

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PERCEPTION DES EMPLOYÉS SUR LA RELATION ENTRE LA FLEXIBILITÉ AU TRAVAIL ET LEUR  
SANTÉ PSYCHOLOGIQUE EN CONTEXTE POST-PANDÉMIQUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ALEXANDRA RALUCA IONESCU

OCTOBRE 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

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

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, mes sincères remerciements s'adressent à Mme Alina N. Stamate, ma directrice de recherche. Votre soutien indéfectible, votre accompagnement précieux et votre disponibilité constante ont été essentiels tout au long de ce parcours. Vos qualités humaines exceptionnelles et votre bienveillance à mon égard ont grandement contribué à la réussite de ce projet.

Je souhaite ensuite exprimer ma reconnaissance à mes parents et à mes proches. Votre soutien infaillible et vos encouragements ont été essentiels tout au long de ce projet. Votre implication dans la collecte de données de cette recherche a grandement contribué à la réussite de ce projet.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Andréanne, Charles-Étienne et Geneviève. Votre compréhension profonde de mes objectifs personnels et professionnels ont été essentiels pour pouvoir naviguer entre mes responsabilités professionnelles et académiques. Votre soutien discret mais déterminant a grandement facilité l'équilibre entre ces deux sphères.

Je souhaite également exprimer ma gratitude la plus profonde à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

## DÉDICACE

Pentru cei care, asemenea căutătorilor de comori, străbat  
labyrințul cunoașterii cu pasiune, curaj și perseverență.

Traduction du Roumain : Pour ceux qui, tels des chercheurs  
de trésors, explorent le labyrinthe de la connaissance avec  
passion, courage et persévérance

## TABLE DES MATIÈRES

|  |      |
|--|------|
| REMERCIEMENTS .....  | ii   |
| DÉDICACE .....   | iii  |
| LISTE DES FIGURES.....   | vii  |
| LISTE DES TABLEAUX .....   | viii |
| RÉSUMÉ .....   | x    |
| ABSTRACT .....   | xi   |
| INTRODUCTION .....   | 1    |
| CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE .....   | 5    |
| 1.1 Contexte d'un marché du travail post-pandémique.....                                   | 5    |
| 1.2 Flexibilité au travail : un levier ambivalent .....                                    | 6    |
| 1.3 Réalité canadienne et enjeux actuels .....   | 7    |
| 1.4 Lacunes de la littérature .....  | 9    |
| 1.5 Question et objectifs.....   | 10   |
| CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE.....  | 12   |
| 2.1 La flexibilité au travail .....  | 13   |
| 2.1.1 L'autonomie professionnelle comme modalité contemporaine de la flexibilité.....      | 16   |
| 2.1.2 Similitudes et contrastes des définitions de la flexibilité .....                    | 17   |
| 2.1.3 L'angle d'approche : flexibilité organisationnelle ou flexibilité des employés?..... | 18   |
| 2.1.4 Définition retenue pour ce mémoire.....  | 19   |
| 2.2 La santé psychologique au travail .....  | 21   |
| 2.2.1 Évolution du concept .....   | 21   |
| 2.2.2 Bien-être psychologique .....  | 22   |
| 2.2.3 Détresse psychologique .....   | 23   |
| 2.2.3.1 Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman .....                        | 23   |
| 2.2.3.2 Modèle de la détresse psychologique au travail de Gilbert .....                    | 23   |
| 2.2.3.3 Modèle du burnout de Maslach et Leiter.....  | 23   |
| 2.2.3.4 Modèles intégratifs couvrant bien-être et détresse.....                            | 24   |
| 2.2.3.5 Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan .....                               | 24   |
| 2.2.3.6 Modèle demandes-ressources de Bakker et Demerouti .....                            | 25   |
| 2.2.3.7 Modèle intégratif de santé psychologique au travail de Dagenais-Desmarais .....    | 25   |
| 2.2.4 Consensus sur le bien-être psychologique .....                                       | 27   |
| 2.2.5 Consensus sur la détresse psychologique.....   | 28   |
| 2.2.6 Limites et lacunes des modèles existants.....  | 28   |
| 2.2.7 Modèle choisi dans le cadre de cette étude.....                                      | 29   |

|   |    |
|---|----|
| 2.3 Liens entre la flexibilité et la santé psychologique .....          | 31 |
| 2.3.1 Implications concrètes de la recherche et apport de l'étude ..... | 33 |
| CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....                              | 36 |
| 3.1 Devis de recherche .....  | 36 |
| 3.2 Population cible .....  | 37 |
| 3.3 Collecte de données .....   | 38 |
| 3.3.1 Méthode d'échantillonnage .....                                   | 38 |
| 3.3.2 Recrutement des participants .....                                | 40 |
| 3.3.2.1 Déroulement du recrutement .....                                | 42 |
| 3.3.2.2 Contenu de l'annonce .....                                      | 42 |
| 3.3.2.3 Période de collecte et nombre de participants .....             | 43 |
| 3.3.2.4 Avantages et limites d'utiliser un questionnaire en ligne ..... | 43 |
| 3.3.3 Consentement .....  | 45 |
| 3.3.4 Confidentialité .....   | 47 |
| 3.3.4.1 Administration du questionnaire .....                           | 47 |
| 3.3.4.2 Anonymat des participants .....                                 | 49 |
| 3.3.4.3 Considérations générales .....                                  | 50 |
| 3.3.5 Conception du questionnaire .....                                 | 51 |
| 3.4 Instruments .....   | 52 |
| 3.4.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste .....             | 52 |
| 3.4.2 Indice du bien-être psychologique au travail .....                | 57 |
| 3.4.3 Échelle de détresse psychologique au travail .....                | 58 |
| 3.4.4 Questions sociodémographiques .....                               | 60 |
| CHAPITRE 4 ANALYSES STATISTIQUES .....                                  | 62 |
| 4.1 Analyses statistiques retenues .....                                | 62 |
| 4.2 Préparation de la base de données .....                             | 63 |
| 4.2.1 Statistiques descriptives .....                                   | 64 |
| 4.2.1.1 La flexibilité perçue au travail .....                          | 64 |
| 4.2.1.2 Bien-être psychologique au travail .....                        | 66 |
| 4.2.1.3 L'échelle de détresse psychologique au travail .....            | 67 |
| 4.2.1.4 Résumé de la fidélité interne des instruments .....             | 68 |
| 4.2.2 Description de l'échantillon .....                                | 69 |
| 4.3 Analyse quantitative des données .....                              | 71 |
| 4.3.1 Corrélations .....  | 71 |
| 4.3.2 Utilisation de variables ordinales dans les analyses .....        | 72 |
| 4.3.3 Hypothèse 1 : Flexibilité perçue et bien-être psychologique ..... | 73 |
| 4.3.4 Hypothèse 2 : Flexibilité perçue et détresse psychologique .....  | 74 |
| CHAPITRE 5 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....             | 76 |
| 5.1 Rappel des définitions et des objectifs de recherche .....          | 76 |
| 5.1.1 Constats descriptifs .....  | 76 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2 Discussion des résultats des analyses principales.....                                | 77  |
| 5.2.1 Hypothèse 1 : Flexibilité perçue et bien-être psychologique .....                   | 77  |
| 5.2.1.1 Rôle des variables contrôle sur les liens identifiés dans l'hypothèse 1.....      | 79  |
| 5.2.2 Hypothèse 2 : Flexibilité perçue et détresse psychologique.....                     | 80  |
| 5.2.2.1 Rôle des variables contrôle sur les liens identifiés dans l'hypothèse 2.....      | 82  |
| 5.3 Contributions de l'étude .....  | 83  |
| 5.4 Limites de l'étude et pistes de recherche futures .....                               | 84  |
| CONCLUSION .....  | 92  |
| ANNEXE A ANNONCE DE RECRUTEMENT.....  | 93  |
| ANNEXE B AFFICHE DE RECRUTEMENT .....   | 95  |
| ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....   | 96  |
| ANNEXE D QUESTIONNAIRE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU POSTE - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS .... | 100 |
| ANNEXE E INDICE DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS.....    | 107 |
| ANNEXE F ÉCHELLE DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS .....   | 110 |
| ANNEXE G QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES EN FRAÇAIS ET EN ANGLAIS.....                      | 113 |
| ANNEXE H DÉMARCHE DE PRÉPARATION DES DONNÉES.....   | 114 |
| RÉFÉRENCES .....  | 116 |

## **LISTE DES FIGURES**

|  |    |
|--|----|
| Figure 2.1 Relations postulées entre la flexibilité au travail, le bien-être psychologique et la détresse psychologique..... | 32 |
| Figure B.1 Affiche de recrutement .....  | 95 |

## LISTE DES TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 2.1 Exemples de modalités courantes de flexibilité au travail selon la dimension .....   | 14  |
| Tableau 2.2 Les cinq dimensions du bien-être psychologique et leur définition.....   | 26  |
| Tableau 3.1 Exemples d'items du questionnaire sur les caractéristiques du poste selon les catégories...  | 53  |
| Tableau 3.2 Critères de qualité d'ajustement des indices statistiques dans l'évaluation des modèles de mesure.....   | 54  |
| Tableau 3.3 Facteurs et items mesurant la flexibilité au travail .....   | 55  |
| Tableau 3.4 Exemples d'items de l'indice de bien-être psychologique au travail .....   | 57  |
| Tableau 3.5 Exemples d'items de l'échelle de détresse psychologique au travail .....   | 59  |
| Tableau 4.1 Analyses descriptives des sous-échelles du questionnaire sur les caractéristiques du poste et de la variable flexibilité perçue au travail.....        | 65  |
| Tableau 4.2 Analyses descriptives de l'indice du bien-être psychologique au travail et de ses sous-échelles .....  | 66  |
| Tableau 4.3 Analyses descriptives de l'échelle de détresse psychologique au travail et de ses sous-échelles .....  | 67  |
| Tableau 4.4 Répartition des participants de l'échantillon selon leur âge .....   | 69  |
| Tableau 4.5 Répartition des participants de l'échantillon selon leur ancienneté dans le poste qu'ils occupent actuellement.....                                    | 70  |
| Tableau 4.6 Tableau de corrélations de Pearson mettant en relation le bien-être psychologique au travail, la flexibilité perçue au travail, l'âge et le genre..... | 71  |
| Tableau 4.7 Tableau de corrélations de Pearson mettant en relation la détresse psychologique au travail, la flexibilité perçue au travail, l'âge et le genre.....  | 72  |
| Tableau 4.8 Régression multiple : la relation entre la flexibilité perçue sur le bien-être psychologique, en contrôlant pour le genre et l'âge.....                | 74  |
| Tableau 4.9 Régression multiple : la relation entre la flexibilité perçue sur la détresse psychologique, en contrôlant pour le genre et l'âge.....                 | 74  |
| Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste.....   | 100 |
| Tableau E.1 Indice du bien-être psychologique au travail.....  | 107 |
| Tableau E.2 Sous-échelles de l'indice de bien-être psychologique au travail et les items associés.....   | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau F.1 Échelle de détresse psychologique au travail.....                        | 110 |
| Tableau F.2 Sous-échelle de détresse psychologique au travail et items associés..... | 112 |
| Tableau G.1 Questions sociodémographiques.....                                       | 113 |

## RÉSUMÉ

Dans un contexte postpandémique marqué par une reconfiguration durable des pratiques de travail, cette étude vise à mieux comprendre les effets de la flexibilité au travail sur la santé psychologique des employés. Alors que les modèles hybrides et le télétravail se généralisent, les organisations doivent adapter leurs pratiques aux nouvelles attentes des personnes salariées. L'étude s'intéresse à la flexibilité au travail et analyse son lien avec deux dimensions centrales de la santé psychologique : le bien-être psychologique et la détresse psychologique. En centrant l'analyse sur la perception qu'ont les employés de la flexibilité, ce mémoire adopte une approche encore peu développée dans les recherches antérieures, mais hautement pertinente pour éclairer les réalités vécues sur le terrain.

La démarche méthodologique s'appuie sur une approche hypothético-déductive, avec la mise en œuvre d'un devis quantitatif. Un questionnaire en ligne a été diffusé en français et en anglais auprès de personnes salariées âgées de 18 ans et plus, occupant leur poste actuel depuis au moins six mois. Les résultats de cette étude indiquent globalement que la flexibilité perçue contribue à une amélioration du bien-être psychologique, et peut atténuer la détresse psychologique.

*Mots clés :* flexibilité au travail, autonomie professionnelle, santé psychologique au travail, bien-être psychologique, détresse psychologique, perception des employés

## ABSTRACT

In a post-pandemic context marked by a lasting reconfiguration of work practices, this study aims to better understand the effects of workplace flexibility on employees' psychological health. As hybrid and remote work models become more widespread, organizations are increasingly required to adapt their practices to meet the evolving expectations of their workforce.

The study focuses on workplace flexibility and examines its relationship with two core dimensions of psychological health: psychological well-being and psychological distress. By centering the analysis on employees' perceptions of flexibility, this thesis adopts an approach that remains underdeveloped in the existing research, yet is particularly relevant for illuminating the realities experienced in today's workplaces.

The methodological framework relies on a hypothetico-deductive approach, implemented through a quantitative research design. An bilingual online questionnaire (French and English) was distributed to individuals aged 18 and over who had held their current position for at least six months.

Findings from this exploratory study suggest that perceived flexibility generally contributes to greater psychological well-being and may also help mitigate psychological distress.

*Keywords:* workplace flexibility, professional autonomy, psychological health at work, psychological well-being, psychological distress, employee perceptions

## INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 a provoqué une rupture sans précédent dans les pratiques organisationnelles à l'échelle mondiale (World Economic Forum, 2020). À partir de 2020, les mesures de confinement et de distanciation physique ont contraint les organisations à adopter rapidement de nouvelles modalités de travail, notamment le télétravail, afin d'assurer la continuité de leurs activités (Wojcak et al., 2016). Ce changement, d'abord envisagé comme temporaire, a profondément redéfini les façons de travailler (Robert Half, 2024). Les habitudes professionnelles se sont transformées, les attentes des employés<sup>1</sup> ont évolué, et les repères organisationnels traditionnels ont été remis en question (Robert Half, 2025).

Au Canada, cette transition s'est traduite par une hausse marquée du travail à distance (Mehdi et Morissette, 2021a). Alors que seulement 4 % des personnes âgées de 15 à 69 ans travaillaient principalement à domicile en 2016, cette proportion a atteint 32 % en 2021 (Mehdi et Morissette, 2021a). Cette évolution rapide a contribué à normaliser la flexibilité au travail, qui se manifeste par une plus grande latitude dans le choix des lieux, des horaires ou des modalités d'exécution du travail (Robert Half, 2025). De plus en plus valorisée par les employés, la flexibilité est désormais perçue comme un élément central de l'expérience de travail contemporaine (Rubery et al., 2023).

Parallèlement à cette reconfiguration des pratiques de travail, les milieux organisationnels sont confrontés à un défi d'envergure : une pénurie persistante de main-d'œuvre (Robert Half, 2024). Ce phénomène, observé à l'échelle mondiale, se manifeste également au Canada, où il est accentué par le vieillissement de la population active, la hausse des départs à la retraite et l'évolution rapide des compétences requises sur le marché du travail (Robert Half, 2025). Dans ce contexte de rareté, la concurrence entre les employeurs pour attirer et retenir les talents s'intensifie (Robert Half, 2025). Offrir des conditions de travail attractives, adaptables et soutenantes devient alors une priorité stratégique (Robert Half, 2025). La flexibilité, auparavant considérée comme un avantage complémentaire, se positionne désormais comme une exigence incontournable pour répondre aux nouvelles attentes des personnes salariées (Rubery et al., 2023).

---

<sup>1</sup> Le masculin est utilisé dans ce mémoire dans le seul but d'alléger le texte et inclut toutes les identités de genre.

Pour s'adapter à cette nouvelle réalité, il apparaît nécessaire d'adopter une approche globale et intégrée de la gestion des ressources humaines, qui prenne en compte non seulement les impératifs organisationnels, mais aussi l'expérience concrète des employés (Rigby et Ryan, 2018). Or, bien que la flexibilité au travail fasse l'objet d'une attention croissante dans la littérature scientifique, peu d'études se sont attardées à documenter de manière approfondie la perception qu'en ont les personnes salariées (Sotomo, 2024; Terán et Nguyen, 2021). Comprendre comment ces dernières vivent la flexibilité au travail, quelles attentes elles y associent, et dans quelle mesure ces dispositifs répondent réellement à leurs besoins, représente une contribution essentielle tant sur le plan scientifique que pratique (Shifrin et Michel, 2022; Wei et Li, 2024).

Le présent mémoire vise à combler cette lacune en explorant les perceptions, les attentes et les expériences des employés en matière de flexibilité au travail, afin d'éclairer les conditions dans lesquelles ces modalités peuvent soutenir la santé psychologique au travail (Russo et al., 2024). Les transformations en cours soulèvent néanmoins des questions essentielles quant à leurs effets sur la santé psychologique des personnes salariées (Truchot, 2022). Si la flexibilité au travail est généralement perçue positivement, elle peut également engendrer des effets négatifs importants, tels qu'une hausse du stress, des troubles du sommeil et un risque accru d'épuisement professionnel lorsque les demandes professionnelles et familiales sont élevées et la flexibilité perçue comme faible (Cech et O'Connor, 2017; Maglalang et al., 2021). Dans ce contexte, il est essentiel d'adopter une analyse fine des effets de la flexibilité, en prenant en compte non seulement les modalités formelles mises en place par l'organisation, mais aussi la manière dont ces mesures sont perçues, comprises et vécues par les salariés (Rubery et al., 2023).

