure management practices (SMP); Contact-facilitating management practices (CFMP); Preventive information management practices (PIMP); Transparency management practices (TMP); Psychological security management practices (PSMP); Recognition management practices (RMP); Psychological Distress at work (PDW); Psychological well-being at work (PWBW); Impaired work functioning (IWF); COVID-19 related stress (CS); Experience Teleworking experience (ET); Recruitment method (RM)

Table 3.2 Hierarchical regression analyses for the influence of health-promoting management practices on psychological distress at work, psychological well-being at work and impaired work functioning, controlling for COVID-19 related stress, experience teleworking and recruitment method

	Psychological distress at work			Psychological well-being at work			Impaired work functioning		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
COVID-19 related stress	.13	.03	.30**	-.06	.03	-.13	2.22	.48	.30**
Experience teleworking (yes)				-.39	.13	-.19**			
Recruitment method (Prolific)							-5.89	2.20	.01**
R <sup>2</sup>		.09**			.05**			.10**	
COVID-19 related stress	.12	.03	.28**	-.05	.02	-.12*	2.16	.46	.29**
Experience teleworking (yes)				-.35	.12	-.17**			
Recruitment method (Prolific)							-6.12	2.14	-.18**
HMP – Consideration	.13	.12	.13	-.08	.12	-.07	1.94	2.10	.11
HMP – Structure	-.34	.13	-.28**	.45	.13	.35**	-4.61	2.28	-.22*
HMP – Contact-facilitating	.01	.09	.01	.03	.09	.03	-2.79	1.63	-.15
HMP – Preventive information	-.01	.08	-.01	.06	.08	.06	.91	1.46	.05
HMP – Transparency	-.12	.12	-.11	.13	.13	.10	-5.40	2.18	-.27*
HMP – Psychological security	-.26	.13	-.20	.24	.13	.17	1.21	2.38	.05
HMP – Recognition	.01	.10	.01	-.04	.11	-.03	1.65	1.85	.10
R <sup>2</sup>		.24**			.32**			.19**	

\*p <.05, \*\*p <.01.

Table 3.3 Relative Weight Analysis for the influence of health-promoting management practices on psychological distress at work, psychological well-being at work and impaired work functioning, controlling for COVID-19 related stress, experience teleworking and recruitment method

Predictor	RW	CI-L	CI-U	RS-RW (%)
<b>Criterion = Psychological Distress at Work (<math>R^2 = .2668</math>)</b>				
COVID-19 related stress	0.0871	0.0183	0.1553	32.64
HMP – Consideration <sup>a</sup>	0.0154	-0.0295	0.0231	5.76
HMP – Structure	0.0515	0.0051	0.0887	19.32
HMP – Contact-facilitating <sup>a</sup>	0.0094	-0.0347	0.0170	3.54
HMP – Preventive information	0.0135	-0.0288	0.0303	5.07
HMP – Transparency	0.0331	-0.0075	0.0619	12.42
HMP – Psychological security	0.0403	-0.0047	0.0728	15.10
HMP – Recognition <sup>a</sup>	0.0164	-0.0267	0.0252	6.15
<b>Criterion = Psychological Well-Being at Work (<math>R^2 = .3469</math>)</b>				
COVID-19 related stress <sup>a</sup>	0.0175	-0.0075	0.0605	5.03
Experience teleworking (yes)	0.034	-0.0021	0.0863	9.81
HMP – Consideration <sup>a</sup>	0.0292	0.0039	0.0494	8.42
HMP – Structure	0.0847	0.0398	0.1327	24.42
HMP – Contact-facilitating <sup>a</sup>	0.0233	-0.0001	0.0510	6.72
HMP – Preventive information <sup>a</sup>	0.0297	0.0009	0.0639	8.55
HMP – Transparency	0.0482	0.0169	0.0852	13.90
HMP – Psychological security	0.0516	0.0187	0.0957	14.88
HMP – Recognition <sup>a</sup>	0.0287	0.0020	0.0509	8.28
RW raw relative weight (within rounding error raw weights will sum to $R^2$ ), CI-L lower bound of confidence interval used to test the statistical significance of raw weight, CI-U upper bound of confidence interval used to test the statistical significance of raw weight, RS-RW relative weight rescaled as a percentage of predicted variance in the criterion variable attributed to each predictor (within rounding error rescaled weights sum to 100 %)				
<sup>a</sup> The raw relative weight for this variable differs significantly from the raw relative weight obtained for structure related management practices				

Table 3.4 Moderating effects of health-promoting management practices on the association between COVID-19 related stress and psychological distress at work (with experience teleworking used as covariate)

	$\beta$	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	-.22	.20	-.62	.19
COVID-19 related stress (CS)	.29**	.06	.17	.40
Structure management practices (SMP)	-.39**	.06	-.51	-.28
CS X SMP	.04	.06	-.07	.15
Experience teleworking (Yes)	.13	.12	-.10	.37
Constant	-.31	.21	-.72	.10
COVID-19 related stress (CS)	.30**	.06	.18	.42
Consideration management practices (CMP)	-.30**	.06	-.42	-.18
CS X CMP	.06	.06	-.05	.17
Experience teleworking (Yes)	.19	.12	-.05	.44
Constant	-.29	.22	-.71	.14
COVID-19 related stress (CS)	.31**	.06	.19	.44
Contact-facilitating management practices (CFMP)	-.24**	.06	-.37	-.12
CS X CFMP	-.01	.07	-.14	.12
Experience teleworking (Yes)	.18	.13	-.07	.43
Constant	-.40	.21	-.82	.02
COVID-19 related stress (CS)	.29**	.06	.17	.41
Preventive information management practices (PIMP)	-.27**	.06	-.39	-.15
CS X PIMP	.00	.06	-.12	.13
Experience teleworking (Yes)	.25*	.13	-.00	.50
Constant	-.32	.21	-.72	.09
COVID-19 related stress (CS)	.28**	.06	.16	.40
Transparency management practices (TMP)	-.36**	.06	-.48	-.24
CS X TMP	.04	.06	-.07	.16
Experience teleworking (Yes)	.20	.12	-.04	.44
Constant	-.34	.20	-.74	.06
COVID-19 related stress (CS)	.27**	.06	.15	.39
Psychological security management practices (PSMP)	-.37**	.06	-.49	-.26
CS X PSMP	.08	.06	-.04	.20
Experience teleworking (Yes)	.21	.12	-.02	.45
Constant	-.28	.21	-.69	.13
COVID-19 related stress (CS)	.31**	.06	.19	.43
Recognition management practices (RMP)	-.30**	.06	-.42	-.18
CS X RMP	.06	.06	-.05	.17
Experience teleworking (Yes)	.17	.12	-.07	.42

LLCI: lower level of confidence interval; ULCI: upper level of confidence interval.  
 \*p <.05, \*\*p <.01.



Table 3.5 Moderating effects of COVID-19 related stress on the association between health-promoting management practices and psychological well-being (experience teleworking used as covariate)

	$\beta$	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constant	.59**	.20	.19	.99
Structure management practices (SMP)	.42**	.06	.30	.53
COVID-19 related stress (CS)	-.13*	.06	-.25	-.01
SMP X CS	-.11*	.05	-.21	-.00
Experience teleworking (Yes)	-.37**	.12	-.60	-.13
Constant	.60**	.20	.20	.99
Transparency management practices (TMP)	.48**	.06	.37	.60
COVID-19 related stress (CS)	-.09	.06	-.20	.03
TMP X CS	-.13*	.06	-.24	-.02
Experience teleworking (Yes)	-.37**	.12	-.60	-.14
Constant	.63**	.20	.24	1.02
Psychological security management practices (PSMP)	.47**	.06	.36	.58
COVID-19 related stress (CS)	-.09	.06	-.21	.02
PSMP X CS	-.14*	.06	-.26	-.03
Experience teleworking (Yes)	-.40**	.12	-.62	-.16
Constant	.59	.20	.19	.99
Consideration management practices (CMP)	.42**	.06	.30	.53
COVID-19 related stress (CS)	-.13*	.06	-.25	-.01
CMP X CS	-.11	.05	-.21	.00
Experience teleworking (Yes)	-.37*	.12	-.60	-.13
Constant	.54*	.21	.13	.96
Contact-facilitating management practices (CFMP)	.36**	.06	.24	.48
COVID-19 related stress (CS)	-.16*	.06	-.28	-.03
CFMP X CS	-.04	.06	-.17	.08
Experience teleworking (Yes)	-.34**	.13	-.59	-.09
Constant	.73**	.21	.32	1.14
Preventive information management practices (PIMP)	.38**	.06	.26	.50
COVID-19 related stress (CS)	-.12*	.06	-.24	-.00
PIMP X CS	-.01	.06	-.13	.11
Experience teleworking (Yes)	-.45**	.12	-.70	-.21
Constant	.56**	.21	.15	.96
Recognition management practices (RMP)	.40**	.06	.29	.52
COVID-19 related stress (CS)	-.15*	.06	-.27	-.03
RMP X CS	-.10	.06	-.21	.01
Experience teleworking (Yes)	-.34**	.12	-.58	-.10

LLCI: lower level of confidence interval; ULCI: upper level of confidence interval.  
\*p <.05, \*\*p <.01.

Table 3.6 Effect of health promoting management practices on psychological well-being at work at different level of COVID-19 related stress (CS)

Health promoting management practices			
	Structure	Transparency	Psychological security
Low CS	$\beta = .53$ , SE = .08, 95% CI [.37, .68]	$\beta = .61$ , SE = .09, 95% CI [.44, .78]	$\beta = .61$ , SE = .08, 95% CI [.44, .78]
Average CS	$\beta = .42$ , SE = .06, 95% CI [.30, .53]	$\beta = .48$ , SE = .06, 95% CI [.37, .60]	$\beta = .47$ , SE = .06, 95% CI [.36, .58]
High CS	$\beta = .31$ , SE = .08, 95% CI [.15, .47]	$\beta = .35$ , SE = .07, 95% CI [.21, .50]	$\beta = .33$ , SE = .08, 95% CI [.17, .48]

## CHAPITRE 4

### DISCUSSION GÉNÉRALE

Cette discussion générale permet d'intégrer et d'approfondir les résultats obtenus dans la présente thèse. Un rappel des objectifs et une synthèse des principaux résultats seront d'abord présentés. Les contributions théoriques et les implications pratiques de la recherche doctorale seront ensuite discutées. Finalement, les limites de la recherche seront exposées et des pistes de recherches futures seront suggérées. La discussion se conclura en abordant la contribution globale de la thèse.

#### 4.1 Rappel des objectifs spécifiques de la thèse

La présente recherche doctorale visait à répondre à la question de recherche suivante : quelles sont les pratiques de gestion spécifiques qui favorisent la santé psychologique au travail dans un contexte de travail à distance et de crise sanitaire. Bien que l'influence du gestionnaire sur la santé psychologique et le fonctionnement au travail des employés ait été largement examinée sous l'angle du style de leadership, très peu d'études ont cherché à identifier les comportements spécifiques (ou pratiques de gestion) qui incarnent le style de leadership et qui favorisent la santé psychologique et le fonctionnement au travail. Encore moins d'études s'y sont intéressées dans un contexte de gestion à distance en période de crise. La présente thèse contribue donc à offrir un éclairage nouveau quant aux pratiques de gestion spécifiques pouvant être mises en place pour favoriser une saine santé psychologique et un meilleur fonctionnement dans ce type de contexte en émergence. Pour y parvenir, deux objectifs ont été poursuivis. Le premier objectif était d'identifier les pratiques de gestion spécifiques perçues comme étant applicables et utiles pour promouvoir la santé psychologique au travail dans un contexte de gestion à distance durant une période de crise (Article 1). Le second objectif visait à mesurer empiriquement l'importance relative de chaque

pratique de gestion spécifique (ou catégorie de pratiques de gestion spécifiques) pour promouvoir la santé psychologique et le fonctionnement au travail des employés travaillant à distance durant la pandémie de la COVID-19 (Article 2).

#### 4.2 Synthèse des résultats obtenus

Les résultats du premier article de la thèse indiquent d'abord que la grande majorité des pratiques de gestion issues de la littérature scientifique ont été jugées applicables au contexte de travail à distance durant la pandémie (51/60) (Gilbreath et Benson, 2004; St-Hilaire et al., 2018). Ce résultat suggère que des pratiques de gestion similaires peuvent être utilisées pour favoriser à la fois la santé psychologique des travailleurs en présentiel et des travailleurs à distance lors d'une période de crise importante. Par ailleurs, au-delà des pratiques de gestion spécifiques issues de la littérature, de nouvelles pratiques ont également émergé des deux panels sondés, celles-ci visant principalement à démontrer de la considération aux travailleurs. En effet, les pratiques visant à reconnaître les difficultés que peuvent éprouver les membres de l'équipe et à informer les employés au sujet des ressources d'aide disponibles (par exemple : PAE) ont été identifiées comme étant particulièrement utiles dans le contexte de l'étude.

Globalement, les panels d'employés et de gestionnaires se sont entendus sur l'utilité de la quasi-totalité des pratiques de gestion spécifiques. Les pratiques liées à la flexibilité et à la communication ont été identifiées parmi les plus utiles. En effet, la pratique identifiée comme la plus utile par les gestionnaires et les employés concernait la présence de flexibilité dans l'organisation des horaires de travail et des congés. Les résultats ont également permis d'identifier l'importance des pratique de gestion liée à la communication (*Informer les employés en avance lors d'évènement inhabituels ou de changement importants; Fournir les informations nécessaires*

à l'avancement des dossiers) pour favoriser la santé psychologique des travailleurs à distance. Néanmoins, ce sont les pratiques de gestion liées à la structure et à la considération qui se sont retrouvées en plus grand nombre parmi les pratiques les plus utiles pour promouvoir la santé psychologique au travail dans un contexte de travail à distance et de crise. En effet, parmi les vingt-cinq pratiques de gestion spécifiques jugées les plus utiles, dix visait à établir une structure (4) de travail et à démontrer de la considération (6).

En dépit du consensus, il a été possible de remarquer certaines différences entre les panels quant à l'utilité de certaines pratiques de gestion spécifiques pour promouvoir la santé psychologique au travail. Notamment, deux pratiques de gestion orientées vers la considération (*Faire preuve d'écoute*) et le développement professionnel (*Mettre à profit les forces et les intérêts des employés*) figurent parmi les cinq pratiques évaluées comme étant les plus utiles par les gestionnaires, alors que ces pratiques n'ont pas été aussi favorablement classées parmi les employés. Inversement, les employés ont souligné la grande importance de la transparence (*Être transparent*), alors que cette pratique a été répertoriée comme moins utile chez les gestionnaires. En outre, plusieurs pratiques de gestion spécifiques liées à la structure (*Donner des instructions claires sur les tâches*), à la communication (*Fournir les informations nécessaires à l'avancement des dossiers*) et à la considération (*Informers les employés quant aux programmes d'aide disponibles (par exemple : PAE)*) ont été jugées plus utiles par les employés que par les gestionnaires. De façon surprenante, la prise en compte du point de vue d'un subordonné a été jugée plus utile par les gestionnaires que par les employés. Enfin, corroborant une étude qualitative réalisée précédemment (St-Hilaire et al., 2018), nos résultats indiquent que les employés ont jugé plus applicable que les gestionnaires la pratique de gestion qui vise à rigoler et faire des plaisanteries avec les employées. Ainsi, bien que pour la plupart des employés cette pratique puisse s'appliquer dans leur contexte de crise à distance,

plusieurs gestionnaires semblaient préférer manifester leur considération de manière plus formelle en informant par exemple leur équipe sur les ressources disponibles et en faisant preuve d'écoute.

Finalement, les analyses effectuées ont permis de confirmer que l'expérience antérieure des répondants en matière de travail à distance a pu influencer les résultats de l'article 1. À cet effet, les résultats indiquent que l'utilité de deux pratiques de gestion spécifiques a été jugée différemment en fonction de l'expérience passée en matière de travail à distance. En effet, la pratique de gestion consistant à *fournir les ressources matérielles et humaines nécessaires à la réalisation des tâches* a été jugée moins utile par les nouveaux télétravailleurs (moins de 3 mois) que par les travailleurs à distance plus expérimentés (3 mois ou plus). À l'inverse, la pratique de gestion liée au *suivi de l'avancement des dossiers ou des délais* a été évaluée comme plus utile par les nouveaux travailleurs à distance que par les plus expérimentés. Par ailleurs, étant donné le grand nombre d'analyse effectuées pour tester ces différences parmi les 53 pratiques de gestion retenues, ce résultat pourrait également être dû au hasard et est à donc à interpréter avec prudence.

Pour leur part, les résultats de l'article 2 ont permis d'appuyer la littérature actuelle et de corroborer certains résultats du premier article (Bouchard et Meunier, 2022) qui suggèrent que d'établir une structure de travail est associé positivement avec la santé psychologique et le fonctionnement des travailleurs à distance traversant une période de crise. De plus, les résultats confirment que les pratiques de gestion structurantes contribuent à un fonctionnement au travail plus optimal à travers une meilleure santé psychologique. Plus spécifiquement, ces pratiques de gestion spécifiques diminuent la détresse psychologique au travail et augmentent le bien-être psychologique au travail des travailleurs à distance, ce qui contribue à une meilleure performance caractérisée par une réduction des difficultés de fonctionnement au travail. Toutefois, les résultats ont également permis

de révéler l'importance d'instaurer une variété de pratiques en mettant en lumière la contribution similaire des pratiques de gestion liées à la structure et d'autres catégories de pratiques de gestion, telles que celles visant à démontrer de la transparence et celles créant un climat de sécurité psychologique, à la santé psychologique et au fonctionnement au travail. Enfin, les résultats de l'article 2 indiquent que les pratiques de gestion n'influencent pas la force du lien qui unit le stress occasionné par le contexte de crise de la COVID-19 et la détresse psychologique au travail des travailleurs à distance. D'autre part, les résultats confirment le rôle modérateur du stress causé par la crise de la COVID-19 dans la relation entre les pratiques de gestion liées à la structure, à la transparence et à la sécurité psychologique et le bien-être psychologique au travail. Contrairement à nos hypothèses, le stress vécu par les travailleurs à distance contribue à diminuer la force du lien qui unit ces pratiques de gestion spécifiques et le bien-être psychologique au travail. En somme, les principaux constats du second article permettent d'identifier que les pratiques de gestion visant à instaurer une structure comme étant une catégorie de pratiques qui influence significativement la santé psychologique et le fonctionnement au travail dans un contexte de travail à distance et de crise. De plus, le rôle médiateur de la santé psychologique dans la relation qui unit les pratiques de gestions spécifiques (structure) et le fonctionnement au travail est confirmé. Or, contrairement à ce que le modèle des demandes et des ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001; Schaufeli et al., 2009) soutient, les pratiques de gestion n'atténuent pas l'association entre le stress en lien avec la COVID-19 et la détresse psychologique, alors que le stress vécu par la crise (demande) n'a pas d'effet amplificateur sur le lien qui unit les pratiques de gestion et le bien-être psychologique au travail.

### 4.3 Contributions théoriques

La présente thèse enrichit de manière significative les connaissances actuelles sur plusieurs plans. Cette section vise à décrire ces contributions théoriques qui couvrent trois grands thèmes, soit 1) l'identification des pratiques de gestion spécifiques qui favorisent la santé psychologique dans un contexte de travail à distance et de crise, 2) l'exploration empirique des liens entre les pratiques de gestion, la santé psychologique et le fonctionnement au travail, 3) la vérification des postulats du modèle JD-R dans un contexte de travail à distance et de crise tel que celui de la COVID-19.

#### 4.3.1 Identification des pratiques de gestion spécifiques favorisant la santé psychologique dans un contexte de travail à distance et de crise

De manière globale, les résultats de la thèse répondent au besoin souligné par plusieurs auteurs d'identifier des comportements managériaux tangibles et spécifiques (Gilbert et al., 2017; St-Hilaire et al., 2018; Westerlund et al., 2010) pour favoriser la santé psychologique au travail. À notre connaissance, les études réalisées dans le cadre de la présente thèse sont les premières à avoir investigué l'applicabilité, mais également l'utilité perçue de pratiques de gestion spécifiques en contexte de travail à distance et de crise. En effet, la majorité des études antérieures ont plutôt adopté la perspective du leadership afin d'examiner l'influence du gestionnaire sur la santé psychologique des travailleurs (Kelloway et Barling, 2010; Kelloway et al., 2005; Kuoppala et al., 2008; Mullen et Kelloway, 2009). Les quelques rares études ayant adopté l'approche des modèles de compétences et identifié des pratiques de gestion spécifiques favorisant la santé psychologique au travail (Arnold, 2017; Arnold et al., 2007; Kanste et al., 2007; Lewis et al., 2010; Yarker et al., 2007; Yarker et al., 2008) n'ont pas été réalisées en contexte de travail à distance et de crise. Or, le contexte unique de la pandémie a introduit un mode de travail à distance obligatoire modifiant ainsi



les attentes en matière de pratiques de gestion. En effet, la littérature sur l'ajustement à des événements de crise suggère que les pratiques de gestion doivent être adaptées pour répondre aux défis spécifiques imposés lors d'une crise (Carnevale et Hatak, 2020 ; Kniffin et al., 2021 ; Sinclair, 2020 ; Zacher et Rudolph, 2022). Ainsi, la présente thèse contribue à l'avancement des connaissances en identifiant des pratiques de gestion spécifiques visant à favoriser la santé psychologique et le fonctionnement au travail dans ce contexte particulier. Bien que plusieurs pratiques issues des études antérieures soient demeurées pertinentes dans le contexte de la présente thèse, de nouvelles pratiques ont pu émerger.