En effet, des politiques organisationnelles alignées avec les attentes réelles des employés pourraient favoriser des retombées positives telles qu'une plus grande mobilisation, un engagement accru et un climat propice à l'innovation (Richman et al., 2008). Elles contribueraient également à réduire les coûts associés à la rotation du personnel, au recrutement et à l'absentéisme, tout en renforçant la fidélisation, particulièrement dans un contexte où la concurrence pour les talents est exacerbée (Kossek et al., 2023; Royer, 2002). Dans cette optique, mettre en lumière la perspective des employés devient essentiel pour guider les décisions stratégiques des organisations et enrichir la compréhension scientifique des impacts de la flexibilité (Wei et Li, 2024). Le présent mémoire s'inscrit dans cette visée, en proposant une analyse centrée sur les attentes, les perceptions et les expériences vécues par les employés en matière de

flexibilité au travail, ainsi que sur les relations qu'ils établissent entre cette flexibilité et leur santé psychologique.

Dans ce contexte, il est essentiel d'adopter une analyse nuancée des effets de la flexibilité au travail, en considérant à la fois les modalités formelles mises en place par l'organisation et la manière dont elles sont perçues, comprises et expérimentées par les personnes salariées (Rubery et al., 2023). En effet, c'est précisément cette perception de la flexibilité qui constitue le cœur du présent mémoire. Il ne s'agit pas uniquement d'évaluer la présence ou l'absence de dispositifs flexibles, mais bien d'explorer comment ceux-ci sont réellement vécus par les employés. Cette perspective, encore peu documentée dans la littérature scientifique, apparaît pourtant déterminante pour comprendre les effets concrets de la flexibilité sur les individus (Soga et al., 2022).

Parmi les effets potentiels de cette perception, la santé psychologique au travail occupe une place centrale. Celle-ci est ici comprise dans ses deux dimensions complémentaires : d'une part, le bien-être psychologique, qui se traduit par un sentiment de satisfaction, de vitalité et d'épanouissement au travail (Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012); d'autre part, la détresse psychologique, qui englobe des états de stress, d'anxiété ou d'épuisement (Tissot et al., 2022). Comprendre l'impact différencié de la flexibilité perçue sur ces deux dimensions s'avère fondamental pour guider les décisions organisationnelles, soutenir la qualité de vie au travail et concevoir des milieux professionnels à la fois performants et respectueux de la santé mentale des employés (Ray et Pana-Cryan, 2021).

Ainsi, ce mémoire vise à répondre à la question suivante : comment les employés perçoivent-ils la relation entre la flexibilité au travail et leur santé psychologique, en contexte postpandémique ? Deux objectifs principaux structurent cette recherche : d'une part, analyser de quelle manière la perception de la flexibilité au travail contribue au bien-être psychologique; d'autre part, explorer comment cette perception pourrait influencer la détresse psychologique.

Pour répondre à ces objectifs, le mémoire est structuré en cinq chapitres. Le chapitre 1 présente la problématique et dresse un état des connaissances actuelles sur la flexibilité au travail et la santé psychologique. Le chapitre 2 expose le cadre théorique utilisé pour soutenir l'analyse. Le chapitre 3 décrit la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. Les chapitres 4 et 5 sont consacrés respectivement à la présentation des résultats et à leur interprétation, en plus d'aborder les limites du

présent écrit et de proposer quelques pistes de recherches futures. Enfin, la conclusion propose une synthèse des constats principaux.

## **CHAPITRE 1**

### **PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre, il sera question des tendances du marché du travail actuel au niveau mondial et Canadien, puis de la place qu'occupe la flexibilité au travail dans cette réalité. En effet, bien que les modalités de travail flexibles se développent de manière significative, leur influence sur la santé psychologique des employés reste incertaine (Shifrin et Michel, 2022). Certaines études indiquent que la flexibilité favorise un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, tout en réduisant la détresse psychologique (Kossek et al., 2023; Ray et Pana-Cryan, 2021). À l'inverse, d'autres études mettent en évidence des risques reliés à la flexibilité au travail tels que la surcharge de travail et l'isolement (Allen et al., 2020; Truchot, 2022). Ainsi, la présente étude vise à mieux comprendre les perceptions des travailleurs à cet égard et à identifier les facteurs qui pourraient influencer ces effets. Afin de bien contextualiser ces perceptions, les tendances du marché du travail en contexte post-pandémique seront abordées. De plus, puisque la présente recherche est réalisée au Canada, les spécificités du marché Canadien seront également présentées brièvement.

#### **1.1 Contexte d'un marché du travail post-pandémique**

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé les modalités de travail, provoquant une adoption massive de pratiques flexibles telles que le télétravail et le travail hybride (Organisation Internationale du Travail, 2020). Si ces mesures ont d'abord été mises en place pour répondre à l'urgence sanitaire, elles ont par la suite enclenché une reconfiguration durable des pratiques organisationnelles (Organisation Internationale du Travail, 2020). En effet, les employés désirent continuer d'avoir accès à un environnement de travail flexible, notamment en ce qui concerne les modalités de travail telles que le télétravail et le travail hybride (Deloitte, 2023; El Ouriagli et El Azzaoui, 2024).

Ce changement dans le marché du travail a également modifié les attentes des employés à l'égard de leur emploi. Post-pandémie, les attentes de plusieurs travailleurs vont au-delà du simple désir de flexibilité pour inclure une quête de bien-être psychologique, d'équilibre émotionnel et d'autonomie dans l'organisation du travail (Deloitte, 2023; Institut de la statistique du Québec, 2024; Kossek et al., 2023). De plus, le bien-être des employés occupe désormais une place centrale dans les préoccupations tant gouvernementales, organisationnelles que scientifiques (Organisation internationale du travail et Organisation mondiale de la santé, 2022; Vite et al., 2024; Wei et Li, 2024).

## 1.2 Flexibilité au travail : un levier ambivalent

La transformation des attentes des travailleurs, notamment en matière de flexibilité, ne relève plus seulement de préférences individuelles, mais soulève des enjeux majeurs sur les plans stratégique, organisationnel et humain (Barrero et al., 2023; Beltrán-Martín et Roca-Puig, 2013). Longtemps considérée comme un levier d'attractivité et de rétention, la flexibilité au travail est désormais également associée à des bénéfices sur la santé psychologique des employés (Allen et al., 2020; Chheda et al., 2021; Kossek et al., 2023). Toutefois, cette perception positive est nuancée par des résultats empiriques contradictoires, soulignant le caractère ambivalent de la flexibilité (Sotomo, 2024; Terán et Nguyen, 2021).

Plusieurs études convergent vers l'idée qu'un accès bien encadré à la flexibilité favorise l'épanouissement professionnel (Chheda et al., 2021; Guggenberger et al., 2023). Parmi les effets les plus documentés figurent une amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, une augmentation du sentiment d'autonomie, une meilleure productivité et une réduction de la détresse psychologique (Chheda et al., 2021; Sotomo, 2024; Wei et Li, 2024). Ces bénéfices seraient particulièrement marqués lorsque la flexibilité s'inscrit dans une logique organisationnelle cohérente, appuyée par des politiques claires, un soutien managérial adéquat et une reconnaissance explicite des besoins psychosociaux des travailleurs (Forest et al., 2023; Guggenberger et al., 2023). Par exemple, des horaires variables, le télétravail ou les modèles hybrides, lorsqu'ils sont bien intégrés, peuvent contribuer à renforcer le bien-être psychologique, réduire l'absentéisme et stimuler la motivation (Bersin, 2024).

En parallèle, la littérature met également en lumière des risques importants associés à une flexibilité mal encadrée (Chheda et al., 2021). Parmi les effets négatifs fréquemment rapportés, on retrouve l'isolement social, l'intensification du travail, la surcharge cognitive, ainsi que le brouillage des frontières entre la sphère professionnelle et la vie privée (Kossek et al., 2023; Truchot, 2022). L'absence de balises claires, combinée à une pression implicite de disponibilité constante, peut mener à une forme d'hyperconnexion, accentuer le stress et nuire à la santé mentale (Chheda et al., 2021). Par ailleurs, une autonomie laissée sans accompagnement adéquat peut fragiliser le sentiment d'appartenance, générer de l'insécurité d'emploi ou exacerber certains risques psychosociaux (Terán et Nguyen, 2021). Ces dérives soulignent l'importance de ne pas considérer la flexibilité comme une solution universellement bénéfique, mais plutôt comme une pratique exigeant un encadrement rigoureux (Chheda et al., 2021).

Cependant, les effets de la flexibilité sont loin d'être homogènes. Ils varieraient selon les individus, les fonctions occupées, les styles de gestion, et les pratiques organisationnelles en place (Allen et al., 2013; Bal et Izak, 2021). Certaines recherches indiqueraient que, dans un même environnement, des employés peuvent tirer profit d'un meilleur contrôle sur leur emploi du temps et ressentir un bien-être accru, tandis que d'autres vivent un sentiment d'isolement ou une surcharge de responsabilités (Truchot, 2022). Cette variabilité s'expliquerait en partie par la diversité des formes de flexibilité qui leur sont disponibles – formelles ou informelles – et par le degré de soutien dont disposent les employés (Allen et Shockley, 2009).

La diversité des pratiques de flexibilité vient également complexifier l'évaluation de ses impacts (Allen et Shockley, 2009). Certaines organisations adoptent des politiques formelles encadrées par des règlements internes, tandis que d'autres misent sur des ententes informelles entre employés et gestionnaires, ce qui crée une variabilité importante dans l'expérience vécue des travailleurs (Allen et al., 2013; Bal et Izak, 2021). Cette hétérogénéité soulève des questionnements sur les meilleures pratiques à adopter et les mécanismes permettant d'assurer une flexibilité bénéfique tant pour les individus que pour l'organisation (Guggenberger et al., 2023). Il serait pertinent de mieux comprendre dans quelles conditions la flexibilité constitue un atout et à quels moments elle devient une source de risques pour les employés et les organisations (Guggenberger et al., 2023).

### 1.3 Réalité canadienne et enjeux actuels

Le Canada suit les tendances mondiales, notamment en ce qui concerne la tendance d'adoption des modalités de travail flexibles (Statistique Canada, 2024a), incluant l'adoption de politiques de flexibilité au travail pour encadrer cette tendance (Bal et Izak, 2021; Kossek et al., 2023; Randstad, 2024b). Toutefois, certains éléments du portrait canadien du marché du travail se distinguent. Ces spécificités influencerait la façon dont la flexibilité est perçue par les travailleurs et aux attentes qu'ils ont envers leur travail. C'est pourquoi cette section visera à dresser un portrait des réalités au niveau canadien.

Tout d'abord, les modalités de travail flexibles ont connu une expansion sans précédent pendant la pandémie, touchant environ 40 % des travailleurs (Statistique Canada, 2024a). Bien que cette proportion ait diminué en période post-pandémique, la demande pour des formes de travail flexibles demeure élevée, oscillant entre 20 et 30 % de la population active (Deloitte, 2023; Statistique Canada, 2024b). Cette persistance reflète un changement structurel dans les attentes des employés, incitant les organisations à

repenser leurs pratiques pour demeurer attractives et compétitives sur le marché du travail (Bal et Izak, 2021; Guggenberger et al., 2023).

Ensuite, on observe au Canada une forte demande pour les professionnels des secteurs technologiques et des services essentiels, notamment dans les domaines de la santé, de la logistique et du commerce de détail (Mehdi et Morissette, 2021a; Statistique Canada, 2024a, 2024b). Parallèlement, l'élargissement des programmes de soutien au bien-être des employés (American Psychological Association, 2021; Douillé, 2021) et une attention accrue portée aux inégalités d'emploi mises en lumière par la pandémie (Mehdi et Morissette, 2021a, 2021b) constituent des dynamiques marquantes du marché du travail canadien. Toutefois, l'impact différencié de ces tendances sur la santé psychologique des employés reste à approfondir. Par exemple, les politiques de flexibilité pourraient surtout bénéficier aux travailleurs hautement qualifiés, tandis que d'autres, particulièrement dans les secteurs de première ligne, pourraient se heurter à des contraintes plus rigides (Barrero et al., 2023; Organisation internationale du travail, 2022). Cette disparité d'accès à des conditions flexibles selon les secteurs et les catégories d'emplois pourrait accentuer les écarts au niveau du bien-être au travail (Mehdi et Morissette, 2021a; Statistique Canada, 2024a, 2024b).

Parallèlement, les défis liés à la main-d'œuvre représentent une préoccupation majeure pour les entreprises canadiennes (Convery et al., 2024). En 2024, près de 40 % d'entre elles indiquaient anticiper des difficultés en matière de ressources humaines au cours des trois prochains mois, notamment en ce qui concerne le recrutement (28,3 %), le maintien en poste (19,3 %) et la pénurie de main-d'œuvre (19,1%). Les secteurs d'activité les plus touchés par les défis de recrutement seraient les entreprises des soins de santé (35,9 %), de l'administration (34,1 %) et de la fabrication (33,3 %), alors que le commerce de détail (27,8 %) et les arts et spectacles (25,1 %) se trouverait plutôt face à des enjeux de rétention (Convery et al., 2024). La taille des entreprises influerait également sur ces défis. En effet, les moyennes et grandes entreprises seraient plus susceptibles de rencontrer des obstacles que les plus petites structures (Convery et al., 2024).

Cette pénurie de main-d'œuvre peut avoir des répercussions sur la charge de travail des employés en poste (Gilpa et al., 2024). Les exigences accrues, combinées à une pression organisationnelle plus forte, peuvent contribuer à une détérioration du bien-être psychologique et à une hausse des niveaux de détresse psychologique (American Psychological Association, 2021). Ces effets négatifs sont

particulièrement observables chez les employés contraints d'assumer des responsabilités supplémentaires sans ajustement des ressources ou du soutien organisationnel (American Psychological Association, 2021; Bakker et Demerouti, 2017). Il serait judicieux d'approfondir la compréhension des effets de la flexibilité au travail sur la santé psychologique dans le contexte post-pandémique, pour pouvoir mitiger ses effets négatifs, s'il y a lieu.

#### 1.4 Lacunes de la littérature

La littérature actuelle sur la flexibilité au travail, notamment en ce qui concerne ses effets sur le bien-être et la santé psychologique des employés, présente plusieurs lacunes notables (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Premièrement, bien que de nombreuses études aient examiné la présence de la flexibilité, peu se sont intéressées à la perception de cette flexibilité par les employés (Damman et Henkens, 2020). La perception individuelle de la flexibilité, c'est-à-dire la manière dont les employés évaluent et expérimentent cette flexibilité dans leur environnement de travail, pourrait avoir un impact différent sur leur santé psychologique par rapport à la simple disponibilité de telles options (Abiddin et al., 2022). Cette distinction est subtile, mais importante à considérer, car une flexibilité perçue comme insuffisante ou mal adaptée pourrait générer des frustrations et des conflits internes, même si la possibilité de télétravail ou de gestion autonome de son travail est formellement offerte par l'organisation (Forest et Mageau, 2008).

Deuxièmement, la majorité des recherches sur la flexibilité se concentrent souvent sur l'un des deux pôles du bien-être psychologique : le bien-être ou la détresse (Dagenais-Desmarais, 2010). Toutefois, une approche plus intégrée de la santé psychologique, prenant en compte à la fois le bien-être et la détresse est moins fréquente (Dagenais-Desmarais et Privé, 2019). Or, ces deux dimensions sont interconnectées et peuvent se manifester simultanément dans des contextes de travail flexibles (De Gieter et al., 2018). Par exemple, un employé pourrait à la fois bénéficier de la flexibilité en termes de gestion de son emploi du temps et se sentir stressé par la surcharge de travail ou l'isolement (Abiddin et al., 2022). En ce sens, une approche plus intégrée, qui examine distinctement les deux dimensions, permettrait de documenter de manière plus nuancée les expériences vécues par les employés dans des environnements flexibles (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Enfin, une autre lacune dans la littérature concerne l'absence de focus canadien ou québécois dans la majorité des études sur la flexibilité au travail (Conseil de l'information sur le marché du travail, 2018). La plupart des recherches disponibles sont menées dans des contextes américains, européens ou asiatiques,

ce qui limite la compréhension des particularités propres aux marchés du travail canadiens et québécois (Abiddin et al., 2022). Les enjeux socioculturels, législatifs, ainsi que les spécificités des secteurs d'activité au Canada pourraient influencer de manière significative l'impact de la flexibilité au travail sur la santé psychologique des employés (Dagenais-Desmarais, 2010). De plus, l'étude des impacts différenciés selon les provinces, telles que le Québec, qui possède un cadre législatif particulier et un tissu social distinct, représente une avenue de recherche encore insuffisamment explorée (Statistique Canada, 2023).

Compte tenu de ces lacunes, il semble pertinent de s'intéresser à la flexibilité et à la santé psychologique afin d'approfondir la compréhension à savoir comment la flexibilité au travail peut être perçue et vécue différemment par les employés dans des environnements divers, tout en tenant compte de leurs niveaux de bien-être et de détresse psychologique.

### 1.5 Question et objectifs

La flexibilité au travail, bien qu'encouragée comme un facteur de conciliation travail-vie personnelle et de bien-être, génère des effets contrastés selon la manière dont elle est perçue et vécue par les employés (Soga et al., 2022). Une même application de la flexibilité au travail peut être perçue comme libératrice par certains, mais contraignante pour d'autres (Golden, 2021). Ce paradoxe est un incitatif à s'intéresser aux perceptions des employés quant à la relation qu'ils perçoivent entre la flexibilité et leur santé psychologique.

La présente étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive visant à analyser les effets perçus de la flexibilité au travail sur la santé psychologique des employés, dans un contexte post-pandémique caractérisé par une reconfiguration soutenue des modalités organisationnelles. Cette approche se justifie par la nature encore émergente de ce champ de recherche, notamment en ce qui concerne les contextes canadien et québécois. Compte tenu de la diversité des formes que peut prendre la flexibilité au travail, ainsi que des variations interindividuelles dans la manière dont elle est perçue, l'utilisation de cette méthodologie permettrait d'examiner empiriquement ces dynamiques complexes. Cette stratégie méthodologique vise ainsi à contribuer de manière structurée et cumulative à l'avancement des connaissances sur les liens entre flexibilité perçue, bien-être psychologique et détresse psychologique.