La présente thèse a aussi permis, pour une des premières fois, d'évaluer l'utilité perçue par les gestionnaires et les employés de différentes pratiques de gestion spécifiques. Malgré certaines différences entre ces deux panels d'experts, un consensus a été obtenu pour une majorité de pratiques de gestion. Plus spécifiquement, la pratique de gestion visant à permettre de la flexibilité dans l'organisation de l'horaire de travail et des congés a été considérée parmi les plus utiles par les gestionnaires et les employés. Ce résultat est en accord avec l'étude de Gilbert et ses collaboratrices (2017) qui indique qu'offrir à son équipe de la flexibilité au niveau de l'organisation de l'horaire est un comportement soutenant à l'autonomie et serait lié à davantage de bien-être psychologique au travail. Ce résultat pourrait également être expliqué, d'une part, par la distance physique en contexte de travail à distance, qui diminue les occasions où le gestionnaire peut influencer la manière et le moment où les employés exécutent leur travail. D'autre part, il est possible que dans le contexte de la crise de la COVID-19, les situations personnelles de chacun des employés (par exemple : présence d'enfants ou de personnes à charge à la maison pendant le travail) aient contribué à l'évaluation positive de cette pratique. En effet, les conflits travail-vie personnelle,

qui ont constitué un défi majeur pour les travailleurs à distance durant la pandémie de la COVID-19 (Wang et al., 2021), peuvent être amenuisés par un questionnaire qui fait preuve de flexibilité.

Dans la même veine, en accord avec la littérature actuelle (Bentley et al., 2016; Cooper et Kurland, 2002; Eichenauer et al., 2021; Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2001; Prasad et al., 2020; Taylor et Kavanaugh, 2005; Wang et al., 2021; Watson, 2007), les résultats de la présente thèse suggèrent que les pratiques de gestion spécifiques perçues comme les plus utiles afin de promouvoir la santé psychologique au travail dans un contexte de travail à distance et de crise sont celles visant à établir une structure de travail (Articles 1 et 2) et à démontrer de la considération (Article 1). Ces pratiques pourraient permettre de briser l'isolement vécu par les travailleurs à distance et de diminuer l'ambiguïté de rôle liée aux situations de crise (Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2001; Watson, 2007), ce qui influencerait par la suite positivement leur santé psychologique (Günther et al., 2022). En somme, la présente thèse a permis d'identifier et de prioriser les pratiques de gestion favorisant la santé psychologique dans le contexte bien spécifique du travail à distance en situation de crise.

#### 4.3.2 Vérification empirique des liens entre les pratiques de gestion et la santé psychologique et le fonctionnement au travail

La présente thèse contribue également significativement à l'avancement des connaissances en testant pour une des premières fois, de façon empirique, le lien entre les pratiques de gestion spécifiques, instaurées par les gestionnaires au quotidien, et la santé psychologique ainsi que le fonctionnement au travail. À notre connaissance, aucune étude n'a investigué empiriquement ces liens avec un si grand nombre de pratiques de gestion spécifiques.

Les résultats du second article ont permis de valider empiriquement que seules les pratiques de gestion spécifiques ayant pour objectif de mettre en place de la structure sont associées significativement à la fois à la santé psychologique et au fonctionnement au travail. Le contexte de crise lié à la COVID-19 est une piste potentielle pour expliquer l'importance accordée aux pratiques de gestion spécifiques liées à la structure. En effet, lors de la collecte de données, les travailleurs à distance interrogés vivaient encore plusieurs changements au quotidien, tant sur le plan personnel en lien avec la crise sanitaire, que sur le plan professionnel avec la transition du mode de travail en virtuel vers un mode de travail en présentiel ou hybride pour certains. Les pratiques de gestion structurantes ont pu contribuer à créer un environnement de travail encadrant avec des attentes claires envers les travailleurs à distance qui étaient pour la plupart inexpérimentés face à ce mode de travail.

Contrairement à nos hypothèses, les pratiques de gestion visant à démontrer de la considération n'étaient pas associées significativement à la santé psychologique et au fonctionnement au travail (Article 2). Ce résultat est en contradiction avec les conclusions d'autres études indiquant que ce type de pratiques est pertinent pour surmonter le sentiment d'isolement vécu par les travailleurs à distance (Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2011; Watson, 2007). De plus, il est plus ou moins cohérent avec les résultats de l'article 1 qui avaient identifié ce type de pratique comme étant des plus utiles. Une explication réside potentiellement dans l'évolution de la situation liée à la pandémie de la COVID-19. En effet, lors de l'étude de l'article 1, le stress accru que vivait les travailleurs à distance confrontés à la nouveauté de la pandémie a pu encourager l'émergence d'un fort besoin de considération de leur part. Par ailleurs, lorsque l'étude de l'article 2 a été réalisée, la pandémie était toujours présente, mais avait tout de même évoluée. Les travailleurs à distance s'étaient probablement davantage adaptés au stress de la pandémie et avaient

alors peut-être moins besoin de manifestations visant à démontrer de la considération mais plutôt davantage de structure pour clarifier les différentes consignes, parfois contradictoires, qui étaient communiquées. Il est également possible que les travailleurs ayant répondu au questionnaire de l'étude 2 aient bénéficié de considération de la part d'autres membres de leur entourage, tels que leurs collègues ou leurs proches, reléguant au second plan les pratiques liées à la considération du gestionnaire. Une revue systématique et une méta-analyse de Nielsen et al., (2017) indiquent d'ailleurs que des interventions à tous les niveaux (collègues, gestionnaire, organisation) peuvent améliorer le bien-être des employés et, par conséquent, la performance au travail. Il est possible que dans le cas de la présente étude, les participants avaient toujours un accès privilégié à leur réseau social, minimisant l'importance des pratiques de gestion visant à s'enquérir de leur niveau de bien-être et leur niveau de confort (considération).

Supra, les résultats ont également permis de mettre en lumière l'importance d'autres catégories de pratiques de gestion. En effet, les pratiques visant à faire preuve de transparence ainsi que celles ayant pour objectif de créer un climat de sécurité psychologique ont aussi été identifiées comme ayant des effets comparables à ceux des pratiques de gestion liées à la structure sur la santé psychologique au travail. Ces résultats sont néanmoins cohérents avec la littérature qui soutient l'importance de la communication transparente et de la sécurité psychologique pour le bien-être (Leroy et al., 2012; Probst, 2011). Leroy et al. (2012) ont révélé que la sécurité psychologique joue un rôle important dans la manière dont le leadership transformationnel influence le bien-être des employés. Ainsi, les employés qui se sentent en sécurité psychologiquement sont plus satisfaits au travail et davantage engagés envers l'organisation, ce qui améliore le fonctionnement au travail. De plus, les études ont montré qu'un gestionnaire qui fait preuve de transparence contribue à créer un climat de travail positif, ce qui se traduit par un plus grand bien-être et une meilleure performance

au travail (Vogelgesang et al., 2013). Par conséquent, même si la pertinence des pratiques de gestion liées à la structure demeure, il est essentiel pour les gestionnaires de varier les pratiques de gestion qu'ils mettent en place afin de contribuer efficacement à une santé psychologique optimale.

#### 4.3.3 Vérification des postulats du modèle JD-R dans un contexte de travail à distance et de crise

Le second article a également permis de vérifier certains postulats du modèle JD-R dans un contexte spécifique de travail à distance et de crise. Tout d'abord, conformément au modèle JD-R (Bakker et Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023), les pratiques de gestion liées à la structure constituaient une ressource liée positivement au bien-être psychologique des travailleurs à distance. De plus, bien que le lien unissant les ressources et la détresse psychologique ne fasse pas partie des postulats du modèle original, à l'instar d'études antérieures (Schaufeli et Bakker 2004), la présente étude a permis de constater un lien négatif entre les pratiques de gestion structurantes (ressource) et la détresse psychologique au travail. Néanmoins, la nature transversale de notre étude nous impose à la prudence dans les conclusions que nous pouvons en tirer et de futures études seront nécessaires pour investiguer cette dernière relation. Finalement, les résultats de l'article 2 ont permis de confirmer le rôle médiateur de la santé psychologique au travail (bien-être et détresse psychologique) dans la relation entre les pratiques de gestion spécifiques liées à la structure (ressource) et le fonctionnement au travail (performance). Ainsi, en accord avec une étude récente de Demerouti et Bakker (2022) et les modèles théoriques à préconiser dans un contexte d'ajustement à une crise, plusieurs résultats de la thèse appuient l'applicabilité du modèle JD-R dans un contexte de travail à distance et de crise.

Par ailleurs, les résultats de la thèse n'ont pas permis de confirmer les effets modérateurs soutenus dans le modèle JD-R. En effet, tout d'abord, l'effet protecteur des pratiques de gestion (ressource) dans la relation qui unit le stress lié à la COVID-19 (demande) et la détresse psychologique au travail n'a pu être confirmé dans le cadre de la thèse. Nos résultats sont semblables à ceux d'autres études qui ont également éprouvé de la difficulté à faire la démonstration de cet effet modérateur lorsque les demandes et les ressources proviennent de sphères différentes (Demerouti et Bakker, 2022; Butler et al., 2009; Luk et Shaffer, 2005). En effet, les effets modérateurs du modèle JD-R seraient plus forts lorsqu'il y a un appariement entre les demandes et les ressources (De Jonge et Dormann, 2006). À titre d'exemple, les pratiques de gestion structurantes pourraient avoir davantage de potentiel pour diminuer le lien entre l'ambiguïté de rôle et la détresse psychologique. Par ailleurs, cela demeure à être testé empiriquement. D'autre part, il est tout à fait envisageable que les ressources de différentes sphères de vie interagissent de manière plus complexe que ce qui est stipulé dans le cadre du modèle JD-R (Bakker et al., 2019; Du et al., 2018; Turner et Lingard, 2016), plus particulièrement lorsque les frontières entre la vie personnelle et professionnelle sont davantage perméables comme dans un contexte de travail à distance et de crise (Demerouti et Bakker, 2022). En effet, en contexte de crise, il est possible que les demandes et les ressources personnelles, organisationnelles et familiales interagissent entre elles et puissent amenuiser ou exacerber l'influence qu'elles ont par la suite sur la santé psychologique (Demerouti et Bakker, 2022). Bien que le récent article de Demerouti et Bakker (2022) réitère que l'effet protecteur des ressources opère, en contexte de crise, entre les différentes sphères de vie, nos résultats soutiennent que ce postulat du modèle demeure à être raffiné et testé de nouveau dans de futures études.