C'est dans ce contexte de grandes transformations organisationnelles et de redéfinition des modes de travail que la question suivante émerge : comment les employés perçoivent-ils la relation entre la

flexibilité au travail et leur santé psychologique? Cette étude cherchera à répondre à cette question en se concentrant sur les objectifs de recherche suivants : (1) explorer les liens perçus par les employés entre la flexibilité et leur bien-être psychologique des employés et (2) examiner l'influence perçue entre la flexibilité au travail et la détresse psychologique au travail.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE**

Ce chapitre présente les fondements conceptuels et théoriques qui orientent la présente recherche sur la perception de la flexibilité au travail et ses effets sur la santé psychologique des employés. Il s'agit d'abord de clarifier les notions clés utilisées, soit la flexibilité au travail — et plus particulièrement sa perception par les employés — ainsi que les deux composantes de la santé psychologique au travail : le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Ces concepts seront définis à partir de la littérature scientifique récente, qui en documente les dimensions et les effets potentiels dans les contextes organisationnels contemporains.

Dans un contexte de transformation rapide du monde du travail, marqué par une pénurie de main-d'œuvre persistante et des attentes croissantes des employés en matière de qualité de vie au travail, la flexibilité est souvent présentée comme un levier stratégique (Deloitte, 2024). Si plusieurs études associent la flexibilité perçue à des bénéfices sur le plan du bien-être et de la conciliation travail-vie personnelle, d'autres mettent en lumière des effets ambivalents, notamment liés à l'isolement, à la surcharge ou à l'absence de balises organisationnelles claires (Kossek et Thompson, 2015; Shifrin et Michel, 2022). Ces constats soulignent la nécessité de mieux comprendre les conditions dans lesquelles la flexibilité perçue constitue un facteur favorable — ou au contraire, un risque — pour la santé psychologique des travailleurs (Slemp et al., 2024). Il importe de préciser que la présente étude ne porte pas sur la flexibilité au travail dans son acception organisationnelle large, laquelle inclut notamment les horaires comprimés ou la possibilité de télétravailler (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Elle s'appuie plutôt sur une définition plus large et centrée sur l'individu, soit la perception d'autonomie professionnelle. Ce choix se justifie par la volonté de mieux saisir les expériences vécues par les employés, indépendamment des modalités structurelles en place. La flexibilité est ici abordée comme un construit subjectif lié à la capacité perçue de choisir comment, quand et où effectuer son travail — un aspect particulièrement pertinent dans un contexte postpandémique. Cette conceptualisation sera précisée dans la première section de ce chapitre.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections principales : (1) la définition des différentes formes et dimensions de la flexibilité au travail, en mettant l'accent sur la notion de flexibilité perçue; (2) la

présentation du concept de santé psychologique au travail, incluant ses deux composantes; et (3) une mise en lien théorique des deux concepts.

## 2.1 La flexibilité au travail

La flexibilité au travail est un concept multidimensionnel qui peut être envisagé à plusieurs niveaux, ce qui en fait une notion complexe et riche en implications pour les organisations comme pour les employés (Onken-Menke et al., 2017). Des études récentes distinguent plusieurs formes de flexibilité au travail, en mettant en lumière la diversité des conceptions possibles (Allen et al., 2013; Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017).

Traditionnellement, la littérature aborde deux principales formes de flexibilité : la flexibilité temporelle et la flexibilité spatiale (Allen et al., 2015; Gajendran et Harrison, 2007). La flexibilité temporelle désigne la possibilité pour l'employé de moduler ses heures de travail, notamment en choisissant ses horaires de début et de fin de journée ou en ayant accès à des aménagements tels que les horaires variables, les semaines de travail comprimées ou les banques d'heures (Allen et al., 2013; Hill, Grzywacz, et al., 2008). Les banques d'heures permettent aux employés d'accumuler des heures supplémentaires pour les échanger ultérieurement contre du temps libre, favorisant ainsi une meilleure conciliation travail-vie personnelle (Burchell et al., 2024; Hill, Jacob, et al., 2008).

La flexibilité spatiale correspond à la capacité de travailler depuis différents lieux autres que le site principal de l'employeur, comme à domicile, dans des espaces de coworking ou en mode hybride (Gajendran et Harrison, 2007; Onken-Menke et al., 2017). Elle repose notamment sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour maintenir la connectivité entre les employés et l'organisation (El Hajal, 2022).

Bien que ces deux types de flexibilité soient généralement reconnues par la plupart des auteurs qui traitent de la flexibilité, la flexibilité au travail peut être envisagée comme un ensemble de pratiques qui, au-delà du lieu et de l'horaire, favorisent un contrôle accru de l'individu sur la réalisation de son activité professionnelle (Wei et Li, 2024). Hill et al. (2008) définissent d'ailleurs la flexibilité comme la capacité pour les travailleurs d'influencer quand, où et comment ils réalisent leurs tâches professionnelles, ce qui traduit une compréhension large de l'autonomie en matière d'aménagement des rôles. Selon Hill, et al. (2008), cette flexibilité s'exprime notamment à travers des modalités variées, avec pour objectif une

meilleure conciliation entre exigences professionnelles et besoins personnels (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Des exemples de modalités courantes de flexibilité sont regroupés dans le Tableau 2.1, selon la dimension à laquelle elles se rattachent.

Tableau 2.1 Exemples de modalités courantes de flexibilité au travail selon la dimension

| Dimension  | Modalité et description  | Auteurs                      |
|------------|--|------------------------------|
| Temporelle | Horaires variables (aussi appelé <i>flexitime</i> ) : modalité permettant aux employés de choisir leurs heures de début et de fin de journée, selon certaines limites ou conditions.   | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
|            | Horaire comprimé : la possibilité de travailler selon un horaire comprimé (ex. : quatre journées de 10 heures).  | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
|            | Travail à temps réduit : travailler moins que la semaine normale de travail (35 à 40 heures selon le poste) ou travailler pour un nombre de semaines inférieur à l'année de travail standard. Par exemple, travailler à temps partiel, le partage d'emploi ou encore, la retraite progressive. | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
|            | Entrer ou sortir du marché du travail : avoir la possibilité de quitter temporairement la population active pour une période prolongée (ex. : pour un congé sabbatique ou un congé parental élargi).   | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
|            | Gestion des imprévus : pouvoir prendre congé ponctuellement durant la journée de travail pour s'occuper d'un proche (par exemple, donner des soins à un parent âgé) ou d'une urgence personnelle.  | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
| Spatiale   | Modalité de travail flexibles : la possibilité de faire du télétravail ou du travail hybride, donc de travailler en dehors des locaux traditionnels de l'organisation, de manière régulière, mais non exclusive.   | Gajendran et Harrison, 2007  |
|            | Rotation de l'emplacement : avoir la possibilité en tant qu'employé de sélectionner son lieu de travail parmi plusieurs sites disponibles et de le modifier à certaines périodes de l'année, selon une fréquence périodique ou saisonnière.  | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |

(suite sur la prochaine page)

Tableau 2.1 Exemples de modalités courantes de flexibilité au travail selon la dimension (suite)

| Dimension     | Modalité et description  | Auteurs                      |
|---------------|--|------------------------------|
| Autres formes | Congés sabbatiques : périodes prolongées d'absence rémunérées ou non, permettant un repos ou un développement personnel                                | Allen et al., 2013           |
|               | Contrat de travail : Avoir l'option de travailler comme salarié, sur un poste temporaire ou encore comme contractuel                                   | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |
|               | Banques d'heures et semaines comprimées : Accumulation ou réorganisation du temps de travail pour offrir des journées ou semaines de repos prolongées. | Burchell et al., 2024        |
|               | Avantages sociaux : Avoir des options en ce qui concerne les avantages sociaux que les employés peuvent choisir, dans un certain cadre                 | Hill, Grzywacz, et al., 2008 |

Plusieurs études récentes confirment que la flexibilité représente désormais un levier stratégique pour attirer et retenir les talents, particulièrement dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et d'évolution rapide des attentes professionnelles (Onken-Menke et al., 2017; Rhee et al., 2020). Elle présente également une double nature, se manifestant à la fois comme une ressource individuelle d'adaptation et comme une aptitude organisationnelle à ajuster ses modes de fonctionnement en réponse aux mutations environnementales (Bal et Izak, 2021). Cette évolution conceptuelle trouve un écho dans les travaux contemporains qui associent la flexibilité aux nouvelles aspirations en matière d'autonomie, de qualité de vie et d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (El Hajal, 2022), attentes qui se seraient renforcées sous l'effet de la pandémie de COVID-19 (Wei et Li, 2024).

Toutefois, l'approche classique de la flexibilité, centrée principalement sur les dimensions temporelles et spatiales apparaît aujourd'hui incomplète au regard des évolutions récentes du concept, qui soulignent l'importance croissante de l'autonomie professionnelle (Allen et al., 2013; El Hajal, 2022; Hill, Grzywacz, et al., 2008). Une lecture contemporaine de la flexibilité au travail inclurait désormais la capacité des employés à influencer non seulement quand et où ils travaillent, mais aussi comment ils accomplissent leurs tâches (Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017). C'est ce dernier aspect qui sera le focus de la présente étude.

### 2.1.1 L'autonomie professionnelle comme modalité contemporaine de la flexibilité

L'autonomie professionnelle représente une forme spécifique de flexibilité au travail dans les organisations contemporaines, puisqu'elle met l'accent sur la liberté perçue par l'individu dans la gestion de ses activités professionnelles (Onken-Menke et al., 2017). Elle se distingue des autres modalités de flexibilité (comme le télétravail, les horaires comprimés ou les congés flottants) en se centrant non pas sur les structures offertes par l'organisation, mais sur la capacité décisionnelle accordée à l'employé quant à son travail quotidien (El Hajal, 2022).

Plus précisément, l'autonomie dans la gestion de l'horaire de travail désigne la latitude laissée à l'employé pour planifier l'organisation de ses tâches, déterminer la séquence des activités professionnelles et ajuster son emploi du temps en fonction de ses priorités, de ses préférences et des exigences de son rôle, plutôt que de se limiter à une simple modulation des heures de présence (Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017). Ce type d'autonomie est généralement associé à une perception de contrôle accru sur son environnement de travail, laquelle contribuerait à renforcer l'engagement, la motivation intrinsèque et la satisfaction professionnelle (Gagné et Deci, 2005; Ryan et Deci, 2020).

L'autonomie décisionnelle, quant à elle, réfère à la capacité laissée à l'employé d'organiser, planifier et exécuter ses tâches en exerçant son propre jugement, sans dépendance systématique à une autorité hiérarchique directe (Bal et Izak, 2021). Elle couvre ainsi la possibilité de déterminer la séquence des activités, de fixer l'ordre des priorités et de choisir les méthodes d'exécution les plus adaptées aux exigences de la situation professionnelle (Onken-Menke et al., 2017). Cette forme d'autonomie est reconnue pour encourager la responsabilisation, stimuler la créativité au travail et soutenir le développement du sentiment de compétence, des éléments essentiels à la vitalité psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Enfin, l'autonomie dans les méthodes de travail renvoie à la liberté pour l'employé de choisir les outils, stratégies et processus qu'il estime les plus appropriés pour accomplir efficacement ses tâches professionnelles (Onken-Menke et al., 2017). Contrairement à l'autonomie temporelle, centrée sur le « quand » du travail, et à l'autonomie décisionnelle, axée sur le « quoi », l'autonomie méthodologique se concentre sur le « comment » du travail (El Hajal, 2022). En permettant aux travailleurs d'adapter leurs pratiques aux exigences spécifiques de leurs activités ainsi qu'à leurs compétences et préférences

individuelles, cette forme de flexibilité favorise l'engagement, l'innovation et une plus grande satisfaction professionnelle (Hill, Grzywacz, et al., 2008).

### 2.1.2 Similitudes et contrastes des définitions de la flexibilité

De manière générale, une convergence se dégage dans la littérature autour de trois éléments fondamentaux. Tout d'abord, l'autonomie sur le temps, le lieu et les méthodes de travail est unanimement reconnue. Hill, Grzywacz, et al. (2008) définissent la flexibilité comme la capacité des employés à choisir quand, où et comment ils accomplissent leur travail, perspective que l'on retrouve également chez Onken-Menke et al. (2017). Ensuite, un lien avec l'adaptation aux changements organisationnels est mis en avant, notamment par Bal et Izak (2021), qui insistent sur la flexibilité en tant que ressource tant individuelle que structurelle. Enfin, la flexibilité comme levier stratégique est largement reconnue par la littérature, constituant ainsi un outil intéressant pour répondre aux attentes contemporaines en matière d'équilibre travail-vie personnelle et de fidélisation (El Hajal, 2022; Onken-Menke et al., 2017).

Cependant, les conceptualisations de la flexibilité au travail divergent sur certains aspects. Par exemple, Shiri et al. (2022) soulignent que la flexibilité peut être perçue positivement (quand elle est orientée vers l'employé) ou négativement (quand elle est imposée par l'employeur). De plus, la dimension contractuelle de la flexibilité, qui serait essentielle pour structurer et sécuriser la relation de travail (Gajendran et Harrison, 2007), est souvent sous-explorée par d'autres auteurs comme Hill, Grzywacz, et al. (2008), qui privilégiennent les dimensions temporelle et spatiale. Cette dimension contractuelle fait référence aux ajustements formels dans le contrat de travail, qui définissent clairement les attentes de flexibilité de l'employeur et de l'employé, offrant ainsi à ce dernier un cadre sécurisé dans ses choix organisationnels, tout en maintenant une certaine souplesse pour l'employeur (Gajendran et Harrison, 2007).

Également, bien que la flexibilité soit fréquemment associée à l'équilibre travail-vie personnelle, notamment dans les travaux soulignant ses effets bénéfiques sur la satisfaction et la réduction des conflits travail-famille (Allen et al., 2013), Kröner et Müller (2023) mettent en garde contre une possible intensification du travail, parfois observée en contexte de télétravail, lorsque cette flexibilité est mal encadrée. Cette tension entre une conception idéalisée de la flexibilité comme levier d'épanouissement et les constats empiriques plus critiques soulignant ses effets ambivalents invite à approfondir l'analyse et à considérer avec nuance la définition opérationnelle du concept dans ce mémoire.

Il faut également considérer que certaines lacunes persistent dans la littérature portant sur le contexte de flexibilité. Par exemple, peu d'études proposent une modélisation intégrative de l'autonomie temporelle, décisionnelle et méthodologique (par exemple, Wei et Li, 2024 amorcent ce travail, sans toutefois le systématiser). De plus, les effets différenciés de la flexibilité selon les profils d'employés (âge, genre, cycle de vie) sont rarement approfondis (Hill, Jacob, et al., 2008). Par ailleurs, alors qu'Allen et al. (2013) se concentrent sur les dispositifs formels, les pratiques informelles de flexibilité restent largement absentes des analyses théoriques robustes. Aussi, le point de vue des employés (plutôt que l'approche organisationnelle) est sous-utilisé dans la littérature (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Enfin, il manque d'études longitudinales permettant d'évaluer les effets de la flexibilité sur la santé psychologique à long terme (El Hajal, 2022). Malgré la richesse et l'expansion de la littérature sur la flexibilité au travail, les limites identifiées soulignent la nécessité d'une conceptualisation plus intégrative et nuancée, afin de mieux refléter les évolutions contemporaines du concept. Ce mémoire se concentrera sur une des dimensions de la flexibilité, soit l'autonomie professionnelle.

### 2.1.3 L'angle d'approche : flexibilité organisationnelle ou flexibilité des employés?

Avant de poursuivre, il y aurait tout d'abord, une distinction à effectuer entre différents angles d'approche de la flexibilité : la flexibilité orientée vers l'employeur, susceptible d'engendrer surcharge et précarisation, s'oppose à la flexibilité orientée vers l'employé, corrélée positivement à la santé mentale lorsque les conditions d'autonomie et de contrôle sont adéquatement respectées (Shiri et al., 2022; Wei et Li, 2024). Cette distinction souligne l'importance d'une mise en œuvre encadrée et réfléchie de la flexibilité afin qu'elle constitue un véritable facteur de bien-être pour les travailleurs (Allen et al., 2013; Shiri et al., 2022). De plus, certaines études mettent en garde contre un effet paradoxal : mal encadrée, la flexibilité pourrait conduire à une intensification du travail, compromettant ainsi les bénéfices attendus en matière de santé psychologique et d'équilibre de vie (El Hajal, 2022; Kröner et Müller, 2023).

Compte tenu du contexte du marché du travail actuel, se faire un portrait de la flexibilité perçue par les employés semble indiqué. Ici, c'est la flexibilité du point de vue des employés qui sera privilégiée, en tant que perception d'autonomie professionnelle dans l'organisation. Cette approche contribue au bassin théorique, puisque la littérature sous-utilise encore cette perspective (Kossek et Thompson, 2015).

#### 2.1.4 Définition retenue pour ce mémoire

Au regard des définitions analysées, des ressemblances, des contradictions relevées et des lacunes identifiées dans la littérature, il apparaît nécessaire d'adopter une conceptualisation de la flexibilité au travail plus large que celle proposée initialement par les approches classiques. Dans ce mémoire, la définition de Hill, Grzywacz, et al. (2008) servira de point de départ. Ceux-ci définissent la flexibilité au travail comme « *la capacité des employés à faire des choix relatifs au moment, au lieu et à la durée pendant lesquels ils s'engagent dans des tâches professionnelles* » (traduction libre; Hill, Grzywacz, et al., 2008, p. 152).

Bien que robuste et largement reconnue, la définition classique de la flexibilité au travail nécessite d'être enrichie afin de mieux refléter les évolutions contemporaines du concept. Une partie de la littérature récente souligne que la flexibilité au travail ne se limite plus au simple choix du lieu et du moment de travail, mais intègre désormais des dimensions élargies d'autonomie professionnelle (Bal et Izak, 2021; El Hajal, 2022; Wei et Li, 2024).

Dans cette optique, ce mémoire adopte une posture théorique qui considère l'autonomie professionnelle comme l'un des principaux vecteurs par lesquels la flexibilité perçue se manifeste et agit sur les individus. Il ne s'agit pas de confondre les deux concepts : la flexibilité au travail réfère généralement à la latitude accordée aux employés pour choisir le moment, le lieu et la durée de leurs tâches, tandis que l'autonomie professionnelle correspond à la perception individuelle de contrôle et de latitude dans son travail (Hill, Grzywacz, et al., 2008; Meyer et al., 2021).

L'autonomie professionnelle, se décline en trois dimensions complémentaires, permettant d'en saisir la complexité (Morgeson et Humphrey, 2006): l'autonomie dans la gestion de l'horaire de travail (Allen et al., 2013; Hill, Grzywacz, et al., 2008), l'autonomie décisionnelle (Bal et Izak, 2021) et l'autonomie dans les méthodes de travail (El Hajal, 2022; Onken-Menke et al., 2017). Ces dimensions permettent une opérationnalisation plus fine de la liberté au travail, allant au-delà du simple choix temporel ou spatial. Plusieurs études récentes indiquent d'ailleurs que la perception de flexibilité par les employés agit souvent par l'intermédiaire de ces facettes de l'autonomie professionnelle, suggérant que la capacité réelle d'exercer un contrôle sur son travail constitue le principal mécanisme par lequel la flexibilité se traduit en bien-être, satisfaction et engagement (Becker et al., 2022; Schulze et al., 2024). Ainsi, sans nier la distinction conceptuelle entre flexibilité et autonomie, ce mémoire propose une lecture intégrative dans

laquelle l'autonomie professionnelle est considérée comme un levier structurant de la flexibilité perçue. Cette posture permet de mieux comprendre les effets différenciés de la flexibilité sur la santé psychologique et l'engagement au travail.

La définition enrichie ainsi retenue constitue la base théorique de ce mémoire, qui entend contribuer à la littérature scientifique en intégrant l'autonomie professionnelle dans une conceptualisation bonifiée de la flexibilité au travail (Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017). Alors que la majorité des études existantes privilégient encore l'analyse des modalités spatiales et temporelles, telles que le télétravail ou les horaires flexibles (Allen et al., 2013; Hill, Grzywacz, et al., 2008), les formes d'autonomie décisionnelles et méthodologiques demeurent sous-explorées. En intégrant explicitement cette dimension, ce mémoire s'inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre les implications individuelles de la flexibilité perçue, à travers l'expérience concrète de l'autonomie au travail (El Hajal, 2022; Wei et Li, 2024).

De plus, la perception de la flexibilité au travail sera sondée auprès de la population de travailleurs. Cette approche est cohérente avec la littérature actuelle en gestion du changement et en psychologie du travail, qui reconnaît que les effets des modalités de travail flexibles sur les attitudes et comportements des employés dépendent moins des conditions objectives que de la manière dont ces conditions sont perçues par les individus (Allen et al., 2013). En effet, plusieurs auteurs soulignent que la flexibilité perçue, c'est-à-dire la perception qu'ont les employés de leur autonomie à choisir le lieu et l'horaire de travail, est un meilleur prédicteur de leur satisfaction, de leur engagement, de leur bien-être et de leur performance que les politiques de flexibilité elles-mêmes (Allen et al., 2013; Chung et al., 2021). Kossek et al. (2011) considèrent que deux employés bénéficiant des mêmes conditions formelles peuvent en tirer des bénéfices psychologiques très différents selon leur degré de perception de contrôle et leur sentiment d'autonomie. C'est pourquoi il est recommandé de mesurer la flexibilité sous l'angle de la perception individuelle plutôt que par des indicateurs strictement administratifs ou organisationnels.

Ainsi, les expressions *flexibilité au travail*, *flexibilité perçue* ou *flexibilité* seront utilisées pour désigner la perception qu'ont les employés de l'autonomie professionnelle qu'ils exercent ou qui leur est rendue disponible. Ce choix terminologique permet de maintenir un lien conceptuel avec la littérature existante sur la flexibilité au travail, tout en mettant l'accent sur la dimension spécifique étudiée dans ce mémoire. La définition retenue inclut la gestion de l'horaire, l'autonomie décisionnelle et l'autonomie dans les méthodes de travail, telles que définies précédemment, mais ces sous-aspects ne sont pas traités sous

leur forme individuelle afin de préserver une approche intégrée et cohérente de la flexibilité perçue (Bal et Izak, 2021; El Hajal, 2022; Hill, Grzywacz, et al., 2008; Onken-Menke et al., 2017).

Après avoir défini la flexibilité au travail, la section suivante se concentrera sur la seconde variable d'intérêt, soit la santé psychologique au travail.

## 2.2 La santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail est un concept relativement récent, qui a émergé dans la littérature scientifique dans les années 1990 (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Encore aujourd'hui, il demeure difficile de parvenir à un consensus autour de sa définition, en raison de la diversité des approches théoriques et méthodologiques adoptées pour l'étudier (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Historiquement, les préoccupations organisationnelles étaient principalement centrées sur la productivité et la sécurité physique, reléguant au second plan la santé mentale des travailleurs (Gerhardt et al., 2021). Depuis, certaines organisations ont progressivement intégré des pratiques visant à soutenir la santé psychologique au travail, bien que de manière inégale selon les secteurs et contextes (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

La pandémie de COVID-19 a constitué un catalyseur majeur dans cette évolution, exacerbant les enjeux de santé mentale et accélérant le repositionnement des priorités des employés vers un meilleur équilibre travail-vie personnelle, une flexibilité accrue et des environnements de travail plus bienveillants (Wei et Li, 2024).

### 2.2.1 Évolution du concept

L'étude de la santé psychologique au travail trouve ses racines dans une approche déficitaire, centrée sur l'absence de troubles psychiques, telle que proposée par Jahoda (1958). Cette perspective initiale, focalisée sur la prévention des dysfonctionnements, a progressivement évolué vers une approche plus positive, mettant l'accent sur le bien-être subjectif et la psychologie positive, comme le soulignent Diener (1984) et Ryff et Singer (2006). Ces travaux ont ouvert la voie à des modèles intégratifs capables de considérer simultanément différentes dimensions de l'expérience psychologique.

Parmi ces modèles, Keyes (2002) propose un continuum allant du bien-être faible, qualifié de *languishing*, au bien-être optimal ou *flourishing*, englobant ainsi à la fois les aspects liés à la détresse et ceux relatifs au

bien-être. Keyes et Lopez (2002) ont étendu cette perspective en appliquant la psychologie positive de manière pratique, en proposant des interventions préventives visant à développer les ressources psychologiques des individus, renforçant encore la prise en compte des deux dimensions.

Ces évolutions théoriques permettent de distinguer le bien-être psychologique, centré sur l'épanouissement et la réalisation du potentiel personnel, de la détresse psychologique, associée à la perception de surcharge et de déséquilibre, tout en soulignant la complémentarité de ces deux concepts dans la compréhension de la santé psychologique globale. Cette distinction est désormais utilisée pour réduire la stigmatisation et favoriser des interventions organisationnelles plus équilibrées et adaptées aux besoins des employés (Dagenais-Desmarais, 2010).

## 2.2.2 Bien-être psychologique

L'approche eudémonique du bien-être psychologique, proposée par certains chercheurs (Ryff, 2019; Ryff et Singer, 2006), constitue une contribution majeure à la compréhension contemporaine de la santé psychologique au travail. Cette perspective valorise la réalisation du potentiel humain et le développement personnel à long terme, en contraste avec une approche hédonique centrée sur le plaisir immédiat et la minimisation de la souffrance (Diener, 1984). Le bien-être psychologique n'est ainsi pas réduit à l'absence de détresse, mais englobe la présence active d'épanouissement et de fonctionnement optimal. Il se manifeste comme un processus durable dans lequel la satisfaction personnelle, la vitalité émotionnelle et la croissance personnelle interagissent pour soutenir l'adaptation, la résilience et l'épanouissement des individus dans leur vie professionnelle (Russo et al., 2024; Ryff et Singer, 2006). Ryff et Singer (2006) et Ryff (2019) structurent ce modèle autour de six dimensions fondamentales : la croissance personnelle, l'acceptation de soi, l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, l'établissement de relations positives et la poursuite de buts significatifs. Chacune de ces dimensions reflète un aspect essentiel du fonctionnement humain optimal, soulignant que le bien-être au travail implique non seulement la satisfaction immédiate, mais aussi un cheminement vers un épanouissement durable et une pleine réalisation de son potentiel. Bien que conceptuellement enrichissant, ce modèle est parfois jugé difficile à opérationnaliser dans les contextes organisationnels contemporains, en raison de son ancrage théorique général et de sa relative abstraction par rapport aux réalités spécifiques du milieu de travail (Ryff, 2019; Ryff et Singer, 2006).

## 2.2.3 Détresse psychologique

### 2.2.3.1 Modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman

Le modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984) conceptualise le stress comme le résultat d'une interaction constante entre l'individu et son environnement professionnel. Selon ce modèle, le stress survient lorsque l'évaluation cognitive de la situation indique que les exigences dépassent les ressources disponibles pour y faire face. Le processus implique une évaluation primaire, où l'individu juge si la situation constitue une menace ou un défi, et une évaluation secondaire, où il estime sa capacité à y faire face (Lazarus et Folkman, 1984). Ce cadre met en évidence l'importance des stratégies d'adaptation dans la régulation de la détresse psychologique et dans la protection du bien-être au travail (Chapelle, 2018). Ainsi, le stress et la détresse ne sont pas seulement liés aux caractéristiques objectives du travail, mais dépendent aussi de l'évaluation subjective et des perceptions de contrôle et de ressources disponibles par l'employé (Lazarus et Folkman, 1984).

### 2.2.3.2 Modèle de la détresse psychologique au travail de Gilbert

Selon Gilbert (2009), la détresse psychologique au travail résulte principalement de la perception de surcharge et du sentiment de manque de contrôle sur les tâches à accomplir. Cette auteure précise que ce n'est pas simplement le volume objectif de travail qui génère de la détresse, mais la manière dont chaque individu évalue sa capacité à y faire face. L'auteure souligne également que le soutien social et le climat organisationnel moduleraient l'intensité de la détresse ressentie, illustrant l'importance des facteurs contextuels dans la perception de stress au travail. Ainsi, la détresse psychologique est comprise comme le produit d'une interaction dynamique entre facteurs individuels et contextuels, plutôt qu'une conséquence mécanique des contraintes professionnelles. Chaque expérience de surcharge ou de manque de contrôle serait donc singulière et dépendrait fortement des ressources perçues par l'employé, qu'elles soient personnelles ou organisationnelles (Gilbert, 2009).

### 2.2.3.3 Modèle du burnout de Maslach et Leiter

Maslach et Leiter (2016) définissent le burnout comme un syndrome caractérisé par l'épuisement émotionnel, le cynisme et la dépersonnalisation. Selon eux, l'épuisement émotionnel reflète l'usure progressive des ressources psychologiques face aux exigences professionnelles et aux pressions constantes du travail. Le cynisme est considéré comme un mécanisme de protection, permettant à l'individu de se distancer émotionnellement de son travail et de ses collègues. La dépersonnalisation

traduit quant à elle un désengagement et une perte de sens dans les relations professionnelles, affectant la qualité des interactions avec les collègues et les clients. Ces auteurs soulignent que le burnout résulte d'un déséquilibre prolongé entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles, modulé par le soutien organisationnel, la reconnaissance et la valorisation des compétences. Ce modèle met également en évidence la dimension subjective de l'expérience de burnout, où la perception personnelle des exigences et des ressources joue un rôle central dans le développement du syndrome.

#### 2.2.3.4 Modèles intégratifs couvrant bien-être et détresse

La littérature sur la santé psychologique au travail a progressivement mis en évidence la nécessité d'adopter une approche intégrative, capable de considérer simultanément les aspects positifs et négatifs de l'expérience des employés. Ces modèles intégratifs reconnaissent que le bien-être psychologique, qui inclut la satisfaction, l'épanouissement et l'engagement, coexiste avec la détresse psychologique, caractérisée par le stress, l'épuisement et le sentiment de surcharge (Bakker et al., 2023; Dagenais-Desmarais, 2010; Deci et al., 2017). Cette double perspective permet de mieux comprendre la dynamique complexe des expériences professionnelles et d'identifier les facteurs organisationnels et individuels qui favorisent ou compromettent la santé psychologique.

Dans ce cadre, les modèles présentés par Bakker et Demerouti (2023; 2007) et Dagenais-Desmarais (2010) offrent des outils conceptuels pour évaluer et intervenir de manière holistique, en considérant à la fois les ressources et les contraintes du travail, ainsi que la perception subjective des employés. L'adoption de ces modèles dans la recherche et la pratique en ressources humaines permet non seulement de prévenir la détresse psychologique, mais également de promouvoir le bien-être et l'engagement, contribuant ainsi à un environnement de travail plus sain et performant (Bakker et al., 2023; Dagenais-Desmarais, 2010).

#### 2.2.3.5 Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

Deci et Ryan (2000) et Deci et al. (2017) proposent que le bien-être psychologique et la motivation intrinsèque au travail dépendent de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : autonomie, compétence et appartenance. L'autonomie, définie comme la capacité à exercer un contrôle sur ses actions, se manifeste dans un environnement de travail flexible où l'employé peut prendre des décisions et organiser son emploi du temps selon ses préférences (Forest et al., 2023). Le besoin de compétence, quant à lui, se rapporte à la perception d'efficacité et de maîtrise dans la réalisation des tâches professionnelles, et il est favorisé par des défis adaptés aux capacités de l'employé et des retours

constructifs (Gillet et al., 2008). Enfin, le besoin d'appartenance sociale se manifeste par des relations interpersonnelles significatives, où l'employé se sent accepté et soutenu dans son environnement de travail, ce qui est particulièrement important dans des contextes collaboratifs (Laborie et al., 2023).

Selon cette perspective, un déficit dans la satisfaction de ces besoins peut générer de la détresse psychologique, diminuer l'engagement et accroître la probabilité de désengagement professionnel. Cette théorie postule que la satisfaction des besoins psychologiques constitue un déterminant central de la motivation autodéterminée et du bien-être (Deci et Ryan, 2000). En se basant sur ce modèle, Deci et Flaste (2018) soulignent également que l'environnement organisationnel joue un rôle crucial pour soutenir ces besoins, en offrant des ressources, de la reconnaissance et des opportunités de participation aux décisions.

#### 2.2.3.6 Modèle demandes-ressources de Bakker et Demerouti

Bakker et Demerouti (2023; 2007) proposent le modèle demandes-ressources, selon lequel la santé psychologique au travail est fonction de l'équilibre entre les exigences professionnelles et les ressources disponibles pour les employés. Les demandes du travail incluent, par exemple, la charge de travail élevée, la pression temporelle, la complexité des tâches et les conflits interpersonnels, tandis que les ressources peuvent comprendre le soutien social, l'autonomie, les possibilités de développement professionnel et la reconnaissance. Selon ce modèle, lorsque les ressources sont suffisantes pour compenser les demandes, les employés peuvent maintenir un fonctionnement optimal et éviter l'épuisement, ce qui favorise l'engagement organisationnel et le bien-être psychologique. En revanche, un déséquilibre où les demandes dépassent les ressources disponibles conduit à un stress accru, une détresse psychologique et une diminution de l'efficacité professionnelle. Le modèle souligne également que les ressources ont un rôle motivant, en renforçant la résilience, l'engagement et la satisfaction au travail, et que leur impact peut être modulé par des facteurs contextuels tels que le climat organisationnel et le soutien managérial. Cette approche met donc en évidence la nécessité pour les organisations de gérer activement les ressources et les charges de travail afin de prévenir la détresse psychologique et promouvoir un environnement de travail sain et stimulant (Bakker et Demerouti, 2007).

#### 2.2.3.7 Modèle intégratif de santé psychologique au travail de Dagenais-Desmarais

Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) adopte également une perspective intégrative de la santé psychologique en milieu de travail, englobant à la fois le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Il propose une lecture nuancée des expériences professionnelles, en tenant compte de la

diversité des vécus individuels et collectifs. Des auteurs tels que Mérineau et al. (2020) et Wei et Li (2024), utilisent le modèle de Dagenais-Demarais (2010) pour traiter des nouvelles modalités de travail, telles que le télétravail et le travail hybride. Parmi les modèles existants, celui de Dagenais-Desmarais (2010) se distingue par sa capacité à intégrer simultanément les aspects positifs du bien-être et les contraintes ou facteurs de stress propres au milieu organisationnel, offrant ainsi une compréhension contextualisée et dynamique de la santé psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Mishra et Venkatesan, 2023). Ce cadre théorique repose sur cinq dimensions contextuelles et individuelles qui interagissent de manière dynamique, définies dans le Tableau 2.2.

Tableau 2.2 Les cinq dimensions du bien-être psychologique selon Dagenais-Demarais (2010) et leur définition

| Dimensions du bien-être psychologique  | Description  |
|--|--|
| Adéquation interpersonnelle au travail | Renvoie à la qualité des relations sociales au sein du milieu de travail                 |
| Sentiment de compétence au travail     | La perception de ses aptitudes à accomplir efficacement les tâches                       |
| Épanouissement professionnel           | La progression personnelle et au sentiment d'accomplissement dans son travail            |
| Désir d'implication organisationnelle  | La motivation à investir activement dans l'organisation                                  |
| Reconnaissance perçue au travail       | La validation du travail accompli et la reconnaissance de la personne par l'organisation |

Ces dimensions ne fonctionnent pas de manière isolée, mais constituent un véritable écosystème psychologique. Par exemple, une adéquation interpersonnelle favorable, caractérisée par des relations de qualité avec les collègues, soutient la confiance et favorise le développement du sentiment de compétence (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Mérineau et al., 2020). Le sentiment de compétence alimente à son tour l'épanouissement professionnel, en renforçant la perception de progression et de maîtrise dans la réalisation des tâches (Martela, 2025). L'épanouissement professionnel stimule alors le désir d'implication organisationnelle, car un employé qui se sent accompli est naturellement plus enclin à s'engager activement dans les initiatives de son organisation (Martela, 2025). La reconnaissance perçue joue un rôle transversal en consolidant toutes les autres dimensions : elle valorise les contributions individuelles,

renforce les relations interpersonnelles et amplifie la motivation et l'engagement des employés (Obrenovic et al., 2020).