Enfin, les résultats de la thèse ont mis en lumière un effet modérateur du stress lié au contexte de crise de la COVID-19 (demande) dans l'association entre les pratiques de gestion spécifiques liées

à la structure, à la transparence et la sécurité psychologique (ressource) et le bien-être psychologique au travail. Cependant, contrairement à nos hypothèses et à ce que propose le modèle de JD-R, la présence d'une demande telle que le stress lié à la COVID-19 n'amplifiait pas l'importance et l'effet d'une ressource (les pratiques de gestion spécifiques) sur le bien-être psychologique au travail, mais, au contraire, la diminuait. Ainsi, ces pratiques de gestion semblaient moins utiles pour favoriser le bien-être psychologique lorsque les employés vivaient un niveau élevé de stress par rapport à la pandémie. Il est possible que dans le contexte stressant de la pandémie, trop d'intervention pour maximiser la structure, la transparence ou la sécurité psychologique puisse contribuer à amplifier le stress ou à générer un sentiment de manque de flexibilité et d'autonomie, réduisant ainsi le bien-être psychologique. Les employés stressés par une situation personnelle (par exemple, la pandémie de COVID-19) pourraient avoir davantage besoin d'informations et de ressources pour faire face à cette situation spécifique, plutôt que de structure concernant leurs tâches ou leur rôle professionnel. Il est également possible que le type de demande choisi ait influencé ce résultat. En effet, la littérature soutient qu'il existerait deux types de demandes : les demandes défis et les demandes obstacles (Crawford et al., 2010; Podsakoff et al., 2007). Les demandes de type défis sont perçues comme soutenant le développement professionnel ou l'obtention de gains futurs (par exemple : un niveau élevé de responsabilités professionnelles) tandis que les demandes de type obstacles sont perçues comme ayant le potentiel de contrecarrer la croissance personnelle, les apprentissages et la réalisation des objectifs (par exemple : l'ambiguïté de rôle) (Crawford et al., 2010). L'évaluation de la demande a donc une incidence sur ses conséquences. Une méta-analyse de Podsakoff et ses collaborateurs (2007) indique que les demandes défis sont associées positivement à l'engagement organisationnel alors que les demandes obstacles sont, quant à elles, associées négativement à cette même variable. Ainsi, dans le cadre de la présente thèse, la demande choisie (stress lié à la COVID-19) pourrait

davantage être considérée comme une demande obstacle. Il serait intéressant dans le cadre d'études futures de tester l'effet modérateur de demandes défis dans la relation entre les pratiques de gestion et le bien-être psychologique au travail.

#### 4.4 Implications pratiques

Les conclusions de cette thèse ont d'importantes implications pratiques pour les employés et les gestionnaires. Bien que la santé psychologique au travail soit déjà reconnue comme un enjeu important à considérer pour les organisations, les résultats des deux études apportent un éclairage nouveau sur les besoins particuliers des travailleurs à distance en situation de crise. Dans un premier temps, cette thèse permet d'établir que plusieurs pratiques de gestion spécifiques favorisant la santé psychologique au travail peuvent être adaptées et adoptées dans un environnement de travail à distance et de crise. Ainsi, les gestionnaires supervisant une équipe partiellement ou totalement à distance n'ont pas nécessairement à redéfinir la manière dont ils exercent leur rôle. Ils peuvent instaurer des pratiques de gestion similaires qu'en présentiel, en les ajustant aux moyens de différents outils technologiques.

De plus, nos résultats fournissent des informations aux gestionnaires quant aux pratiques de gestion spécifiques qui sont les plus utiles pour promouvoir la santé psychologique des employés à distance, mais également en contexte de crise. En effet, les résultats corroborent des études antérieures réalisées avant et durant la pandémie de la COVID-19 et indiquant que des pratiques de gestion orientées vers l'instauration d'une structure de travail seraient particulièrement utiles (Hamouche, 2020; Marshall et al., 2007; Mulki et Jaramillo, 2001; Prasad et al., 2020; Watson, 2007). Ainsi, il est recommandé aux gestionnaires de définir clairement les rôles, d'assumer leurs décisions, d'agir avec cohérence, de donner des instructions claires concernant les tâches et de répondre rapidement



aux demandes ou aux besoins des employés. D'autre part, les pratiques de gestion liées à la flexibilité semblent particulièrement importantes à adopter dans un contexte de crise, mais pourraient également s'avérer utiles en contexte hors crise. En effet, de nombreux travailleurs considèrent la flexibilité qu'offre le travail à distance comme l'un de ses atouts les plus précieux (Fonner et Roloff, 2010; Gajendran et Harrison, 2007). Enfin, bien que les pratiques de gestion liées à la structure soient celles qui aient été le plus liées à la santé psychologique et au fonctionnement au travail dans la présente thèse, il demeure essentiel que les gestionnaires soient en mesure d'adopter des pratiques de gestion diversifiées, provenant de chaque catégorie, pour assurer la santé psychologique et le fonctionnement optimal des travailleurs. En effet, différents contextes pourraient appeler à l'adoption de certaines catégories de pratiques de gestion particulières. L'adaptation des pratiques de gestion au contexte et aux facteurs de risques psychosociaux prédominants semble donc importante.

Par ailleurs, l'article 1 a souligné une disparité quant à l'applicabilité des pratiques de gestion liée à la considération. En effet, les résultats ont permis de mettre en lumière que certains gestionnaires préféreraient manifester leur considération de manière plus formelle, par exemple en informant les membres de leur équipe des ressources disponibles et en faisant preuve d'écoute. Néanmoins, les deux panels se sont entendus sur l'utilité des pratiques de gestion visant à démontrer de la considération en s'enquérant de la charge de travail et des problèmes, en se montrant disponible pour son équipe et en reconnaissant les difficultés que les employés peuvent vivre en raison du contexte. Malgré tout, il est possible que ces disparités de perception viennent teinter les comportements que les gestionnaires mettent en place. Au-delà d'être à l'écoute, les gestionnaires devraient régulièrement échanger sur le plan personnel avec les membres de leur équipe et faire preuve d'authenticité en partageant des émotions sincères pour encourager leurs employés à le faire

également, en cas de besoin (Bilota et al., 2021). Ces résultats soulignent également l'importance de la communication entre gestionnaires et employés afin de s'assurer que les pratiques de gestion mises en place répondent réellement aux besoins des employés.

#### 4.5 Limites et pistes de recherches futures

Au-delà des contributions théoriques et implications pratiques de cette thèse, il demeure important de nuancer les résultats obtenus en tenant compte de certaines limites. Tout d'abord, une première limite concerne la généralisation des résultats. En effet, le contexte changeant et particulier dominé par la crise de COVID-19 dans lequel se sont déroulées les deux études a probablement influencé nos résultats. Lors de nos différentes collectes de données, les participants étaient soumis à un stress inhabituel en lien avec la pandémie et devaient s'ajuster à l'évolution des différentes mesures sanitaires en place. La situation personnelle de chaque employé (par exemple : présence d'enfants à la maison, espace de travail inadéquat) a aussi pu influencer leurs besoins en matière de pratiques de gestion spécifiques, d'autant plus que les états de crise révèlent souvent l'importance de la sphère personnelle qui peut, dans ce type de contexte, être une source de soutien ou de stress supplémentaire selon les situations individuelles (Gabriel et Aguinis, 2022). D'autres études sont nécessaires pour vérifier si les résultats actuels s'appliquent toujours alors que le travail à distance (ou en mode hybride) se poursuit et que la crise s'estompe. En effet, il serait intéressant de vérifier dans de telles études si d'autres catégories de pratiques de gestion spécifiques favorables à la santé psychologique émergeraient ou prendraient plus d'importance. De plus, il serait intéressant de vérifier si les présents résultats s'appliquent dans un contexte de crise différent (par exemple : catastrophe naturelle).

Également, le peu d'expérience antérieure en matière de travail à distance chez nos participants

peut avoir influencé nos résultats. En effet, alors que 54% des répondants du premier article avaient moins de 3 mois et d'expérience dans un mode de gestion à distance au moment où ils ont pris part à l'étude, 75,4% des répondants du second article avaient moins d'un an d'expérience dans ce même contexte. Or, des études indiquent que le niveau d'expérience des travailleurs à distance peut affecter leur santé psychologique et leur productivité (Gajendran et Harrison, 2007; Kossek et al., 2006; Martin et MacDonnell, 2012). Dans le même ordre d'idées, les résultats de l'article 1 révèlent que l'expérience antérieure en matière de travail à distance a influencé l'évaluation de l'utilité de deux pratiques de gestion spécifiques, une liée à la structure et l'autre liée à la coopération. Il est donc plausible que l'expérience plutôt récente de nos participants en termes de travail à distance ait eu une influence sur nos résultats. Cela suggère donc une évolution quant aux besoins des travailleurs à distance à mesure qu'ils acquièrent plus d'expérience dans ce type de mode de travail. Il est possible que, dans un premier temps, les nouveaux travailleurs à distance aient besoin de plus de soutien et de structure. En acquérant de l'expérience, l'autonomie et la flexibilité pourraient prendre une plus grande importance. De nouvelles recherches sont nécessaires afin d'explorer cette évolution relative aux besoins des travailleurs à distance dans l'optique de mieux la comprendre. Il serait également intéressant de faire un parallèle entre cette évolution et l'intégration des travailleurs à distance au sein d'une nouvelle organisation. Intégrer une nouvelle organisation lorsque celle-ci opère totalement à distance peut comporter certains défis. Ainsi, il serait intéressant de reproduire la présente étude auprès d'employés en phase d'intégration et de suivre au fil du temps l'évolution de leurs besoins dans un devis plus longitudinal.

En plus du niveau d'expérience des travailleurs à distance, le critère de l'intensité, c'est-à-dire la fréquence ou la proportion de temps qu'un employé passe à travailler à distance par rapport à son temps total de travail (Gajendran et Harrison, 2007), peut avoir influencé les résultats. De fait,

plusieurs études ont corroboré les effets de l'intensité de travail à distance sur la satisfaction au travail, les conflits travail-vie personnelle, l'engagement organisationnel, la relation avec les collègues, la santé psychologique ainsi que la performance (Bailey et Kurland, 2002; Charalampous et al., 2019; Fonner et Roloff, 2010; Gajendran et Harrison, 2007; Golden et al., 2008). La revue systématique de Charalampous et collègues (2019) a d'ailleurs démontré qu'un niveau modéré de travail à distance est associé à davantage de bien-être alors qu'un niveau d'intensité élevée (plus de 2,5 jours par semaine) peut générer des effets négatifs tels que de l'isolement et des enjeux de déconnexion pouvant nuire à la santé psychologique. Puisque la présente étude a eu lieu durant la pandémie de COVID-19, il est plausible de croire qu'en raison du confinement et des mesures sanitaires en vigueur, la grande majorité des participants travaillaient majoritairement à distance. Néanmoins, n'ayant pas recueilli cette information, il serait enrichissant de réaliser de futures études en y intégrant cet élément pour apporter un éclairage différent aux pratiques les plus utiles.

En outre, le rejet de certaines pratiques de gestion spécifiques, telles que refuser des nouveaux mandats en cas de surcharge de travail, distinguer les relations personnelles des relations professionnelles ou tenter d'obtenir des ressources pour son équipe, peut être attribuable à la façon dont nous avons sondé les répondants à ce sujet. En effet, d'une part, la formulation de notre question concernant l'applicabilité des pratiques de gestion était très précise et référait au contexte très particulier et singulier de la pandémie (*Selon vous, cette pratique de supervision peut-elle être utilisée dans votre contexte actuel de travail à distance ?*). Certaines des pratiques rejetées pourraient donc être considérées applicables dans un autre contexte de travail à distance. D'autre part, un manque de visibilité peut avoir contribué à une évaluation moins favorable de l'utilité par les employés de certaines pratiques par opposition aux gestionnaires qui, eux, sont conscients

d'adopter ces pratiques et perçoivent leur utilité lorsqu'elles sont mises en place. De futures études liant la mise en place des pratiques de gestion spécifiques d'un gestionnaire à l'évaluation de ses employés nous permettraient d'explorer davantage les conséquences du manque de visibilité.

Une autre limite importante à mentionner concerne la nature transversale du devis de recherche utilisée pour l'article 2 qui ne permet pas de tirer des conclusions en ce qui a trait à la direction et la causalité des liens entre les variables (De Lange et al., 2004). Dans cette perspective, une étude de Leclerc et al. (2014) indique des associations bidirectionnelles entre la santé psychologique et la performance au travail. En effet, bien que la santé psychologique au travail puisse favoriser la performance au travail, une bonne performance au travail pourrait également contribuer à augmenter le bien-être au travail. Les futures études longitudinales devraient explorer la séquence temporelle entre les pratiques de gestion spécifiques, la santé psychologique et le fonctionnement au travail.

Une autre lacune méthodologique importante de l'article 2 concerne l'utilisation d'un questionnaire non validé afin de mesurer les pratiques de gestion. En effet, étant donné l'absence d'un tel outil dans la documentation scientifique, un questionnaire mesurant les pratiques de gestion de façon exhaustive a été créé à partir des résultats de l'article 1. Malgré des caractéristiques psychométriques intéressantes, ce questionnaire n'a pas permis de mesurer les pratiques de gestion liées à la flexibilité, qui étaient apparues comme étant particulièrement utiles dans le cadre de l'article 1. Des études futures sont donc nécessaires afin de valider empiriquement un questionnaire mesurant l'ensemble des pratiques de gestion importantes, dont celles étant liées à la flexibilité, pour ensuite poursuivre l'exploration de leurs liens avec la santé psychologique et le fonctionnement au travail.

De plus, la proportion importante des répondants étant des femmes (Étude 1 : 80%; Étude 2 : 66%) et provenant de l'industrie des services (Étude 1 : 24%; Étude 2 : 36%) a pu nuire à la généralisation des résultats. De futures études comportant un plus grand nombre de répondants masculins et oeuvrant dans des industries plus diversifiées seraient souhaitables pour valider les résultats obtenus.

La présence de gestionnaires au sein de nos répondants peut également constituer une limite de la seconde étude. En effet, bien que ceux-ci travaillaient tout de même à distance de leur propre gestionnaire, il est possible que la nature de leur rôle ait influencée leurs besoins en ce qui concerne les pratiques de gestion qui influencent leur santé psychologique et leur fonctionnement au travail. Il serait intéressant que de futures études investiguent les distinctions potentielles selon la nature du rôle de l'employé.

Enfin, l'utilisation de mesures autorapportées rend les résultats obtenus dans le cadre de la présente thèse vulnérables au biais de méthode commune. De plus, les pratiques de gestion spécifiques rapportées par les employés représentent des perceptions et peuvent ne pas représenter les pratiques réellement adoptées par leur gestionnaire. Puisque la perception des employés et des gestionnaires n'est pas toujours concordante (Den Hartog et al., 2004), il serait pertinent, lors de futures études, d'inclure l'avis des gestionnaires quant aux pratiques de gestion spécifiques qu'ils mettent de l'avant sur une base quotidienne pour ensuite comparer ces dernières avec celles rapportées par leur équipe de travail.

## CONCLUSION

En somme, la présente thèse soutient que des pratiques de gestions spécifiques similaires peuvent être mises en place, tant en contexte de travail en présentiel qu'en contexte de travail à distance lors d'une crise. Également, elle confirme que les pratiques de gestion spécifiques permettant d'instaurer une structure de travail semblent être les plus associées à la santé psychologique et au fonctionnement optimal au travail dans un tel contexte. Il est possible que la mise en place de ces pratiques de gestion structurantes favorise la diminution de l'ambiguïté de rôle qui peut, à son tour, affecter la santé psychologique des travailleurs à distance. Néanmoins, il demeure important pour les gestionnaires de mettre en place des pratiques de gestion spécifiques diversifiées et adaptées à leur contexte afin de contrer les différents facteurs de risques psychosociaux au travail. La présente thèse permet donc d'orienter les efforts des gestionnaires vers les pratiques de gestion spécifiques visant à favoriser la santé psychologique et le fonctionnement au travail dans ce mode de travail émergent qu'est le travail à distance et à les aiguiller lors de crise dans les milieux organisationnels.

# ANNEXE A

## CERTIFICATS ÉTHIQUES



No du certificat : 3641\_e\_2019

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

#### Protocole de recherche

**Chercheuse principale :** Sophie Meunier

**Unité de rattachement :** Département de psychologie

**Équipe de recherche :**

**Étudiante qui réalise son projet de recherche dans le cadre de cette demande :** Laurence Bouchard (UQAM)

**Titre du protocole de recherche :** *Pratiques de gestion et promotion de la santé psychologique au travail*

**Sources de financement (le cas échéant) :** Via Rail Canada

**Durée du projet :** 3 ans

#### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIEREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité<sup>i</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité. Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **1 juillet 2020**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat<sup>ii</sup>.

Éric Dion, Ph.D.  
Professeur  
Président

16 juillet 2019

Date d'émission initiale du certificat

<sup>i</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

<sup>ii</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>



## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE FSH) 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* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Impacts des pratiques de gestion sur la santé psychologique au travail et le fonctionnement au travail dans un contexte de gestion à distance.
Nom de l'étudiant:	Laurence BOUCHARD
Programme d'études:	Doctorat en psychologie (profil scientifique-professionnel)
Direction de recherche:	Sophie MEUNIER

### 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. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Anne-Marie Parisot

Professeure, Département de linguistique

Présidente du CERPÉ FSH

ANNEXE B  
QUESTIONNAIRE ÉTUDE 1

Afin de participer à cette étude, vous devez avoir 18 ans et plus et travailler au moins 21 heures par semaine en travail à distance (télétravail) ?

1. Travaillez-vous un minimum de 21 heures par semaine ?
  - Oui
  - Non
2. Avez-vous 18 ans et plus ?
  - Oui
  - Non
3. Avez-vous des employés sous votre charge (supervisez-vous des employés) ?
  - Oui (répondez à la question 4 et 5)
  - Non (passez à la question 6)
4. **Si oui à la question 3** : combien d'employés supervisez-vous?
5. **Si oui à la question 3** : **présentement**, gérez-vous des employés qui travaillent la majeure partie de leur temps de travail à distance (pas sur les mêmes lieux physiques que vous) ?
6. **Si non à la question 3** : **présentement**, travaillez-vous à distance (c'est-à-dire sur des lieux physiques différents de votre gestionnaire) la majeure partie de votre temps au travail ?
7. Âge
8. Genre
  - Homme
  - Femme
  - Autre
9. Dans quelle industrie travaillez-vous?
  - Agriculture
  - Automobile
  - Traitement de produits chimiques
  - Construction

- Éducation
  - Électricité
  - Restauration
  - Industries forestières
  - Soins de santé
  - Industries manufacturières
  - Industries minières
  - Services municipaux
  - Services
  - Transport
  - Industries des pâtes et papiers
  - Industries des métaux primaires
  - Autres (veuillez indiquer dans quelle industrie vous travaillez)
10. À quelle catégorie d'emploi vous identifiez-vous ?
- Cadre
  - Professionnel
  - Emploi technique/métiers spécialisés
  - Employés de soutien
  - Autre
11. Quel est le titre de votre emploi ?
12. À quel point la situation entourant le coronavirus (COVID-19) est une source de stress pour vous ?
- Sur une échelle de 1 à 10
    - 1 : Aucunement
    - 5 : Modérément
    - 10 : Extrêmement
13. Depuis combien de temps travaillez-vous à distance (ex. télétravail)?
- Moins de 3 mois
  - De 3 à 6 mois
  - De 6 mois à 1 an
  - De 1 an à 2 ans

- Plus de 2 ans
14. Aviez-vous l'habitude d'effectuer du travail à distance (ex. télétravail) avant la crise entourant le COVID-19 ?
- Oui
  - Non
15. Avez-vous un conjoint à la maison lorsque vous travaillez à distance ?
- Oui
  - Non
16. Avez-vous des enfants à la maison lorsque vous travaillez à distance ?
- Oui
  - Non
17. **Si oui à la question 16 :** combien avez-vous d'enfants à la maison lorsque vous travaillez à distance ?
18. **Si oui à la question 16 :** quel âge ont les enfants à la maison lorsque vous travaillez à distance ?

## Pratiques de gestion spécifiques

### Instructions pour la première ronde:

Vous trouverez, ci-dessous, une liste de 60 pratiques de supervision spécifiques qui peuvent être mises en place par un gestionnaire afin de favoriser la santé psychologique de ses employés. Veuillez indiquer si, selon vous, **chacune de ces pratiques** pourrait être utilisée dans votre contexte actuel de travail à distance.

- Oui
- Non

Par la suite à quel point elle est utile afin de promouvoir la santé psychologique des employés.

1 : Très peu utile

2 : Un peu utile

3 : Moyennement utile

4 : Très utile

5 : Extrêmement utile

Pratiques de gestion présentées :

1. Régler les problèmes rapidement.
2. Répondre aux demandes / besoins rapidement.
3. Maintenir une décision (être cohérent).
4. Connaître les besoins de développement professionnel des employés.
5. Encourager et permettre la formation.
6. Mettre à profit les forces et les intérêts des employés.
7. Offrir du mentorat/coaching à ses employés.
8. Fixer des objectifs réalistes pour le développement des employés.
9. Donner des conseils lors de la réalisation d'une tâche.
10. Donner des instructions claires sur les tâches.
11. Fournir le matériel et les ressources humaines nécessaires pour compléter les tâches.
12. S'informer de la charge de travail ou des problèmes.
13. Suivre l'avancement des dossiers ou des échéances.

14. Refuser des nouveaux mandats en cas de surcharge de travail.
15. Exécuter les tâches à la place des employés lorsque nécessaire.
16. Réorganiser la charge de travail.
17. Dédramatiser une situation (ampleur d'une tâche ou délais à respecter).
18. Améliorer les méthodes de travail.
19. Permettre de la flexibilité dans l'organisation de l'horaire de travail et des congés.
20. Protéger la vie personnelle des employés en dehors des heures de travail.
21. Se montrer cordial lors d'échanges virtuels (courriel, Skype, Teams...).
22. Fournir régulièrement de la rétroaction sur le travail réalisé.
23. Souligner les compétences et les réalisations de l'employé à la haute-direction (chefs, directeurs).
24. Souligner les compétences et les réalisations de l'employé à l'équipe de travail.
25. Souligner les bons coups et les succès.
26. Distinguer les relations personnelles des relations professionnelles.
27. Souligner les événements spéciaux (ex: anniversaire, promotion).
28. Faire la conversation (parler de tout et de rien).
29. Faire preuve d'écoute.
30. Se montrer disponible.
31. Apprendre à connaître l'employé. S'informer à son sujet.
32. Fournir du soutien émotionnel.
33. Taquiner/rigoler avec les employés.
34. Se préoccuper de l'état de santé des employés.
35. Démontrer de la flexibilité dans l'implantation des règles, en fonction des besoins de chacun.
36. Tenir des réunions d'équipe.
37. Tenir des réunions individuelles.
38. Solliciter les conseils/consulter les employés.
39. Fournir les informations nécessaires à l'avancement des dossiers.
40. Communiquer franchement/honnêtement.
41. Informer de sa présence.
42. Expliquer ses décisions.