La détresse psychologique, intégrée au modèle, se manifeste par des symptômes tels que le stress, l'anxiété et la dépression dans le contexte professionnel, pouvant affecter le bien-être global et l'efficacité au travail (Dagenais-Desmarais, 2010). En considérant à la fois le bien-être et la détresse, le modèle permet une lecture holistique des expériences professionnelles, mettant en lumière non seulement l'état individuel du travailleur, mais aussi la qualité des relations sociales, le climat organisationnel et la reconnaissance institutionnelle (Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Ce cadre théorique s'avère particulièrement pertinent dans les environnements contemporains où les attentes en matière d'autonomie, de développement personnel et d'équilibre travail-vie personnelle sont accrues, et où les modalités de travail sont de plus en plus flexibles (Dagenais-Desmarais, 2010; Mérineau et al., 2020; Wei et Li, 2024).

#### 2.2.4 Consensus sur le bien-être psychologique

Le bien-être psychologique au travail est un construit multidimensionnel décrivant l'état de satisfaction, d'épanouissement et de santé mentale positive que les employés ressentent dans leur environnement professionnel (Ryff et Singer, 2006; Slemp et al., 2024). Il englobe les dimensions émotionnelles, cognitives et relationnelles de l'expérience professionnelle, s'imposant aujourd'hui comme un élément central de la qualité de vie au travail (Diener, 1984; Russo et al., 2024). Historiquement, le bien-être psychologique était souvent réduit à un simple sous-produit de la satisfaction au travail, centré sur l'accomplissement des besoins fondamentaux (Herzberg, 2003). Cependant, les recherches contemporaines ont démontré que le bien-être psychologique est un processus dynamique, résultant de l'interaction entre satisfaction personnelle, vitalité émotionnelle, croissance personnelle et adaptation aux défis organisationnels (Ryff et Singer, 2006; Slemp et al., 2024). Le soutien organisationnel, en particulier, joue un rôle critique dans ce processus, car il influence directement la satisfaction, le sentiment d'accomplissement et la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'organisation (Russo et al., 2024; Slemp et al., 2024). Ainsi, le bien-être psychologique ne se limite pas à un état ponctuel, mais s'inscrit dans un continuum durable qui soutient la résilience, l'engagement et l'adaptation des employés dans des contextes professionnels variés et parfois complexes.

## 2.2.5 Consensus sur la détresse psychologique

La détresse psychologique au travail constitue l'autre facette essentielle de la santé psychologique, se manifestant par des signes de malaise, de stress intense et de perturbations émotionnelles chez les travailleurs (Gilbert, 2009; Tissot et al., 2022). Elle peut émerger lorsque les exigences professionnelles dépassent les ressources disponibles, créant un déséquilibre qui génère un stress durable et des répercussions négatives sur le bien-être et la performance des employés (Bakker et Demerouti, 2007; Chapelle, 2018). Cette détresse peut résulter de multiples facteurs, tels que des conditions de travail exigeantes, des conflits interpersonnels ou un manque de soutien organisationnel (Douillé, 2021; Gilbert, 2009). Elle se situe sur un continuum variable en termes d'intensité et de durée, allant d'un malaise temporaire à des impacts significatifs sur la santé mentale, l'engagement et la productivité des travailleurs (Marino et Capone, 2021; Shifrin et Michel, 2022). Comprendre la détresse psychologique est essentiel pour les professionnels en ressources humaines et en développement organisationnel, car elle influence non seulement la santé globale des employés, mais également la performance organisationnelle (Douillé, 2021; Forest et al., 2023). Les interventions visant à renforcer le soutien social, équilibrer les exigences et optimiser les ressources disponibles sont essentielles pour prévenir ou atténuer la détresse psychologique et promouvoir un environnement de travail sain et durable (Chapelle, 2018; Forest et al., 2023).

## 2.2.6 Limites et lacunes des modèles existants

La littérature actuelle révèle plusieurs lacunes majeures concernant la conceptualisation de la santé psychologique au travail. Tout d'abord, peu d'approches permettent d'intégrer de manière systématique le bien-être psychologique et la détresse psychologique, ce qui freine une compréhension complète et nuancée de l'expérience psychologique en milieu organisationnel (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Par exemple, les définitions institutionnelles proposées par l'Organisation internationale du travail et l'Organisation mondiale de la santé (2022) mettent surtout l'accent sur une approche positive du bien-être, en négligeant la possibilité que bien-être et détresse psychologique puissent coexister dans l'expérience des employés (Organisation internationale du travail, 2021).

Ensuite, malgré leurs apports théoriques significatifs, plusieurs modèles de la santé psychologique au travail présentent des limites importantes à considérer. Les modèles de Keyes (2002) et de Ryff et Singer (2006), bien qu'enrichissants sur le plan conceptuel, sont souvent jugés difficiles à opérationnaliser dans

les contextes organisationnels contemporains. Cela s'explique par leur ancrage théorique général et par leur manque de spécificité par rapport aux réalités du milieu de travail (Ryff, 2019; Ryff et Singer, 2006).

Par exemple, le modèle des demandes-ressources de Bakker et Demerouti (2007), largement utilisé en psychologie du travail, est parfois critiqué pour son approche binaire. En effet, la catégorisation des caractéristiques professionnelles comme étant strictement des demandes ou des ressources peut être limitée pour rendre compte des variations contextuelles et de la complexité des environnements de travail, en particulier lors de crises ou de perturbations structurelles (van Zyl et al., 2025). Plusieurs modèles classiques, notamment ceux de Keyes (2002) et de Bakker et Demerouti (2007), peinent à intégrer pleinement les transformations modernes du travail, telles que l'essor du télétravail, les demandes croissantes de flexibilité, et l'importance accrue accordée par les travailleurs à l'autonomie, à la reconnaissance et à la qualité de vie professionnelle (Wei et Li, 2024).

Une autre limite de la littérature est qu'elle reste limitée quant à l'exploration des effets différenciés de la santé psychologique selon les caractéristiques sociodémographiques, telles que l'âge, le genre ou encore le cycle de vie professionnel, alors même que ces variables influencent significativement les perceptions et vécus au travail (Yaldiz et al., 2018). De plus, la rareté d'études longitudinales évaluant l'évolution de la santé psychologique au travail dans le temps réduit la capacité à comprendre ses dynamiques et ses fluctuations selon les étapes de carrière ou les changements organisationnels (Huppert et So, 2013). Enfin, l'impact des pratiques informelles de flexibilité, telles que l'ajustement autonome des horaires ou des lieux de travail, demeure largement sous-exploré, malgré leur influence croissante sur la santé psychologique dans les contextes de télétravail et d'hybridation du travail (Wei et Li, 2024).

Ces constats soulignent la nécessité de retenir un modèle conceptuel capable de saisir la complexité de la santé psychologique au travail, en tenant compte à la fois des dimensions positives et négatives, des facteurs individuels et contextuels, ainsi que des réalités organisationnelles contemporaines. Une telle approche permettrait de dépasser les limites des modèles existants et de proposer une perspective plus contextuelle, intégrative et adaptée aux réalités contemporaines des organisations.

## 2.2.7 Modèle choisi dans le cadre de cette étude

Au regard des diverses conceptualisations théoriques, cette étude retient le modèle de santé psychologique en milieu de travail proposé par Dagenais-Desmarais (2010). Ce choix repose sur plusieurs

arguments solides. Premièrement, ce modèle se distingue par sa capacité à intégrer simultanément les sphères individuelle, relationnelle et organisationnelle, offrant ainsi une compréhension contextualisée et nuancée du bien-être psychologique en milieu professionnel (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). Contrairement à plusieurs approches antérieures qui opposent systématiquement bien-être et détresse, la conceptualisation de Dagenais-Desmarais permet de comprendre que les deux dimensions peuvent coexister et interagir dans l'expérience des travailleurs, reflétant ainsi la complexité réelle des environnements contemporains de travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Deuxièmement, le modèle articule de manière cohérente les dimensions positives du bien-être et les défis professionnels, en tenant compte des dynamiques modernes telles que l'autonomie accrue, la flexibilité organisationnelle et l'émergence de nouvelles modalités de travail, notamment le télétravail et le travail hybride (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Mérineau et al., 2020; Wei et Li, 2024). Cette caractéristique rend le modèle particulièrement pertinent pour l'étude proposée, qui vise à explorer la perception qu'ont les employés de l'impact de la flexibilité sur leur santé psychologique.

Troisièmement, le modèle offre une sensibilité particulière aux dynamiques contemporaines du travail, notamment la recherche de sens, le besoin de reconnaissance personnelle et le développement de l'autonomie professionnelle, tout en reconnaissant l'importance des relations interpersonnelles et de la reconnaissance institutionnelle dans le maintien du bien-être (Russo et al., 2024; Wei et Li, 2024). Cette approche intégrative permet de saisir à la fois l'épanouissement personnel et relationnel des employés ainsi que la gestion des tensions et exigences inhérentes aux environnements professionnels complexes, constituant un cadre idéal pour examiner les effets de la flexibilité sur la santé psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

Enfin, l'adoption de ce modèle dans le cadre de cette étude permet de combiner l'analyse des dimensions de flexibilité organisationnelle avec les indicateurs de bien-être et de détresse psychologique, offrant une lecture globale et nuancée des expériences des travailleurs. Ainsi, la notion de santé psychologique au travail sera entendue comme un état dynamique et multidimensionnel, intégrant l'épanouissement personnel, relationnel et organisationnel, la capacité d'adaptation face aux défis professionnels et la gestion efficace des exigences du milieu de travail (Russo et al., 2024). En conséquence, cette étude vise à contribuer à la littérature existante en clarifiant comment les nouvelles modalités de travail influencent

concrètement le bien-être et la détresse vécus par les employés, tout en fournissant des implications pratiques pour les gestionnaires et professionnels en ressources humaines.

### 2.3 Liens entre la flexibilité et la santé psychologique

La flexibilité au travail est considérée dans ce mémoire comme une variable clé, susceptible d'influencer les perceptions des employés quant à leur santé psychologique (Shifrin et Michel, 2022). Le présent chapitre a permis de définir les concepts mobilisés et d'établir les assises théoriques nécessaires à l'analyse ultérieure de ces liens (Ryan et Deci, 2020).

De plus, bien qu'elle ne constitue pas le cadre théorique principal de ce mémoire, la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2020) est mobilisée à titre de référentiel complémentaire afin de mieux comprendre les mécanismes psychologiques susceptibles d'être activés par la flexibilité au travail. Cette théorie permet notamment de concevoir la flexibilité perçue comme un levier potentiel de soutien à l'autonomie professionnelle, c'est-à-dire à la capacité des individus à exercer un contrôle sur leur horaire, leurs décisions et leurs méthodes de travail (Bal et Izak, 2021). En ce sens, il est postulé que des pratiques organisationnelles flexibles peuvent contribuer à instaurer un climat favorisant la perception d'une marge de manœuvre accrue, ce qui serait propice au développement du bien-être psychologique global des employés (Onken-Menke et al., 2017).

La flexibilité au travail constituerait un vecteur de l'autonomie professionnelle, en permettant aux individus d'exercer un contrôle accru sur divers aspects de l'organisation et de l'exécution de leur travail (El Hajal, 2022). Cette autonomie, favorisée par une plus grande latitude dans la gestion du temps, la planification des tâches et les modalités d'accomplissement, contribuerait à réduire les pressions externes perçues et à faciliter la conciliation entre les exigences professionnelles et les besoins personnels (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Plus spécifiquement, l'autonomie dans la gestion de l'horaire pourrait permettre le soutien de la santé psychologique des employés, en permettant un meilleur alignement entre les contraintes professionnelles et les ressources personnelles, contribuant ainsi à une réduction de la détresse psychologique (Gagné et Deci, 2005).

Dans cette perspective, la flexibilité pourrait agir comme un facteur de protection de la santé psychologique, en soutenant un sentiment de maîtrise face aux exigences de l'environnement de travail et en atténuant les sources potentielles de stress (Allen et al., 2013; Slemp et al., 2024). Certaines études

suggèrent que la flexibilité perçue serait associée à une diminution des niveaux de détresse psychologique et à une augmentation du bien-être psychologique, notamment lorsqu'elle est vécue comme une latitude réelle plutôt que symbolique (Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017). Ainsi, la flexibilité contribuerait à la fois à l'augmentation du bien-être et à la diminution de la détresse vécue par les employés, en limitant notamment les conflits inter-rôles (Obrenovic et al., 2020). La réduction de ces conflits favoriserait un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui est reconnu comme un déterminant central de la santé psychologique au travail (Kossek et Thompson, 2015).

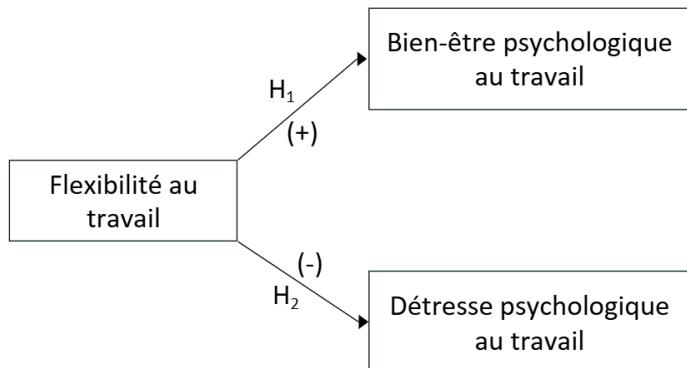
Compte tenu de liens présentés ci-dessus, les hypothèses suivantes seront explorées :

$H_1$  : La flexibilité perçue est positivement associée au bien-être psychologique au travail.

$H_2$  : La flexibilité perçue est négativement associée à la détresse psychologique au travail.

La Figure 2.1, à la page suivante, illustre les liens théoriques postulés entre les variables à l'étude.

Figure 2.1 Relations postulées entre la flexibilité au travail, le bien-être psychologique et la détresse psychologique



Il est important de garder en tête que les bénéfices de la flexibilité ne sont ni automatiques ni universels. Leur effet dépend fortement du cadre organisationnel dans lequel elles sont mises en œuvre et, surtout, de la manière dont elles sont perçues par les employés (Kossek et Thompson, 2015). Une flexibilité perçue comme floue, imposée ou appliquée de manière inéquitable peut engendrer des effets inverses, tels qu'une surcharge mentale, un sentiment d'injustice, une pression à la disponibilité constante, ou encore un isolement social, particulièrement en contexte de modalités flexibles de travail (Laborie et al., 2023). C'est entre autres dans ces contextes dits flexibles, où la flexibilité au travail mise en avant peut être source

de tension psychologique, générant des attentes implicites de performance ou de réactivité, et ainsi accroître le risque de détresse émotionnelle (Shifrin et Michel, 2022). Par ailleurs, une flexibilité perçue comme insuffisamment encadrée ou ambiguë peut engendrer un climat d'incertitude et de pression psychologique chez les employés, favorisant des sentiments d'épuisement et augmentant leur risque de détresse émotionnelle (Beloborodova et Brown, 2023; Van Den Broeck et al., 2010).

De plus, lorsque la flexibilité serait mise en avant par les organisations sans encadrement qu'elle peut devenir source de tension psychologique, en raison d'attentes implicites de performance, de réactivité ou de disponibilité constante (Shifrin et Michel, 2022). Ce serait dans ce contexte que le risque de détresse émotionnelle s'accentuerait (Shifrin et Michel, 2022). Dans cette perspective, la flexibilité serait un levier facilitateur pour la santé psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Privé, 2019). La flexibilité pourrait soutenir le bien-être lorsqu'elle est vécue comme un choix soutenant, cohérent avec les besoins individuels, et intégré à une culture organisationnelle respectueuse (Slemp et al., 2024). À l'inverse, une flexibilité appliquée de manière inadaptée pourrait devenir un facteur de détresse, aggravant la pression psychologique ou amplifiant les déséquilibres déjà présents (Shifrin et Michel, 2022).

Finalement, dans un contexte professionnel évolutif, où les attentes des employés à l'égard de leur environnement de travail évoluent également, la flexibilité au travail pourrait être perçue favorisant des conditions de travail plus soutenantes. Cette perception d'un plus grand contrôle sur son activité professionnelle pourrait, selon certaines études, contribuer à atténuer certains facteurs de risque psychosociaux et à soutenir la santé psychologique au travail (Deloitte, 2023; Randstad, 2024a).

### 2.3.1 Implications concrètes de la recherche et apport de l'étude

L'importance de cette étude réside dans sa capacité à éclairer la relation entre la flexibilité au travail et la santé psychologique des employés, dans un contexte post-pandémique marqué par une pénurie de main-d'œuvre. Dans un environnement de plus en plus compétitif, où les attentes des employés en matière de flexibilité ont évolué, comprendre ces attentes est devenu une nécessité pour les organisations cherchant à attirer et retenir les talents (Randstad, 2024a). La flexibilité au travail apparaît non seulement comme un facteur d'attraction, mais aussi comme un levier stratégique pour améliorer la rétention des employés, en répondant à leurs besoins de conciliation entre vie professionnelle et personnelle (Shifrin et Michel, 2022).

Dans cette optique, saisir les attentes des employés est intéressant non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour s'assurer que les employés actuels bénéficient de conditions de travail alignées avec leurs attentes (Slemp et al., 2024). Dans un contexte de plus en plus exigeant, où les employés cherchent à concilier équilibre travail-vie personnelle, la flexibilité occupe une place importante (Terán et Nguyen, 2021). Ce phénomène rend la perception de la flexibilité au travail, du point de vue des employés, encore plus importante à explorer, surtout dans les contextes organisationnels variables, où les attentes en matière de disponibilité et d'équilibre peuvent rapidement devenir des enjeux majeurs (Laborie et al., 2023).

La flexibilité, lorsqu'elle est bien implantée, permet de favoriser une meilleure adaptation des employés à leurs réalités professionnelles et personnelles (Shifrin et Michel, 2022). Cela contribue non seulement à leur bien-être psychologique, mais aussi à la prévention de la détresse psychologique (Slemp et al., 2024). Néanmoins, il est important de noter que la flexibilité mal encadrée, notamment en l'absence de règles claires ou en cas d'inégalité perçue, peut entraîner des risques pour la santé mentale des employés, notamment en accentuant le stress et la surcharge mentale (Kossek et al., 2023).