43. Déléguer l'exécution d'une tâche.
44. Prendre en compte le point de vue des employés.
45. Donner de la liberté dans l'exécution des tâches.
46. Encourager les employés à prendre des initiatives.
47. Prendre des décisions en équipe.
48. Collaborer avec les employés afin d'effectuer les tâches.
49. Organiser des activités sociales virtuelles.
50. Encourager l'aide mutuelle dans l'équipe de travail.
51. Défendre son équipe auprès des autres instances de l'organisation.
52. Tenter d'obtenir des ressources pour son équipe.
53. Partager ses objectifs.
54. Communiquer la vision de l'organisation.
55. Être transparent.
56. Donner le droit à l'erreur.
57. Traiter tous les employés équitablement.
58. Supporter les actions d'un employé face à la direction.
59. Admettre ses erreurs.
60. Informer les employés en avance lors d'évènements inhabituels ou de changements importants.

## **Instructions pour la deuxième ronde (nouvelles pratiques proposées)**

Vous trouverez, ci-dessous, une liste de **5 pratiques de supervision spécifiques nouvellement proposées** qui peuvent être mises en place par un gestionnaire afin de favoriser la santé psychologique de ses employés. Veuillez indiquer si, selon vous, **chacune de ces pratiques** pourrait être utilisée dans votre contexte actuel de travail à distance.

- Oui
- Non

Par la suite à quel point elle est utile afin de promouvoir la santé psychologique des employés.

- 1 : Très peu utile
- 2 : Un peu utile
- 3 : Moyennement utile
- 4 : Très utile
- 5 : Extrêmement utile

Nouvelles pratiques de gestion présentées :

1. Informer les employés quant aux programmes d'aide disponibles (ex. PAE).
2. Permettre aux employés de diminuer leurs heures de travail.
3. Diminuer les attentes quant à la productivité en raison du contexte.
4. Faire un diagnostic de la santé psychologique de ses employés.
5. Reconnaître les difficultés que les employés peuvent vivre en raison du contexte



ANNEXE C  
QUESTION ÉTUDE 2

Afin de participer à cette étude, vous devez avoir 18 ans et plus et travailler au moins 21 heures par semaine en travail à distance (télétravail) ?

1. Travaillez-vous un minimum de 21 heures par semaine ?
  - Oui
  - Non
2. Avez-vous 18 ans et plus ?
  - Oui
  - Non
3. **Présentement**, travaillez-vous à distance (c'est-à-dire sur des lieux physiques différents de votre gestionnaire) la majeure partie de votre temps au travail ?
4. Âge
5. Genre
  - Homme
  - Femme
  - Autre
6. Dans quelle industrie travaillez-vous?
  - Agriculture
  - Automobile
  - Traitement de produits chimiques
  - Construction
  - Éducation
  - Électricité
  - Restauration
  - Industries forestières
  - Soins de santé
  - Industries manufacturières
  - Industries minières

- Services municipaux
  - Services
  - Transport
  - Industries des pâtes et papiers
  - Industries des métaux primaires
  - Autres (veuillez indiquer dans quelle industrie vous travaillez)
7. À quelle catégorie d'emploi vous identifiez-vous ?
- Cadre
  - Professionnel
  - Emploi technique/métiers spécialisés
  - Employés de soutien
  - Autre
8. Quel est le titre de votre emploi ?
9. À quel point la situation entourant le coronavirus (COVID-19) est une source de stress pour vous ?
- Sur une échelle de 1 à 10
- 1 : Aucunement
  - 5 : Modérément
  - 10 : Extrêmement
10. Depuis combien de temps travaillez-vous à distance (ex. télétravail)?
- Moins de 3 mois
  - De 3 à 6 mois
  - De 6 mois à 1 an
  - De 1 an à 2 ans
  - Plus de 2 ans
11. Aviez-vous l'habitude d'effectuer du travail à distance (ex. télétravail) avant la crise entourant le COVID-19 ?
- Oui
  - Non
12. Lorsque vous effectuez du télétravail, est-ce que d'autres personnes sont également présentes à votre domicile (ex: conjoint, enfant, colocataire, personne à charge)?

- Jamais
- Parfois
- Toujours

13. Si vous avez répondu Parfois ou Toujours à la question précédente, qui sont les personnes présentes à votre domicile lorsque vous travaillez à distance. Veuillez indiquer tous les choix qui s'appliquent à votre situation (ex. colocataire et enfant). Sinon, passez à la question suivante.

- Enfant
- Colocataire
- Autre membre de la famille
- Autre (précisez qui est/sont présents à votre domicile lorsque vous travaillez à distance)

14. **Si enfant à la question 13 :** Combien avez-vous d'enfants à la maison lorsque vous travaillez à distance ?

15. **Si enfant à la question 13 :** Quel âge ont les enfants à la maison lorsque vous travaillez à distance ?

## Pratiques de gestion spécifiques (Bouchard et Meunier, 2022)

**Instruction :** Vous trouverez ci-dessous une liste de comportements pouvant être adoptés par un gestionnaire (pratique de gestion). Veuillez indiquer dans quelle mesure chacune de ces pratiques est adoptée par votre supérieur immédiat ?

- 1 : Jamais
- 2 : Rarement
- 3 : Parfois
- 4 : Souvent
- 5 : Toujours

Pratiques de gestion présentées :

1. Régler les problèmes rapidement.
2. Répondre aux demandes / besoins rapidement.
3. Maintenir une décision (être cohérent).
4. Connaître les besoins de développement professionnel des employés.
5. Encourager et permettre la formation.
6. Mettre à profit les forces et les intérêts des employés.
7. Offrir du mentorat/coaching à ses employés.
8. Fixer des objectifs réalistes pour le développement des employés.
9. Donner des conseils lors de la réalisation d'une tâche.
10. Donner des instructions claires sur les tâches.
11. Fournir le matériel et les ressources humaines nécessaires pour compléter les tâches.
12. S'informer de la charge de travail ou des problèmes.
13. Suivre l'avancement des dossiers ou des échéances.
14. Réorganiser la charge de travail.
15. Dédramatiser une situation (ampleur d'une tâche ou délais à respecter).
16. Améliorer les méthodes de travail.
17. Permettre de la flexibilité dans l'organisation de l'horaire de travail et des congés.
18. Se montrer cordial lors d'échanges virtuels (courriel, Skype, Teams...).

19. Fournir régulièrement de la rétroaction sur le travail réalisé.
20. Souligner les compétences et les réalisations de l'employé à la haute-direction (chefs, directeurs).
21. Souligner les compétences et les réalisations de l'employé à l'équipe de travail.
22. Souligner les bons coups et les succès.
23. Souligner les événements spéciaux (ex: anniversaire, promotion).
24. Faire preuve d'écoute.
25. Se montrer disponible.
26. Apprendre à connaître l'employé. S'informer à son sujet.
27. Fournir du soutien émotionnel.
28. Taquiner/rigoler avec les employés.
29. Se préoccuper de l'état de santé des employés.
30. Démontrer de la flexibilité dans l'implantation des règles, en fonction des besoins de chacun.
31. Tenir des réunions d'équipe.
32. Tenir des réunions individuelles.
33. Solliciter les conseils/consulter les employés.
34. Fournir les informations nécessaires à l'avancement des dossiers.
35. Communiquer franchement/honnêtement.
36. Informer de sa présence.
37. Expliquer ses décisions.
38. Déléguer l'exécution d'une tâche.
39. Prendre en compte le point de vue des employés.
40. Donner de la liberté dans l'exécution des tâches.
41. Encourager les employés à prendre des initiatives.
42. Prendre des décisions en équipe.
43. Collaborer avec les employés afin d'effectuer les tâches.
44. Organiser des activités sociales virtuelles.
45. Encourager l'aide mutuelle dans l'équipe de travail.
46. Partager ses objectifs.
47. Communiquer la vision de l'organisation.

48. Être transparent.
49. Donner le droit à l'erreur.
50. Supporter les actions d'un employé face à la direction.
51. Admettre ses erreurs.
52. Informer les employés en avance lors d'évènements inhabituels ou de changements importants .
53. Informer les employés quant aux programmes d'aide disponibles (ex. PAE).
54. Reconnaître les difficultés que les employés peuvent vivre en raison du contexte.

## Santé psychologique au travail (Gilbert et Malo, 2017)

Présentation des items des échelles sur le bien-être psychologique (9 items) et la détresse psychologique (12 items) ainsi que les règles générales d'utilisation

**Instruction :** Les énoncés ci-dessous présentent différentes façons de se sentir au travail. Veuillez indiquer à quel point chacun des énoncés représente comment vous vous sentez présentement dans votre emploi.

- 1 : Jamais
- 2 : Presque jamais
- 3 : Rarement
- 4 : Parfois
- 5 : Fréquemment
- 6 : Presque toujours
- 7 : Toujours

BEP = Bien-être psychologique

DP = Détresse psychologique

### Ces temps-ci, dans mon emploi :

1. J'ai le goût d'entreprendre plein de choses. (BEP)
2. Je me sens apprécié des autres. (BEP)
3. J'ai des buts. (BEP)
4. Je demeure moi-même avec quiconque. (BEP)
5. Je trouve mon travail stimulant. (BEP)
6. J'ai du plaisir dans mes relations. (BEP)
7. Je me sens énergique. (BEP)
8. J'ai un bon moral. (BEP)
9. Je me sens équilibré émotionnellement. (BEP)
10. J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière. (DP)

11. Je me sens agressif à l'égard des autres. (DP)
12. Je me sens irritable envers les autres. (DP)
13. Je me sens dévalorisé. (DP)
14. Je suis en conflit avec les autres. (DP)
15. J'ai envie de tout abandonner. (DP)
16. Je me sens arrogant avec les autres. (DP)
17. Je manque de confiance en moi. (DP)
18. Je me sens préoccupé. (DP)
19. Je manque d'énergie. (DP)
20. Je me sens désintéressé par mon travail. (DP)
21. J'éprouve de la difficulté à me concentrer. (DP)



## Présentéisme (Endicott et Nee, 1997)

**Instruction :** Les participants devront répondre aux items avec une échelle de Likert en 5 points. Ils devront sélectionner le chiffre correspondant le mieux à leur réalité organisationnelle.