Cette recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive visant à enrichir compréhension actuelle de la perception des employés vis-à-vis de la flexibilité au travail et la santé psychologique. Alors que les études précédentes ont surtout abordé les politiques de flexibilité du point de vue organisationnel, cette étude s'intéresse avant tout à la manière dont ces politiques sont vécues et perçues par les employés (Kossek et al., 2023). En analysant ces perceptions, il sera possible d'offrir aux organisations des recommandations plus ciblées et adaptées aux réalités des travailleurs (Forest et al., 2023). Le questionnaire utilisé dans cette étude permet de recueillir des données détaillées sur les modalités de flexibilité perçues comme bénéfiques ou néfastes, ce qui enrichira la compréhension des impacts de la flexibilité sur la santé psychologique des employés (Vansteenkiste et al., 2023).

Dans un contexte de marché du travail en pleine mutation, où la concurrence pour attirer et retenir les talents est accrue, il devient indispensable de développer des politiques de flexibilité qui tiennent compte des attentes exprimées par les employés, afin de maximiser leur bien-être tout en prévenant les risques de détresse psychologique (Slemp et al., 2024). Une gestion fine de la flexibilité peut permettre de maintenir un équilibre entre les besoins individuels des employés et les objectifs organisationnels, contribuant ainsi à un environnement de travail plus harmonieux et productif (Shifrin et Michel, 2022).

Cette étude constitue donc une réponse à un besoin pressant des organisations post-pandémiques : comprendre la relation entre la flexibilité au travail et, d'une part, un plus grand bien-être psychologique des employés, et d'autre part, une diminution de la détresse psychologique vécue, en tenant compte des attentes actuelles.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Ce chapitre décrit la méthodologie retenue pour explorer la relation entre la flexibilité au travail et la santé psychologique, telle que perçue par les employés dans un contexte postpandémique. Bien que la littérature existante traite de la flexibilité au travail et la santé psychologique, cette étude s'intéresse à la flexibilité au travail sous l'angle de l'autonomie professionnelle dans un nouveau contexte encore peu documenté. Ce choix méthodologique permet d'examiner, à un moment donné, les liens perçus entre les variables à l'étude sans prétendre établir une relation causale.

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire en ligne comprenant trois instruments déjà validés : les neuf premiers items du questionnaire sur les caractéristiques du poste (traduction libre du *Work Design Questionnaire*; Morgeson et Humphrey, 2006), l'indice de bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010) et l'échelle de détresse psychologique au travail (Gilbert, 2009). Le questionnaire inclut également des questions sociodémographiques afin de contextualiser les réponses.

Le présent chapitre est structuré comme suit : il débute par une présentation du devis de recherche, suivie de la description de la population cible et de la méthode d'échantillonnage utilisée. Ensuite, la section sur la collecte de données aborde les stratégies de recrutement, les considérations éthiques ainsi que les outils de mesure mobilisés dans l'étude. Cette section se conclut par un survol des avantages et limites associés à la méthode de collecte retenue.

#### **3.1 Devis de recherche**

La présente étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, dans laquelle des hypothèses formulées à partir du cadre conceptuel sont soumises à une vérification empirique (Fortin et al., 2016). Plus précisément, il s'agit d'une étude de nature transversale, visant à analyser les relations entre différentes variables mesurées à un seul moment dans le temps (Polit et Beck, 2017). Bien que des hypothèses aient été posées, la nature encore peu explorée du phénomène dans le contexte postpandémique confère au projet une dimension exploratoire, notamment dans la description des tendances observées et dans le choix d'un échantillonnage non probabiliste. Un devis de ce type permet de dresser un portrait ponctuel des liens perçus entre les variables à l'étude, tout en les quantifiant statistiquement au sein de la population visée (Fortin et al., 2016). Le choix de cette approche repose sur

la nature encore peu documentée des perceptions étudiées dans le contexte organisationnel actuel, marqué par des transformations rapides et des modalités de travail en mutation. Le devis transversal adopté dans cette recherche vise à générer des connaissances initiales sur les associations entre les variables d'intérêt. Cette démarche permet de documenter un phénomène encore peu étudié dans la littérature, tout en reposant sur des hypothèses formulées a priori.

Ce type de devis comporte cependant des désavantages, notamment le fait qu'il ne soit pas possible d'établir des relations causales (Polit et Beck, 2017) ou de généraliser les résultats à la population étudiée (Christensen et al., 2014). D'ailleurs, le fait que ce devis permette uniquement de dresser un portrait à un moment précis, sans prise en compte de l'évolution des variables dans le temps, constitue l'une de ses principales limites. Contrairement au devis longitudinal, le devis transversal ne permet pas de saisir les variations ou les transformations pouvant survenir dans le temps, limitant ainsi l'analyse à une photographie ponctuelle de la réalité étudiée (Fortin et al., 2016). Dans le contexte actuel, où les conceptions de la flexibilité sont diverses et où les perceptions des travailleurs occupent une place centrale dans l'analyse, ce type de devis répond de manière optimale à la nécessité de saisir un aperçu des relations entre les variables d'intérêt, tout en tenant compte des spécificités du sujet étudié. Cela dit, il constitue une étape clé pour mieux comprendre les dynamiques actuelles en milieu de travail et orienter les recherches futures vers des approches plus approfondies, qu'elles soient comparatives ou longitudinales (Wang et Cheng, 2020).

### 3.2 Population cible

La présente étude s'intéresse aux perceptions et aux expériences des personnes occupant un emploi rémunéré, dans divers secteurs professionnels. Pour être admissible, les participant devaient être âgés d'au moins 18 ans, occuper leur poste actuel depuis un minimum de six mois et posséder une maîtrise fonctionnelle du français ou de l'anglais, les deux langues dans lesquelles le questionnaire était offert. Le critère d'âge est mis en place pour que les participants puissent avoir eu le temps de naviguer un minimum le monde du travail et possiblement plus d'un poste. Le critère de durée en poste vise à garantir une certaine familiarité du travailleur avec son environnement de travail et ses responsabilités professionnelles (Babbie, 2013). Ces critères visent à s'assurer que les participants ont une expérience de travail suffisante pour répondre de manière éclairée aux questions (Polit et Beck, 2017). L'exigence linguistique visait à s'assurer que les répondants puissent comprendre les questions et y répondre de manière éclairée, tout en permettant à la chercheuse d'atteindre un bassin de répondants plus large. Ce

choix s'accompagnait néanmoins de certaines considérations méthodologiques, qui seront discutées dans la section sur les limites de l'étude.

Bien que la chercheuse soit basée au Québec, le recrutement n'a pas été limité à cette province. En élargissant le recrutement à l'ensemble des travailleurs francophones et anglophones, peu importe leur lieu de résidence, l'étude visait à refléter une diversité de contextes organisationnels et de modalités de travail (Fortin et al., 2016). Cette approche a aussi permis de favoriser l'atteinte d'un nombre suffisant de répondants pour répondre aux exigences d'un mémoire de maîtrise. En effet, le recrutement de participants pour des études universitaires peut souvent présenter des défis significatifs (Babbie, 2013). La concurrence pour l'attention des individus sollicités est élevée, en raison du nombre croissant de demandes de participation à des recherches (Bosnjak et al., 2016). De plus, certaines populations cibles (tels que les travailleurs, les parents ou les étudiants) peuvent être difficiles à atteindre en raison de contraintes de temps, de disponibilité ou de ressources (Lopez et Whitehead, 2013). Les chercheurs doivent souvent faire preuve de créativité et de persévérance pour susciter l'intérêt des participants potentiels et les encourager à s'engager dans l'étude (Polit et Beck, 2017).

### 3.3 Collecte de données

Cette section est consacrée à la collecte de données et offre des informations détaillées des différentes stratégies de recrutement utilisées pour assurer une bonne représentativité de la population choisie. Cette section débutera avec la présentation de la méthode d'échantillonnage choisie, puis sera suivie des stratégies de recrutement mises en place dans le cadre de la collecte de données. La section se poursuivra en soulignant l'attention particulière qui a été accordée aux aspects éthiques au travers la présente étude. Enfin, le questionnaire en ligne qui a été utilisé pour mesurer les variables à l'étude et des analyses choisies sera présenté.

#### 3.3.1 Méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage retenue est de type non probabiliste, plus précisément une stratégie de type « boule de neige ». La technique choisie utilise un échantillon initial d'individus qui répondent aux critères de recherche (Babbie, 2013), puis ces participants sont invités à partager l'étude à d'autres personnes de leur réseau qui correspondent aux critères de l'étude. Ensuite, ces participants sont invités à partager l'étude avec leurs connaissances et collègues qui correspondent également aux critères de la recherche. Ce processus de recommandation et de référencement se poursuit, créant ainsi un effet

de « boule de neige » où chaque participant recruté contribue à identifier de nouveaux participants potentiels (Statistique Canada, 2021). Ce cycle se répète un nombre défini de fois (Babbie, 2013).

Cette méthode a été jugée pertinente dans le cadre de la présente recherche, car elle est particulièrement adaptée à certains contextes, notamment lorsqu'il s'avère difficile d'identifier et de recruter les participants par des moyens conventionnels (Biernacki et Waldorf, 1981). Dans le cas présent, l'échantillonnage par boule de neige facilite l'accès à des sous-populations ciblées qui ne sont généralement pas répertoriées dans des bases de données officielles. C'est notamment le cas des individus bénéficiant d'une forme spécifique de flexibilité au travail, telle que définie dans la présente étude, et correspondant aux critères spécifiques de sélection retenus (Fortin et al., 2016). Par ailleurs, cette approche repose sur la mobilisation des réseaux sociaux ou professionnels des répondants initiaux, ce qui faciliterait le recrutement en favorisant la confiance entre pairs, un facteur souvent associé à une meilleure participation (Atkinson et Flint, 2001).

Toutefois, cette stratégie présente certaines limites importantes. Le principal inconvénient réside dans son caractère non probabiliste, qui limite la représentativité de l'échantillon par rapport à la population générale des travailleurs (Statistique Canada, 2021; Ting et al., 2025). Dans le cadre d'un échantillonnage par boule de neige, le recrutement par réseau personnel ou professionnel peut entraîner des biais d'homophilie, c'est-à-dire une surreprésentation d'individus partageant des caractéristiques similaires à ceux du réseau initial (Naderifar et al., 2017). Ce biais se manifeste par une tendance des répondants à recommander des personnes qui leur ressemblent en termes de statut professionnel, de modalités de travail ou de valeurs, ce qui peut limiter la diversité des profils au sein de l'échantillon et, par conséquent, affecter la représentativité des données collectées (Biernacki et Waldorf, 1981).

Enfin, puisque les répondants subséquents ne sont pas directement choisis par la chercheure, le contrôle sur la composition finale de l'échantillon demeure partiel, ce qui pourrait poser un enjeu méthodologique pour la validité externe des résultats (Statistique Canada, 2021). Par ailleurs, l'absence de tirage aléatoire empêche le calcul de marges d'erreur statistiques et de niveaux de confiance, limitant ainsi les inférences que l'on peut tirer à partir des données obtenues (Statistique Canada, 2021). Bien que les résultats obtenus par la technique boule de neige ne puissent être généralisés à l'ensemble des travailleurs, ils offrent une compréhension nuancée de certaines dynamiques propres à la population ciblée, ce qui est particulièrement intéressant dans l'étude d'un contexte spécifique (Naderifar et al., 2017).

Il est à noter que le recours à une méthode d'échantillonnage boule de neige implique certaines considérations éthiques spécifiques. Étant donné que les premiers répondants sont invités à partager le lien de l'étude dans leur réseau, il devient plus difficile pour la chercheuse de garantir que chaque nouveau répondant rencontre les critères d'inclusion et ait bien compris le processus de consentement, malgré les précisions contenues dans l'annonce originale (Naderifar et al., 2017). En effet, le succès de l'échantillonnage boule de neige repose en effet sur le relais volontaire des répondants initiaux, ce qui limite la capacité de la chercheuse à contrôler les vagues successives de diffusion (Naderifar et al., 2017). Plus les partages s'éloignent de la source initiale, plus il devient difficile de vérifier si les critères d'inclusion sont strictement respectés, malgré les précisions contenues dans l'annonce originale (Naderifar et al., 2017). Cette situation a été anticipée en incluant dès les premières pages du questionnaire un rappel explicite des critères d'admissibilité, ainsi qu'une section informative renforcée dans le formulaire de consentement. De plus, les messages de diffusion contenaient une formulation standardisée visant à limiter l'interprétation individuelle des critères d'inclusion par les participants, conformément aux lignes directrices éthiques entourant la recherche en ligne (Groupe en éthique de la recherche, 2023).

Malgré les limites de l'échantillonnage boule de neige, lorsque celui-ci est bien encadré, il constitue une approche pertinente dans l'étude de phénomènes encore peu documentés, notamment ceux qui relèvent de la subjectivité perçue, comme la flexibilité au travail et la santé psychologique (Wright, 2005). En effet cette méthode favorise l'inclusion de participants répondant aux critères de la recherche, notamment grâce à la sélection initiale raisonnée et effectuée par la chercheure principale (Polit et Beck, 2017). Cette sélection initiale rigoureuse repose sur l'identification préalable de personnes présentant des caractéristiques clés en lien avec les objectifs de recherche, telles que leur exposition à des modalités de flexibilité au travail, leur niveau d'expérience professionnelle ou leur statut d'emploi, assurant ainsi une certaine pertinence du noyau initial de l'échantillon. Les personnes recrutées ultérieurement, quant à elles, élargissent l'échantillon sans contact direct avec la chercheure, ce qui permet une expansion organique du recrutement (Biernacki et Waldorf, 1981).

### 3.3.2 Recrutement des participants

Les participants ont été recrutés en ligne, via des publications sur les réseaux sociaux Facebook et LinkedIn. Le contenu de celles-ci peut être consulté aux Annexes A et B.

Le choix d'avoir recours aux réseaux sociaux numériques (LinkedIn et Facebook) pour diffuser le questionnaire s'inscrit dans une stratégie méthodologique centrée sur l'échantillonnage par boule de neige, laquelle permet de rejoindre efficacement une population difficilement accessible, notamment en contexte organisationnel (Evans et Mathur, 2005). Cette méthode repose sur un processus de diffusion en chaîne où les premiers répondants transmettent le questionnaire à d'autres personnes de leur réseau, ce qui favorise un recrutement rapide et potentiellement large (Daikeler et al., 2020).

Les réseaux sociaux numériques offrent un levier technologique particulièrement efficace dans ce contexte, en raison de leur capacité à amplifier la diffusion du lien de participation grâce à des mécanismes de partage, de publication et de messagerie directe (Wright, 2005). Cette capacité à atteindre un grand nombre de répondants en un court laps de temps est un avantage déterminant dans un contexte universitaire, notamment lorsque les ressources financières et temporelles sont limitées (Evans et Mathur, 2005). De plus, l'utilisation de plateformes numériques s'aligne avec les pratiques actuelles en matière de recherche sociale, où les outils numériques sont de plus en plus mobilisés pour surmonter les contraintes géographiques et temporelles associées aux méthodes de recrutement traditionnelles (Daikeler et al., 2020). Aussi, la mobilisation des réseaux sociaux comme outils de recrutement peut contribuer à joindre des participants aux profils diversifiés, ce qui est souhaitable dans le cadre d'une recherche qui s'intéresse au vécu professionnel des travailleurs (Baltar et Brunet, 2012).

L'utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement des participants à cette étude présente cependant certains biais méthodologiques importants. D'abord, elle s'accompagne d'un phénomène d'auto-sélection (c'est-à-dire que les personnes qui choisissent de participer sont généralement celles qui se sentent particulièrement concernées par le sujet ou vivent une situation en lien direct avec celui-ci), ce qui peut orienter les résultats de manière non représentative de l'ensemble de la population active (Naderifar et al., 2017).

De plus, tout comme dans le cas d'un échantillonnage par boule de neige, l'absence de contrôle sur la composition finale de l'échantillon constitue un biais en soi (Bethlehem, 2010; Field, 2018).

Ces limites appellent à une prudence méthodologique dans l'interprétation des résultats, sans prétention de généralisation à l'ensemble de la population active (Evans et Mathur, 2005).

### 3.3.2.1 Déroulement du recrutement

Le processus de recrutement a débuté par une première vague, dans laquelle a été effectuée une identification préalable de certains contacts du réseau professionnel de la chercheuse répondant clairement aux critères d'inclusion de l'étude. Des collègues et des membres de l'entourage personnel de la chercheure ont été sollicités à cette étape. Cette sélection initiale visait à assurer la qualité des premières données recueillies et à favoriser un effet de diffusion pertinent, en invitant ces premiers répondants à partager l'annonce avec des collègues ou contacts professionnels, ou encore avec des personnes de leur entourage personnel ayant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire actifs sur le marché du travail et susceptibles de fournir des réponses valides. Cette première vague de diffusion, ciblée et volontairement restreinte, avait pour objectif de constituer une base fiable d'ambassadeurs de l'étude, avant de procéder à une diffusion plus large sur les réseaux sociaux.

Par la suite, l'annonce a été diffusée sur les pages Facebook et LinkedIn de la chercheuse, tant personnelles que professionnelles, ainsi que dans certains groupes spécialisés sur Facebook. Cette annonce, publiée sous forme de message en français et en anglais (voir Annexe A), invitait les participants à remplir le questionnaire et à partager la publication au sein de leur réseau, contribuant ainsi à élargir progressivement la portée de l'étude.

Après ces deux vagues de publication, une annonce visuelle a été créée en français (voir Annexe B), dans le but d'attirer davantage l'attention du public-cible. Celle-ci a été incorporée au repartage de la version française qui a eu lieu deux semaines après la première diffusion de masse. La version anglaise de la publication initiale a également été repartagée, sans modifications.