- 0 : Jamais
- 1 : Rarement
- 2 : Parfois
- 3 : Souvent
- 4 : Presque toujours

Au cours des 7 derniers jours, vous est-il arrivé :

1. d'être en retard au travail ou de quitter plus tôt que d'habitude?
2. de prolonger votre heure de dîner ou vos pauses?
3. de rester à ne rien faire à des moments où vous étiez censé travailler?
4. de rêver tout éveillé(e), de vous faire du souci ou de regarder dans le vide au lieu de travailler?
5. d'être obligé(e) de reprendre une tâche en raison d'une erreur que vous aviez faite ou parce que votre gestionnaire vous l'avait demandé?
6. de perdre votre temps à chercher des choses mal rangées telles que fournitures, matériel, papiers, numéros de téléphone, etc.?
7. de vous rendre compte que vous aviez oublié de téléphoner à quelqu'un?
8. de vous rendre compte que vous aviez oublié de répondre à une demande?
9. de vous sentir agacé(e) ou irrité(e) par des collègues, votre patron/gestionnaire, des clients/fournisseurs ou autres?
10. de perdre patience avec les autres au travail?
11. d'éviter d'assister à des réunions?
12. d'éviter les relations avec des collègues, des clients, des fournisseurs ou des gestionnaires?
13. qu'un collègue de travail reprenne une tâche que vous aviez effectuée?
14. d'avoir eu de la difficulté à vous concentrer sur une tâche?
15. de vous endormir subitement ou d'avoir très envie de dormir au travail?

16. de ne plus tenir en place au travail?
17. de constater que votre productivité était inférieure aux attentes par rapport au temps consacré à votre travail?
18. de constater que votre efficacité était inférieure aux attentes par rapport au temps consacré à votre travail?
19. de perdre votre intérêt pour votre travail ou de vous ennuyer au travail?
20. de travailler plus lentement ou de prendre plus de temps que prévu pour terminer des tâches?
21. que votre patron ou vos collègues soient obligés de vous rappeler de faire certaines choses?
22. de ne pas vouloir retourner des appels téléphoniques ou de les remettre à plus tard?
23. d'avoir des difficultés à organiser votre travail ou à établir des priorités?
24. de ne pas avoir terminé des tâches qui vous avaient été confiées?
25. de vous sentir trop épuisé(e) pour faire votre travail?

## APPENDICE

### Appendix 3.1 : Principal component analysis of the health-promoting management practices questionnaire

Item	Showing consideration ( $\alpha = .89$ )	Providing structure ( $\alpha = .86$ )	Contact-facilitating with employees ( $\alpha = .71$ )	Sharing preventive information ( $\alpha = .73$ )	Showing transparency ( $\alpha = .84$ )	Procuring psychological security ( $\alpha = .81$ )	Giving recognition ( $\alpha = .88$ )
Provide emotional support	.751						
Care about subordinate's state	.738						
Get to know subordinates. Keep informed about one's subordinates	.734						
Demonstrate willingness to listen	.574						
Recognize difficulties that employees may experience due to context	.506						
Solve problems quickly		.841					
Respond to requests / needs quickly		.708					
Reorganize the workload		.619					
Provide information necessary to progress		.512					
Maintain a decision (be consistent)		.439					
Give clear instructions for tasks		.408					
Hold team meetings			.698				
Recognize special events (birthday, promotion)			.616				
Hold individual meetings			.615				
Inform employees about available assistance program (ex. PAE)				.735			
Notify his/her presence				.685			
Inform employees in advance of unusual events or important changes				.455			
Communicate the organization's vision					-.647		
Explain decisions					-.597		
Communicate in a straightforward manner					-.554		

Set realistic goals for subordinate development	-0.520	
Being transparent	-0.500	
Encourage mutual aid within the team		.783
Be cordial during virtual exchanges (email, Skype, Teams...)		.764
Encourage training		.665
Encourage initiative-taking		.546
Highlight subordinate's competencies and achievements to the management (Chiefs, Directors)		-0.774
Highlight subordinate's competencies and achievements to the team		-0.702
Highlight subordinate's successes		-0.666
Support the acts made by subordinate to one's own superiors		-0.490

---

## RÉFÉRENCES

- Aczel, B., Kovacs, M., Van der Lippe, T. et Szaszi, B. (2021). Research on the relationship between telework and well-being: A literature review and recommendations for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(4), 377-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000277>
- Allen, T. D., Golden, T. D. et Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. et Gray, C. E. (2021). Boundary management and work - nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Almonacid Nieto, J. M. et Calderon Espinal, M. A. (2020). Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín region, Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4, 373-380. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.001>
- Antonakis, J. et Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. et Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership : An Examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being : A review and directions for futur research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. et McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. et Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509.
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. et Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

- Bailey, D. E. et Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B. et Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-38.
- Bakker, A. B., Du, D. et Derks, D. (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 238–249. <https://doi.org/10.1037/str0000108>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Barber, L. K. et Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189.
- Barling, J., Christie, A. et Hopton, A. (2011). Leadership. Dans S. Zedeck (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, p. 183-240). American Psychological Association.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass, B. M. et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>e</sup> éd.). Lawrence Erlbaum.
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 1-18.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. et Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Biggs, A., Brough, P. et Barbour, J. P. (2014). Exposure to extraorganizational stressors: Impact on mental health and organizational perceptions for police officers. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 255-282.
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K. et King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14, 267-273.
- Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M., Chabot, S., Lefebvre, R., Ivers, H., Vézina, M., Fournier, P., Gilbert-Ouimet, M. et Brisson, C. (2016). *Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires (RR-921)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Bhumika. (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: Exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7-8), 705-718. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Bouchard, L. et Meunier, S. (2022). Promoting remote worker's psychological health : Effective management practices during the COVID-19 crises. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-xxx. <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>
- Bouchard, L. et Meunier, S. (2023). *How managers can effectively promote remote workers' psychological health in a crisis context: exploring the association between health-promoting management practices, psychological health and work functioning* [document soumis pour publication]. Département de psychologie, Université du Québec à Montréal.
- Boyatzis, R. E. (2007). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brooks, S., Amlôt, R., Rubin, G.J. et Greenberg, N. (2018). Psychological resilience and post-partum growth in disaster-exposed organisations: Overview of the literature. *Journal of the Royal Army Medical Corps*, 166(1), 52-56. <http://doi:10.1136/jramc-2017-000876>

- Brooks, S.K., Dunn, R., Amlôt, R., Rubin, J. et Greenberg, N. (2018). A systematic, thematic review of social and occupational factors associated with psychological outcomes in healthcare employees during an infectious disease outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3): 248–257.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : Modèles, concepts et méthodes*. Dunod.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (Études et recherches)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>
- Butler, A. B., Bass, B. L. et Grzywacz, J. G. (2009). Job demands, spousal support, and work-family balance: A daily analysis of the work-family inter- face. Dans Hill, E. J. et Crane, D. R. (dir), *Handbook of Families and Work* (pp. 9–30). University Press of America.
- Camacho, S., Hassanein, K. et Head, M. (2018). Cyberbullying impacts on victims' satisfaction with information and communication technologies: The role of perceived cyberbullying severity. *Information & Management*, 55(4), 494-507.
- Carnevale, J. B. et Hatak, I. (2020). "Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. et Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e- workers wellbeing at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Cohen, S., Kamarck, T. et Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal Of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cooper, C. D. et Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511-532.
- Corbière, M., et Larivire, N. (dir) (2014). *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes* (1<sup>ière</sup> ed.). Presses de l'Université du Québec
- Coutu, M. F., Nastasia, I., Durand, M. J., Corbière, M., Loisel, P., Lemieux, P., Labrecque, M-E. et Pettigrew, S. (2011). *Une approche systématique d'identification des déterminants de l'incapacité liés au travail et à la santé psychologique dans un secteur ciblé (Études et et recherches)*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/R-679.pdf>



- Cox, T., Griffiths, A. et Rial-Gonzalez, E. (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Crawford, E. R., LePine, J.A. et Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Crayne, M. P. et Medeiros, K. E. (2021). Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to COVID-19. *American Psychologist*, 76(3), 462–474. <https://doi.org/10.1037/amp0000715>
- Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659-684.
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. et Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(4), 473-491.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (dir). (2002). *Handbook of self-determination research*, University Rochester Press.
- De Jonge, J., et Dormann, C. (2006). Stressors, resources, and strain at work: A longitudinal Test of the triple-match principle. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1359-1374.
- De Lange, A., Taris, T.W., Kompier, M., Houtman, I. et Bongers, P. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a four-wave study. *Work and Stress*, 18(2), 149-166.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P. et Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556-569
- Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 1-28.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J. et Janssen, P. P. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinave Journal of Work Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- De Spiegelare, S. D., Van Gyes, G. et Van Hootegem, G. (2016). Not all autonomy is the same. Different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement and

- innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Dew, K., Keefe, V. et Small, K. (2005). “Choosing” to work when sick: workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60(10), 2273–2282. <http://doi:10.1016/j.socscimed.2004>
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research Series*, 421-475. doi:10.1007/1-4020-3742-2\_16
- Du, D., Derks, D. et Bakker, A. B. (2018). Daily spillover from family to work: A test of the work- home resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 237–247. <https://doi.org/10.1037/ocp0000073>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. et Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M. et Alanis, J. M. (2021). Leadership during crisis: An examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Elbaz, S., Richards, J. B. et Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*.
- Elo, A. L., Leppänen, A. et Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 29(6) 444-451.
- Endicott, J. et Nee, J. (1997). Endicott Work Productivity Scale (EWPS): a new measure to assess treatment effects. *Psychopharmacology bulletin*, 33(1), 13-16.
- English, A. D. (2003). When personality traits need a frame of reference: Enhancing the predictive validity of non-cognitive measures [Thèse de doctorat, Florida Institute of Technology ]. Florida Tech <https://repository.lib.fit.edu/handle/11141/2455>
- Felstead, A. et Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS* (4e éd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fonner, K. L. et Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking

- teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231
- Frazier, P. A., Tix, A. P. et Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134. doi: 10.1037/0022-0167.51.1.115
- Gabriel, K. P. et Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gilbert, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail: conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert\\_Marie-Helene\\_2009\\_these.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf)
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et St-Hilaire, F. (2017). Transformational leadership and autonomy support management behaviors: the role of specificity in predicting employees' psychological health. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 320-332.
- Gilbert, M.-H. et Malo, M. (2017). Psychological Health At Work: A Measurement Scale Validation. Communication orale réalisée dans le cadre d'un symposium au 18th European Congress of Work and Organizational Psychology, Dublin, Ireland.
- Gilbreath, B. (2001). Supervisor behavior and employee psychological well-being [Thèse de doctorat, New Mexico State University]. ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/7494aaafdf996ea20eb12aebc95dc776/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Gilbreath, B. et Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gilbreath, B. et Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
- Golden, T. D. et Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64, 1451–1475.

- Golden, T. D. et Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. et Simsek, Z. (2008). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1312-1321. <https://doi.org/10.1037/a0012633>
- Gómez, S.M.M., Mendoza, O. E.O., Ramírez, J. et Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and Myths Related to the COVID-19 Pandemic's Effects on Remote Work. *Management Research*, 18(4). 401- 420. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-06-2020-1065>
- Grant, C. A., Wallace, L. M. et Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, wellbeing and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
- Greer, T.W. et Payne S.C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1): 22–38.
- Günther, N., Hauff, S. et Gubernator, P. (2022). The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 353–379. <https://doi.org/10.1177/23970022221083694>
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1-15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Halbesleben, J. R. et Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hern, A. (2020). Covid-19 could cause permanent shift towards home working. *The*

- Guardian*. <https://www.miamidadetpo.org/library/2020-03-13-uk-covid19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working.pdf>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Howell, J. M. et Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680-694.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J. et Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N. et Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 545-551.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147–164.
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1–19. doi:10.1207/S15327906MBR 3501\_1.
- Johnson, J. W. (2004). Factors affecting relative weights: The influence of sampling and measurement error. *Organizational Research Methods*, 7, 283–299. doi:10.1177/10944281042 66018.
- Jorm, A. F. (2015). Using the Delphi expert consensus method in mental health research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 49(10), 887-897.
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Juchnowicz, M. et Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293, 1-13. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Kanste, O., Kyngäs, H. et Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.
- Karademas, E. C. (2007). Positive and negative aspects of well-being: Common and specific predictors. *Personality and Individual Differences*, 43(2), 277-287.

- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kaufman, J. D., Williams, D. R., Self, R. L., et Voorhees, S. J. (2021). Teleworking and its effects on employee productivity and job satisfaction: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Keeney, S., McKenna, H. & Hasson, F. (2010). *The Delphi technique in nursing and health research*. John Wiley.
- Kelliher, C. et Anderson, D. (2010). Doing more with with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Kelloway, E. K. et Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Kelloway, E. K. et Day, A. (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 309-312.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. et Barling, J. (2005). Poor leadership. Dans *Handbook of work stress*, 89-112.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. et Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Keyes, C. L. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21st century. Dans C. L. M. Keyes et J. Haidt (dir.), *Flourishing: Positive psychology and the live well-lived* (p. 293–312). American Psychological Association.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.
- Keyes, C. L. et Lopez, S. J. (2009). Toward a science of mental health: Positive directions in diagnosis and interventions. Dans C.R. Snyder et S.J. Lopez (dir.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (p.89-95).
- Klebe, L., Felfe, J. et Klug, K. (2021). Healthy leadership in turbulent times: The effectiveness of health-oriented leadership in crisis. *British Journal of Management*, 32(4), 1203-1218.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakais, J. et Ashford, S.P. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.

- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. et Eaton, S. C. (2006). Telecommuting control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. et Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. et Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects : A systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Leclerc, J. S., Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : Des liens longitudinaux bidirectionnels? *Le Travail Humain*, 77(4), 251-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>
- Leka, S. et Cox, T. (2010). Work organization and health. Dans S. Leka & J. Houdmont (dir.), *Occupational Health Psychology*. John Wiley & Sons.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., et Sels, L. (2012). The effect of transformational leadership on followers' psychological well-being: The role of meaningful work. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 304-328. <https://doi.org/10.1002/job.755>
- Lesener, T., Gusy, B. et Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Lewis, R., Yarker, J., Donaldson-Feilder, E., Flaxman, P. et Munir, F. (2010). Using a competency-based approach to identify the management behaviours required to manage workplace stress in nursing: A critical incident study. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 307-313.
- Luk, D. M. et Shaffer, M. A. (2005). Work and family domain stressors and support: Within- and across- domain influences on work-family conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 489-508. <https://doi.org/10.1348/096317905X26741>
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J. et Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 593-614.
- Madlock, P. E. (2013). The influence of motivational language in the technologically mediated realm of telecommuters. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 196-210.
- Malhotra A., Majchrzak A. et Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *The Academy of Management Perspectives*, 21(1): 60-70.

- Mann, S. et Holdsworth, L. (2003). The psychological effect of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Marshall, G. W., Michaels, C. E. et Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology & Marketing*, 24(3), 195-223.
- Martin, B. H. et MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations ? *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Canadian Journal of Public Health*, 89(3), 183-187.
- Mehdi, T. et Morissette, R. (2021, avril). *Travail à domicile : productivité et Préférences, 2021* (publication no 45280001). Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>
- Miron, D., Petcu, M. A., David-Sobolevski, M. I. et Cojocariu, R. C. (2021). A multidimensional approach of the relationship between teleworking and employees' well-being – Romania during the pandemic generated by the SARS-CoV-2 virus. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 586-600. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/586>
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., Zito, M. et Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Montreuil, S. et Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339–358. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(02)00042-5)
- Mulki, J. P. et Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 902-923.
- Mullen, J. E. et Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253-272.
- Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J. et Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress*, 32(2), 124-146. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>



- Nielsen, K., Daniels, K., Nayani, R., Donaldson-Feilder, E. et Lewis, R. (2019). Out of mind, out of sight? Leading distributed workers to ensure health and safety. *Work & Stress*, 33(2), 173-191. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1509402>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. et Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Nielsen, K. et Taris, T. W. (2019). Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology—and some ways forward. *Work & Stress*, 33(2), 107-118
- Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. et Spector, P. E. (2011). Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress*, 25(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.569175>
- Organisation Mondiale de la santé. (1946). Constitution of the World Health Organization. *American Journal of Public Health Nations Health*, 36(11), 1315-1323.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. et Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332.
- Rosenthal U, Boin A. et Comfort L.K. (2001). The changing world of crises and crisis management. Dans Rosenthal U, Boin A et Comfort LK (dir.), *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities*, 5–27.
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S. et Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Palumbo, R., Manna, R. et Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *The TQM Journal*, 33(4), 915-929. <https://www.emerald.cominsight/content/doi/10.1108/TQM-05-2020-0120/full/html>
- Podsakoff, N. P., LePine, J.A. et LePine, M.A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W. et Mangipudi, M. R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: An empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 11(2), 1-13.

- Préville, M. (1995). Étude de la validité et de la fiabilité de la mesure de détresse psychologique utilisée dans l'Enquête Santé Québec. Dans : Université de Montréal: Les cahiers du GRIS, T95-01.
- Probst, T. M. (2011). The role of transparency in communication and its impact on employees' psychological safety and work outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 406-419. <https://doi.org/10.1037/a0023742>
- Salanova, M., Agut, S. et Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Santé Canada. (1996). Santé de la population: définir la notion de santé. Repéré à [http://hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/approche/index.html#def\\_health](http://hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/approche/index.html#def_health).
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. et Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <http://doi:10.1108/cdi-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M. M. A. et Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress*, 23(2), 155-172.
- Sehmi, R., Maughan, B., Matthews, T. et Arseneault, L. (2019). No man is an island: Social resources, stress and mental health at mid-life. *British Journal of Psychiatry*, 1-7.
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied psychology*, 57, 3-18.
- Şentürk, E., Sağaltıcı, E., Geniş, B. et Günday Toker, Ö. (2021). Predictors of depression, anxiety and stress among remote workers during the COVID-19 pandemic. *Work*, 70(1), 41-51. <https://doi.org/10.3233/WOR-210082>
- Shamir, B., House, R. J. et Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

- Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. Dans J. Dunham (dir.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 52-66). Whurr Publishers.
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., Ford, M., Hammer, L., Kath, L., Probst, T. et Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. *Occupational Health Science*, 4, 1-22.  
<https://doi.org/10.1007/s41542-020-00064-3>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. et Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Statistic Canada. (2020). *Série d'enquête sur les perspectives canadienne 1: La COVID-19 et travailler à la maison* (p. 2020) (publication no 11-001-X). Retrieved from  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/200417/dq200417a-fra.pdf?st=UMUDRcMg>
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (4e Éd.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- St-Hilaire, F. (2012). *Les pratiques de gestion et de travail en lien avec la santé psychologique au travail: une étude exploratoire par approche méthodologique mixte* [Doctoral dissertation, Université Laval]. Universté Laval Digital Archive.  
<https://hdl.handle.net/20.500.11794/23595>
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H. et Lefebvre, R. (2018). Managerial practices to reduce psychological risk exposure: A competency-based approach. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 535-550.
- Suzuki Y., Fukasawa M., Obawa A. et Kim Y. (2012). Mental health distress related factors among prefectural public servants seven month after the great East Japan Earthquake. *Journal of Epidemiology*, 24(4), 287-294.
- Sytch, M. et Greer, L. (2020). Is your organization ready for permanent WFH. *Harvard Business Review*, 18. [https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanentwfh?ab=at\\_articlepage\\_relatedarticles\\_horizontal\\_slot1&registration=success](https://hbr.org/2020/08/is-your-organization-ready-for-permanentwfh?ab=at_articlepage_relatedarticles_horizontal_slot1&registration=success)
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6e éd.). Boston Massachusetts : Pearson Education.
- Tam, C.W., Pang, E.P., Lam, L.C. et Chiu, H.F. (2004). Severe acute respiratory syndrome (SARS) in Hong Kong in 2003: stress and psychological impact among frontline healthcare workers. *Psychological Medecine*, 34(7), 1197-1204.

- Tadić, M., Bakker, A. B. et Oerlemans, W. G. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 702-725.
- Taylor, D. S. et Kavanaugh, J. K. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 9(2), 73–96.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Ter Hoeven, C. L. et Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255.
- Tims, M., Bakker, A. B. et Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Tonidandel, S. et LeBreton, J. M. (2014). RWA web: A free, comprehensive, web-based, and user-friendly tool for relative weight analyses. *Journal of Business and Psychology*. doi:10. 1007/s10869-014-9351-z.
- Tonidandel, S., LeBreton, J. M. et Johnson, J. W. (2009). Determining the statistical significance of relative weights. *Psychological Methods*, 14, 387–399. doi:10.1037/a0017735.
- Turner, M. et Lingard, H. (2016). Work–life fit: Identification of demand and resource typologies within a systems framework. *Construction Management and Economics*, 34(6), 377–392. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1200737>
- Väänänen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J. et Peiró, J. M. (2003). Job characteristics, physical and psychological symptoms, and social support as antecedents of sickness absence among men and women in the private industrial sector. *Social Science & Medicine*, 57(5), 807-824.
- Vega, R. P., Anderson, A. J. et Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323.
- Veit, C. T. et Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730-742.
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H. et Avolio, B. J. (2013). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 435-449. <https://doi.org/10.1177/1548051813486935>
- Voyer, P. et Boyer, R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 274-296.

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. et Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59
- Watson, K. D. (2007). *Remote management: traditional leadership behaviors in a contemporary work environment* [Thèse de doctorat, Kansas State University].
- Weiß, E-E. et Süß, S. (2016) The relationship between transformational leadership and effort-reward imbalance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4): 450–466.
- Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A. et Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*, 37(1), 71-79.
- Whetten, D. A. et Cameron, K. S. (2019). *Developing management skills* (10th ed.). Pearson.
- World Health Organization. (1946). Constitution of the World Health Organization. *American Journal of Public Health Nations Health*, 36(11), 1315-1323.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yap, M. B., Pilkington, P. D., Ryan, S. M., Kelly, C. M., & Jorm, A. F. (2014). Parenting strategies for reducing the risk of adolescent depression and anxiety disorders: A Delphi consensus study. *Journal of Affective Disorders*, 156, 67-75.
- Yarker, J., Lewis, R. et Donaldson-Feilder, E. (2008). *Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two*. London: HSE Books.
- Yarker, J., Donaldson-Feilder, E., Lewis, R. et Flaxman, P. E. (2007). *Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards*. London: HSE Books.
- Zacher, H., et Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31.