À noter que les personnes ayant directement partagé la publication à partir des réseaux sociaux, que ce soit sur Facebook ou LinkedIn, ont pu maintenir l'intégralité du contenu initial, étant donné que le partage conserve le message initial tel quel. Cela a favorisé une cohérence dans les diffusions subséquentes.

### 3.3.2.2 Contenu de l'annonce

Tel que mentionné ultérieurement, deux types d'annonces de recrutement ont été élaborés pour maximiser la portée et l'accessibilité de l'appel à participation : une version visuelle (sous forme d'image, disponible à l'Annexe B) et une version textuelle (voir Annexe A). Bien que leur format diffère, ces deux versions présentaient un contenu strictement identique, ce qui a permis d'assurer l'uniformité et la

cohérence du message diffusé. Chaque annonce précisait les critères d'inclusion, soit : être âgé de 18 ans ou plus, occuper son poste actuel depuis au moins six mois, et posséder une compréhension fonctionnelle du français ou de l'anglais. L'objectif de la recherche y était clairement indiqué, de même que les modalités de participation et l'implication demandée au participant (soit le remplissage d'un questionnaire en ligne d'environ 20 minutes et/ou partager l'étude à leur réseau), les garanties liées à l'anonymat du sondage, ainsi que les coordonnées de la chercheuse principale pour toute question complémentaire. Le lien vers le questionnaire en ligne était également intégré à chaque publication.

### 3.3.2.3 Période de collecte et nombre de participants

La collecte de données s'est déroulée entre novembre 2023 et février 2024, soit une durée de 16 semaines. La méthode de recrutement utilisée a permis d'atteindre un large éventail de professionnels, tout en respectant des critères précis pour garantir la qualité des réponses obtenues (Baltar et Brunet, 2012). Un total de 228 participants a complété au moins 75 % des questions du sondage et ont pu être incorporés dans les analyses.

### 3.3.2.4 Avantages et limites d'utiliser un questionnaire en ligne

Avant d'aborder la composition du questionnaire sera abordée sa forme, soit le questionnaire en ligne.

Le recours à un questionnaire en ligne présente plusieurs avantages méthodologiques, particulièrement pertinents dans le cadre de cette recherche. D'abord, cette modalité de collecte de données facilite un accès élargi et rapide à un vaste bassin de participants, ce qui est particulièrement utile dans un contexte postpandémique où les habitudes numériques sont bien ancrées dans les pratiques sociales et professionnelles (Evans et Mathur, 2018). Cette accessibilité accrue favorise la diversité des profils répondants, tant en termes d'âge, de profession que de modalités de travail. Aussi, sans un contexte où les modalités de travail ont évolué vers des modalités de travail flexibles (Organisation Internationale du Travail, 2020), incluant du travail à distance (en totalité ou en partie), le choix d'un questionnaire en ligne permettait également d'atteindre efficacement des individus travaillant dans des lieux géographiques variés, sans contrainte temporelle ou spatiale (Wright, 2005). Par ailleurs, la nature asynchrone du questionnaire en ligne permet aux participants de répondre au moment qui leur convient, augmentant ainsi la probabilité de participation volontaire et réfléchie (Evans et Mathur, 2018).

Un autre avantage notable réside dans la réduction des coûts et des ressources logistiques nécessaires à la collecte de données. L'automatisation du processus de diffusion et de saisie des réponses permet un traitement plus efficace et rapide, en plus de minimiser les erreurs de transcription (Wright, 2005). De plus, l'interface numérique assure une relative standardisation de la passation du questionnaire, éliminant ainsi certains biais liés à l'administration en personne ou à la variabilité inter-intervieweur (Andrade, 2020).

Bien que la stratégie de recrutement en ligne par l'intermédiaire des réseaux sociaux comporte plusieurs avantages, elle comporte plusieurs limites méthodologiques importantes qui méritent d'être soulignées (Baltar et Brunet, 2012). D'une part, le recrutement en ligne, notamment via des plateformes sociales et le recours à une méthode boule de neige, peut introduire un biais d'auto-sélection (Bethlehem, 2010). Cela signifie que les participants ayant un intérêt pour la thématique ou des affinités avec la chercheuse sont plus susceptibles de participer, ce qui peut affecter la représentativité de l'échantillon (Bethlehem, 2010).

De plus, il y aurait également un biais de sélection, puisque les utilisateurs actifs sur LinkedIn et Facebook partagent souvent des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles semblables, telles qu'un niveau d'éducation plus élevé, un accès facilité aux technologies numériques et une certaine familiarité avec les environnements virtuels (Baltar et Brunet, 2012). Cette homogénéité relative peut restreindre la diversité des profils recueillis, menant à une sous-représentation de certains groupes de travailleurs, notamment ceux issus de secteurs moins numériques ou moins connectés (Baltar et Brunet, 2012). En outre, les questionnaires en ligne vont exclure partiellement ou en totalité les individus ayant un accès limité à Internet, les individus qui choisissent d'avoir une présence moins active sur ces plateformes ou qui manquent de temps, ou enfin, qui ont des compétences numériques moindres (Bethlehem, 2010; Naderifar et al., 2017).

Par ailleurs, la structure même des réseaux sociaux peut renforcer l'homogénéité du réseau de répondants. En effet, les algorithmes de recommandation et les dynamiques de connexion tendent à regrouper les individus aux profils ou aux intérêts similaires, accentuant ainsi les risques de redondance socio-professionnelle au sein de l'échantillon (Baltar et Brunet, 2012). Ce phénomène peut restreindre la représentativité de l'échantillon et en limiter la portée analytique (Shiri et al., 2022).

Enfin, bien que l'anonymat soit renforcé par la distance et l'autonomie laissée aux répondants, l'absence d'un soutien en temps réel peut engendrer des incompréhensions ou des abandons partiels du

questionnaire, malgré les instructions claires fournies (Andrade, 2020). Il importe donc de considérer ces éléments dans l'interprétation des résultats.

Pour conclure, bien que cette méthode ait permis de rejoindre rapidement une population professionnelle variée, sa nature non probabiliste appelle à la prudence dans la généralisation des résultats (Babbie, 2013). Les conclusions tirées doivent être interprétées à la lumière de ces biais potentiels (Babbie, 2013).

### 3.3.3 Consentement

Le consentement des participants a été collecté directement par l'entremise du questionnaire en ligne. Lorsqu'une personne cliquait sur le lien de participation, elle était dirigée vers une page d'accueil présentant le titre de l'étude ainsi qu'un rappel des critères d'admissibilité. Deux versions linguistiques, française et anglaise, étaient offertes, et les participants pouvaient choisir la langue dans laquelle ils se sentaient le plus à l'aise, soit dès la page d'accueil, soit à un moment ultérieur.

En poursuivant vers l'étude, les participants accédaient à la page contenant le formulaire de consentement (voir Annexe C). Ce formulaire rappelait le titre du projet, les coordonnées de la chercheuse principale et de la direction de recherche, permettant ainsi aux participants de poser des questions au besoin. Un bref survol du contexte et de l'objectif de l'étude y était présenté, accompagné du numéro de certification éthique (2024-5850).

Les participants étaient ensuite invités à répondre à un questionnaire en ligne, d'une durée estimée à 20 minutes, sans contrainte de temps, composé uniquement de questions fermées à visée quantitative (voir les Annexes D à G pour les questions).

Le formulaire décrivait ensuite les avantages liés à la participation, notamment la possibilité de contribuer à une meilleure compréhension des préférences des employés en matière de flexibilité au travail en 2024 et, potentiellement, à l'amélioration des pratiques organisationnelles et des politiques internes en lien avec le bien-être psychologique. Les risques associés étaient jugés faibles, bien qu'il soit reconnu que certaines questions pouvaient susciter un léger inconfort psychologique. En raison du format virtuel et autonome du questionnaire, aucun accompagnement direct n'était possible. Pour pallier cette limite, les participants avaient accès, dès le début de l'étude et à nouveau à la toute fin, à des ressources professionnelles de soutien psychologique, dont le Centre d'écoute Halte-Ami, qui offre un service

téléphonique gratuit, confidentiel et anonyme, ainsi qu'aux services psychologiques de l'UQÀM et à l'annuaire de l'Ordre des psychologues du Québec.

Une section spécifique du formulaire était consacrée au caractère volontaire de la participation. Il y était précisé que toute personne pouvait se retirer à n'importe quel moment, sans avoir à fournir d'explication à la chercheuse, et ce, sans aucune conséquence négative. Pour participer, les répondants devaient cocher « oui » au bas du formulaire, ce qui constituait un consentement implicite libre et éclairé. Ceux qui choisissaient de ne pas participer cochaient « non », et étaient automatiquement redirigés vers une page confirmant qu'aucune donnée ne serait collectée.

Dans le souci de respecter le droit fondamental d'un participant de changer d'avis quant à sa participation en cours de route, il était aussi précisé que tout questionnaire complété à moins de 25 % serait automatiquement supprimé. Cette mesure permettait de garantir qu'aucune donnée partielle ne soit conservée si la personne décidait, même après avoir commencé, de se retirer sans notification explicite. Cette approche vise à protéger la liberté et la volonté des participants tout au long du processus de collecte.

Comme mentionné précédemment, le formulaire de consentement exposait de manière concise le contexte de l'étude, les risques et bénéfices potentiels, et rappelait le principe d'un consentement libre, éclairé et révocable à tout moment. À cet égard, la chercheuse principale s'était assurée d'inclure dans le formulaire toutes les informations nécessaires à une la prise d'une décision pleinement informée.

Enfin, une section du formulaire expliquait en détail les modalités de conservation des données. Il y était précisé que l'ensemble des réponses seraient anonymes, sans aucun identifiant personnel, et stockées de manière sécurisée sur les serveurs institutionnels protégés de l'UQÀM. Ces données seraient accessibles uniquement à la chercheuse principale et à sa direction de recherche. Aucun fichier ne serait enregistré sur des dispositifs externes, et aucune tierce partie non autorisée n'aurait accès aux données. Les résultats seraient présentés de manière agrégée dans le mémoire, sans possibilité d'identifier un répondant. Les données de recherche seraient conservées pendant une période de cinq ans, afin de pouvoir être réutilisés dans le cadre de projets de recherche subséquents. Le consentement à la présente étude impliquait donc également un accord quant à la possibilité d'une réutilisation des données à des fins scientifiques futures, sous réserve du respect de leur confidentialité. Ces informations ont été transmises aux participants potentiels pour une prise de décision éclairée.

Les coordonnées de chercheuse principale et la direction de recherche ont été partagées aux participants via le formulaire de consentement, pour que ceux-ci puissent poser des questions sur l'étude au besoin. De plus, les coordonnées du Comité d'éthique et de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains ont été partagés aux participants si jamais les participants avaient des questions en lien avec leurs droits comme participants et également pour avoir plus d'informations en lien avec les responsabilités de l'équipe de recherche en lien avec l'aspect éthique d'une telle étude. C'est également l'endroit qui a été désigné aux participants pour la formulation d'une plainte advenant le besoin.

La mise en place de ces mesures rigoureuses permet à ce projet de recherche de garantir le consentement libre, éclairé et continu des participants, d'assurer la confidentialité des données recueillies et de respecter les principes fondamentaux de l'éthique de la recherche. Cela garantit également que l'étude est menée dans le respect des normes les plus élevées en matière d'intégrité scientifique et de protection des participants (Groupe en éthique de la recherche, 2023).

### 3.3.4 Confidentialité

Il était important pour la chercheuse principale d'inclure dans le formulaire de consentement une mention sur la confidentialité des données récoltées. Les données de la présente recherche sont accessibles uniquement par la chercheuse principale et sa direction de recherche. Les données recueillies sont sauvegardées sur l'ordinateur des deux personnes ci-mentionnées, sur une clé USB et sur l'info nuage de l'UQÀM. Toutes les copies des données sont soit sous clé ou encore protégées par un mot de passe qui est connu uniquement de la chercheuse principale et de sa direction de recherche. Afin d'assurer la sécurité des données recueillies, les fichiers contenant les réponses ont été protégés à l'aide de mots de passe robustes et stockés sur des serveurs sécurisés. Aucune information permettant une identification directe des répondants (par exemple, le nom, l'adresse IP ou l'adresse courriel) n'a été collectée.

#### 3.3.4.1 Administration du questionnaire

La plateforme LimeSurvey a été utilisée pour administrer le questionnaire, conformément aux recommandations du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains, s.d.). Hébergée sur les serveurs institutionnels de l'université, cette plateforme respecte les normes provinciales et institutionnelles en matière de sécurité informatique et de protection de la vie privée (Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant

des êtres humains, s.d.). Elle permet notamment de garantir que les données sont stockées exclusivement au Canada, en conformité avec la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (voir chapitre A-2.1 ; LegisQuébec, 2024), ainsi qu'avec les principes de proportionnalité, de confidentialité et de sécurité définis dans l'Énoncé de politique des trois Conseils sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (Groupe en éthique de la recherche, 2023).

L'ensemble de ces dispositions visait à réduire les risques d'accès non autorisé, de perte ou de divulgation accidentelle des données collectées, tout en assurant une stricte confidentialité des réponses fournies par les participantes et participants. En optant pour la plateforme *LimeSurvey*, hébergée sur les infrastructures informatiques de l'Université du Québec à Montréal, la chercheuse s'est assurée que les données ne transitent pas à l'extérieur du territoire canadien (*LimeSurvey*, s.d.), ce qui est requis par la réglementation en matière de protection des renseignements personnels dans le secteur public (LegisQuébec, 2024). Cette mesure est pleinement conforme aux exigences éthiques encadrant la conduite de recherches impliquant des êtres humains dans des environnements numériques (Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains, s.d.).

Un autre avantage de cette plateforme est le fait que l'accès aux données se fait par le biais d'un code identificatoire unique lié à un mot de passe disponible uniquement pour l'administrateur principal (soit la chercheuse principale de l'étude et la direction de recherche). Cette technique d'administration peu coûteuse permet de personnaliser le questionnaire et d'orienter la progression du participant lors de la récolte des données. Enfin, de par l'usage de la technique du questionnaire en ligne, le risque d'erreur dans la retranscription manuelle des données est réduit (Evans et Mathur, 2005). Un autre avantage de cet outil de collecte de données est que le participant peut débuter sa participation au moment qui lui convient (Wright, 2005). Puisque le participant n'a pas la chercheuse devant lui, les biais liés à la chercheuse (dans le rôle d'intervieweuse par exemple) et à la désirabilité sociale sont réduits eux aussi.

L'usage d'un questionnaire en ligne peut présenter certaines limites. Dans une recherche où le participant et l'intervieweuse sont proches physiquement (dans la même pièce par exemple), cette dernière est en mesure de détecter si le participant a besoin d'assistance (dans le respect des règles d'éthique; Wright, 2005), ce qui n'est pas le cas lors d'une passation du questionnaire en ligne. De plus, certaines études qui comparent les questionnaires en ligne avec d'autres modes de collecte de données démontrent que le taux de réponse aux questionnaires en ligne serait inférieur à d'autres méthodes de collecte et ce,

d'environ 10% (Daikeler et al., 2020). Ainsi, la méthode de passation du questionnaire, qu'elle soit en personne ou en ligne, a des implications importantes sur la manière dont les données sont collectées et la qualité des réponses obtenues.

### 3.3.4.2 Anonymat des participants

Dans le cadre de cette recherche, un protocole strict de confidentialité a été suivi. Aucune donnée personnelle, ni information permettant l'identification directe des participants, n'a été collectée ou conservée (Université du Québec à Montréal, 2024). La recherche a été menée de manière anonyme, assurant ainsi la protection de la vie privée des répondantes et répondants. Les données recueillies seront conservées pendant une période de cinq ans, conformément aux exigences éthiques en matière de gestion des données de recherche (Groupe en éthique de la recherche, 2023). Durant cette période, ces données pourront être utilisées pour d'autres projets de recherche dirigés par la chercheuse principale ou son équipe de recherche, sous réserve du respect des normes éthiques et de confidentialité (Groupe en éthique de la recherche, 2023). Au terme de la période de conservation, les données numériques seront détruites de manière sécurisée en utilisant un logiciel spécialisé, garantissant ainsi leur destruction permanente et irréversible. Cette procédure permet d'assurer que les informations recueillies ne puissent être récupérées ou réutilisées de manière inappropriée. (Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains, s.d.)

Il est important de noter que la méthode de recrutement « boule de neige » utilisée pour cette étude a impliqué le partage de l'annonce de l'étude par les participants initiaux avec leurs réseaux respectifs, notamment via des plateformes de médias sociaux telles que Facebook et LinkedIn (Biernacki et Waldorf, 1981). Cette méthode, tout en favorisant la participation, a néanmoins engendré un défi supplémentaire concernant la confidentialité, car la chercheuse principale n'a pas eu de contrôle direct sur les nouveaux participants recrutés via cette méthode (Biernacki et Waldorf, 1981). Pour minimiser les risques associés à cette situation, la chercheuse a pris soin de rappeler clairement, au début du questionnaire, les critères d'admissibilité de l'étude, et a renforcé les sections informatives du formulaire de consentement.

Dans ce cadre, les participants initiaux ayant eu un contact direct avec la chercheuse principale ont été informés des enjeux liés à la confidentialité et ont assuré eux-mêmes le respect des critères de recrutement, tout en étant invités à diffuser l'invitation de manière anonyme. Toutefois, le partage des annonces sur les réseaux sociaux, tout en étant un vecteur de recrutement efficace, a entraîné un risque

supplémentaire d'identification indirecte, bien que cet effet reste limité par la nature générale de l'invitation et des critères d'inclusion non personnalisés (Biernacki et Waldorf, 1981).

De plus, il est reconnu que certaines combinaisons de variables démographiques, telles que l'âge, la profession ou le niveau hiérarchique, pourraient, dans des situations rares, permettre une identification indirecte des participants (Fortin et al., 2016). Afin de minimiser ce risque, les données ont été regroupées en catégories suffisamment larges lors des analyses, ce qui empêche toute identification individuelle directe. (Morgeson et Humphrey, 2006). De plus, il est important de souligner que la combinaison des variables contrôlées dans cette étude, soit l'âge et le genre, en l'absence d'autres informations contextuelles spécifiques, ne permettraient pas de repérer un individu (Fortin et al., 2016).

Enfin, il convient également de mentionner que, pendant la collecte des données, la chercheuse principale n'a pas consulté les réponses individuelles. Seul le nombre total de participants a été suivi, afin d'assurer un suivi de l'évolution de la collecte et de vérifier si les objectifs de participation étaient atteints. Aucune donnée brute n'a été examinée avant la fin de la collecte. Par la suite, les données ont été traitées de manière groupée, ce qui a permis de minimiser les risques d'identification indirecte et de garantir que les informations relatives à chaque personne participante sont demeurées confidentielles tout au long du processus de traitement des données. Ces précautions méthodologiques ont été mises en place pour garantir la confidentialité des réponses et respecter les normes de protection de la vie privée et des données personnelles, telles qu'énoncées dans les principes éthiques applicables à la recherche impliquant des êtres humains (Groupe en éthique de la recherche, 2023).

### 3.3.4.3 Considérations générales

Il est important de mentionner que tout au long du processus de recherche, la chercheuse principale s'est rendue disponible afin de répondre aux questions formulées par les personnes participantes potentielles, ou encore par celles ayant déjà rempli le questionnaire. Bien que les participants ou participants potentiels n'aient pas contacté la chercheuse par courriel, certaines personnes, ayant pris connaissance de l'étude à partir des publications en ligne (notamment sur des plateformes telles que Facebook et LinkedIn), se sont montrées intéressées à en connaître les résultats. La chercheuse principale a exprimé son intention de partager les savoirs scientifiques issus de cette recherche, lorsque le mémoire pourra être rendu disponible au public, conformément aux règles en vigueur dans le cadre des études de cycles supérieurs.

Bien qu'une communication directe ait eu lieu dans certains cas (notamment lorsque la chercheuse principale a répondu à des commentaires sur les réseaux sociaux), il n'est pas possible de confirmer si les personnes ayant interagi avec ces publications ont effectivement participé à l'étude. Ces échanges, réalisés dans des espaces publics ou semi-publics, ne compromettent en rien la confidentialité des données, puisque les réponses individuelles n'ont pas été consultées durant la phase de collecte (Groupe en éthique de la recherche, 2023). De plus, les résultats sont analysés et présentés sous forme agrégée, par groupes ou catégories, de manière à empêcher toute identification directe ou indirecte.

La section suivante présente en détail l'outil de collecte de données utilisé dans le cadre de cette étude, soit le questionnaire administré aux participants.

### 3.3.5 Conception du questionnaire

Les questionnaires standardisés évaluant la flexibilité au travail et la santé psychologique au travail ont été intégrés dans un seul instrument. Avant leur utilisation, une vérification préalable de leurs propriétés psychométriques a été effectuée afin de garantir leur adéquation et leur cohérence dans le contexte de cette étude. Celles-ci sont présentées plus en détail dans les sections subséquentes de ce mémoire. De plus, des questions sociodémographiques concernant l'âge et le genre ont été incluses dans le questionnaire, dans le but de permettre un affinement du profil des répondants lors de l'analyse des résultats.

Le questionnaire ainsi généré a été traduit avec rigueur en français et en anglais afin d'en assurer l'accessibilité linguistique et conceptuelle pour l'ensemble des participants. La qualité des traductions a été validée par la directrice de recherche, une experte du domaine des ressources humaines, conformément aux principes d'une approche de validation par comité d'experts, recommandée lorsque la rétrotraduction n'est pas utilisée (Beaton et al., 2000). Cette méthode vise à préserver l'équivalence sémantique, conceptuelle et culturelle des items dans les deux langues, tout en respectant les bonnes pratiques méthodologiques en matière d'adaptation d'instruments psychométriques (Beaton et al., 2000).

Les questionnaires sont disponibles dans les deux langues aux Annexes D à G.

### 3.4 Instruments

Il y a plusieurs avantages d'utiliser des instruments existants, notamment le fait qu'ils sont généralement validés, ce qui permet la comparaison des résultats avec d'autres populations. De plus, l'échéancier du projet et le budget nécessaire à la réalisation de celui-ci seront moindres (Lamm et al., 2020). Il y a par contre des inconvénients à utiliser des instruments déjà existants, le premier étant que ceux-ci ne mesurent pas exactement les construits qui nous intéressent (Field, 2018). Cela veut dire que, advenant la nécessité de modifier les questionnaires, ce qui peut impacter les propriétés psychométriques de ceux-ci. De plus, il arrive parfois que les questionnaires utilisés aient été validées auprès de populations différentes que la population étudiée, donc il faudra modifier les qualités métriques de ceux-ci (Lamm et al., 2020).

Les instruments utilisés pour la présente étude seront le questionnaire sur les caractéristiques du poste (Morgeson et Humphrey, 2006), l'indice du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010) et l'échelle de détresse psychologique au travail (Gilbert, 2009). Ceux-ci seront accompagnés de quelques questions sociodémographiques (l'âge, le genre et l'ancienneté dans le poste actuel) pour bonifier l'analyse.

#### 3.4.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste

Le questionnaire sur les caractéristiques du poste (Morgeson et Humphrey, 2006) a été utilisé pour mesurer la flexibilité au travail, permettant ainsi une évaluation approfondie de cette variable clé. Celui-ci comporte 21 facteurs, regroupés en trois grandes catégories (caractéristiques de la tâche, caractéristiques des connaissances et contexte de travail). Ces dernières ont été issues d'une revue de la littérature et également ajoutés ou modifiés par les auteurs lorsque la littérature était manquante (Morgeson et Humphrey, 2006).

Le tableau 3.1, à la page suivante, offre quelques exemples de questions pour chacune des catégories. À noter que les items de cet instrument sont évalués à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points, allant de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement en accord).

Tableau 3.1 Exemples d'items du questionnaire sur les caractéristiques du poste selon les catégories

| Catégorie                          | Exemples d'items   |
|------------------------------------|--|
| Caractéristiques de la tâche       | <p>Item 1: <i>Le travail me permet de prendre des décisions concernant la planification de mes tâches.</i></p> <p>Item 7 : <i>Le travail me permet de décider des méthodes que j'utilise pour accomplir mes tâches.</i></p> <p>Item 10 : <i>Le travail comporte une grande diversité de tâches.</i></p>                                    |
| Caractéristiques des connaissances | <p>Item 30 : <i>Le travail me requiert une réflexion intense.</i></p> <p>Item 36 : <i>Le travail implique fréquemment la résolution de problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant.</i></p> <p>Item 43 : <i>Le travail exige des connaissances et des compétences très spécialisées.</i></p>  |
| Contexte de travail                | <p>Item 64 : <i>Les sièges au travail sont bien disposés, offrant de nombreuses options pour s'asseoir, des chaises confortables et un bon soutien postural.</i></p> <p>Item 70 : <i>Le lieu de travail est libre de bruits excessifs.</i></p> <p>Item 75 : <i>Le travail nécessite l'utilisation d'une gamme variée d'équipements</i></p> |

Note. Facteurs et items adaptés provenant de l'instrument de Morgeson et Humphrey (2006)

Lors de la conception du questionnaire, Morgeson et Humphrey (2006) ont testé à l'aide d'une première étude leur outil par analyse factorielle confirmatoire un modèle avec 4 facteurs, 18 facteurs, 20 facteurs et 21 facteurs. Ils ont trouvé que le modèle à 21 facteurs était le plus approprié. La cohérence interne de ses échelles est bonne, avec des alphas entre .64 et .95 (Field, 2018). Les auteurs ont utilisé le khi-deux, le ratio entre le khi-deux et le nombre de degrés de liberté, l'indice d'ajustement comparatif (*Comparative Fit Index*), l'indice d'ajustement incrémentiel (*Incremental Fit Index*) et la racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation (*Root Mean Square Error of Approximation*) afin de tester leur outil de mesure (Brown, 2015). L'indice d'ajustement comparatif et l'indice d'ajustement incrémentiel sont des indices qui permettent de comparer l'ajustement du modèle testé avec un modèle nul. Le modèle nul correspond à une structure statistique minimale dans laquelle toutes les covariances entre les variables observées sont supposées nulles, et aucune structure latente, c'est-à-dire aucun facteur commun sous-jacent reliant les variables, n'est postulée (Kline, 2016). La racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation estime l'erreur moyenne d'approximation entre la matrice théorique et les données observées, tout en intégrant une pénalité pour les modèles trop complexes (Brown, 2015). L'interprétation de ces indices repose sur des seuils largement acceptés dans la littérature scientifique (voir Brown, 2015), qui permettent de juger si l'ajustement est excellent, acceptable ou insatisfaisant. Les critères sont disponibles au Tableau 3.2, situé à la page suivante.

Tableau 3.2 Critères de qualité d'ajustement des indices statistiques dans l'évaluation des modèles de mesure

| Indice <sup>a</sup>   | Type d'indice          | Qualité d'ajustement |            |                             |
|---|------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|
|   |                        | Excellent            | Acceptable | Médiocre ou insatisfaisante |
| Indice d'ajustement comparatif                                | Ajustement comparatif  | ≥ .95                | .90 – .94  | < .90                       |
| Indice d'ajustement incrémentiel                              | Ajustement incrémental | ≥ .95                | .90 – .94  | < .90                       |
| Racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation | Erreur d'approximation | ≤ .05                | .051 – .08 | > .08                       |

Note. <sup>a</sup> Brown (2015)

Une seconde étude a été effectuée par les auteurs afin d'explorer la validité de construit, c'est-à-dire de comparer les 21 facteurs avec des construits déjà existants, telle la satisfaction au travail. Ils ont fait cette comparaison avec un échantillon de 540 personnes occupant des emplois variés. Il y a cependant une surreprésentation de certaines catégories d'emplois, ce qui constitue une des limites de l'outil. Un avantage de l'outil est qu'il permet de décrire un éventail de caractéristiques du travail variées. On peut donc considérer qu'il s'agit d'un outil très complet.

L'auteure du présent écrit a choisi d'utiliser cet outil plutôt que d'autres, comme le *Job Descriptive Index* (Roznowski, 1989) ou le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss et Dawis, 1967) puisque celui-ci est plus récent et développé spécifiquement dans le contexte des recherches contemporaines sur la santé psychologique au travail. En effet, des chercheurs recommandent l'usage d'instruments construits à partir des cadres conceptuels récents et validés empiriquement dans des contextes organisationnels actuels, particulièrement dans des environnements marqués par des transformations profondes du travail, telles que la flexibilisation des horaires et des lieux de travail (Organisation Internationale du Travail, 2020). Ces outils permettent ainsi de mieux capter les dimensions psychosociales en jeu dans les milieux de travail contemporains, notamment les besoins psychologiques fondamentaux et les facteurs de détresse associés à l'organisation du travail. De plus, le questionnaire sur les caractéristiques du poste a été bâti sur le *Job Descriptive Index* et le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* et pallie à certaines de leurs lacunes

(Morgeson et Humphrey, 2006). Il est important de mentionner que seulement les trois premiers facteurs (9 premiers items) seront utilisés dans la présente étude pour mesurer la flexibilité au travail. Ceux-ci - l'autonomie dans la planification du travail, l'autonomie dans la prise de décisions et l'autonomie dans les méthodes de travail (Morgeson et Humphrey, 2006) - ainsi que les items associés, se trouvent dans le Tableau 3.3.

Tableau 3.3 Facteurs et items mesurant la flexibilité au travail

| Facteur                                  | Items   |
|--|---|
| Autonomie à céder son horaire de travail | <p>Item 1 : <i>Le travail me permet de prendre des décisions concernant la planification de mes tâches.</i></p> <p>Item 2 : <i>Le travail me donne la liberté de déterminer la séquence des activités professionnelles.</i></p> <p>Item 3 : <i>Je peux planifier comment j'effectue mon travail.</i></p>                                      |
| Autonomie dans la prise de décisions     | <p>Item 4 : <i>Le travail encourage l'utilisation de mon initiative personnelle et de mon jugement dans la réalisation des tâches.</i></p> <p>Item 5 : <i>Le travail m'autorise à prendre de nombreuses décisions de manière autonome.</i></p> <p>Item 6 : <i>Le travail m'octroie une grande indépendance pour prendre des décisions</i></p> |
| Autonomie dans les méthodes de travail   | <p>Item 7 : <i>Le travail me permet de décider des méthodes que j'utilise pour accomplir mes tâches.</i></p> <p>Item 8 : <i>Le travail offre une grande liberté et autonomie dans ma manière de travailler.</i></p> <p>Item 9 : <i>Le travail me donne le pouvoir de décider comment accomplir mes tâches.</i></p>                            |

*Note.* Facteurs et items adaptés provenant de l'instrument de Morgeson et Humphrey (2006)

Il convient de préciser que la présente étude n'inclut pas d'analyse factorielle confirmatoire des neuf premiers items du questionnaire sur les caractéristiques du poste, puisque cette étape a été réalisée dans le cadre de l'étude de validation de Morgeson et Humphrey (2006). Par ailleurs, la vérification de la structure factorielle de la flexibilité au travail ne constitue pas un des objectifs de cette étude.

La présente étude est considérée comme hypothético-déductive, car elle cherche à mieux comprendre le concept de flexibilité au travail en utilisant une définition élargie qui intègre l'autonomie professionnelle. Cette conception est encore peu explorée dans la littérature post-pandémique et rarement mesurée de

manière exhaustive. À ce jour, selon la littérature consultée, il n'existerait pas d'échelle standardisée qui permettrait de mesurer plus adéquatement le concept à l'étude. L'utilisation des neuf premiers items du *Work Design Questionnaire* permet de capturer les aspects essentiels de la flexibilité au travail. Ainsi, compte tenu du positionnement du concept, c'est l'instrument qui mesure le mieux la flexibilité telle que définie au niveau théorique.

Dans cette perspective, un score composite a été retenu pour mesurer la flexibilité au travail, afin de refléter de manière intégrée les différentes dimensions du concept, incluant l'autonomie dans la gestion de l'horaire, l'autonomie décisionnelle et l'autonomie dans les méthodes de travail (Bal et Izak, 2021; El Hajal, 2022; Hill, Grzywacz, et al., 2008). Cette approche permet de saisir la perception globale des employés quant à leur liberté d'action au travail et de mieux examiner les liens avec la satisfaction, le bien-être et l'engagement, puisque l'effet psychologique de la flexibilité résulte de l'interaction de ces dimensions (Allen et al., 2013; Becker et al., 2022; Schulze et al., 2024). L'usage d'un score composite s'avère ainsi cohérent avec la conceptualisation élargie adoptée dans ce mémoire et permet de mesurer de manière pertinente l'autonomie et le contrôle des employés dans l'organisation de leur travail.

Enfin, le questionnaire original étant disponible uniquement en anglais, une traduction libre a été réalisée spécifiquement pour les besoins de cette étude (voir Annexe D). Bien qu'une version francophone proposée par Bigot et al. (2014) soit déjà existante, celle-ci présentait certaines limites sur le plan de la fidélité conceptuelle, notamment en ce qui concerne l'alignement exact des items avec les dimensions théoriques du modèle de Morgeson et Humphrey (2006). Les analyses factorielles confirmatoires réalisées par Bigot et al. (2014) sur leur échantillon ont révélé que le modèle a une fidélité conceptuelle modérée (indice d'ajustement comparatif de 0.87; indice d'ajustement incrémentiel de 0.87; racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation de 0.06). Ainsi, afin d'assurer une meilleure correspondance entre les contenus évalués et les objectifs de la présente recherche, un choix a été fait pour privilégier la traduction libre à partir de la version originale anglaise. Cette décision visait à préserver la cohérence entre les items sélectionnés et les dimensions théoriques sous-jacentes, tout en respectant les principes d'équivalence sémantique recommandés dans les démarches d'adaptation d'instruments (Beaton et al., 2000). La traduction a ensuite été validée par la directrice de recherche, spécialiste en ressources humaines, selon une procédure de révision collaborative inspirée de l'approche par comité d'experts.

### 3.4.2 Indice du bien-être psychologique au travail

L'indice du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010) servira à mesurer le bien-être psychologique au travail dans cette étude. Ce questionnaire a l'avantage d'être relativement récent et d'avoir été développé en français, au Québec.

L'indice de bien-être psychologique au travail a été élaboré en deux phases méthodologiques complémentaires. La première, de nature qualitative, a permis de dégager les manifestations spécifiques du bien-être en contexte professionnel à partir de récits de travailleurs québécois. Cette phase exploratoire a mené à la création d'un bassin initial de quatre-vingts énoncés.

La seconde phase, quantitative, visait à valider empiriquement la structure de l'outil à partir d'analyses factorielles et d'évaluations psychométriques. Une analyse factorielle exploratoire, suivie d'une analyse factorielle confirmatoire hiérarchique, a permis de dégager cinq dimensions du bien-être au travail : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement dans le travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail. Le Tableau 3.4 comprend quelques exemples d'items pour chacune des dimensions.

Tableau 3.4 Exemples d'items de l'indice de bien-être psychologique au travail

| Sous-échelle                           | Exemples d'items   |
|--|--|
| Adéquation interpersonnelle au travail | Item 6 : <i>Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.</i><br>Item 11 : <i>Je m'entends bien avec les gens à mon travail.</i>                |
| Épanouissement dans le travail         | Item 17 : <i>Je trouve un sens à mon travail.</i><br>Item 22 : <i>J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.</i>                                      |
| Sentiment de compétence au travail     | Item 13 : <i>Je me sens efficace et compétent dans mon travail.</i><br>Item 23 : <i>Je connais ma valeur comme travailleur.</i>                                  |
| Reconnaissance perçue au travail       | Item 4 : <i>Je sens que mon travail est reconnu.</i><br>Item 9 : <i>Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.</i>                                       |
| Volonté d'engagement au travail        | Item 5 : <i>J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.</i><br>Item 20 : <i>Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.</i> |

Note. Facteurs et items adaptés provenant de l'instrument de Dagenais-Desmarais (2010).

L'instrument final (disponible à l'Annexe E), composé de vingt-cinq énoncés, évalués à l'aide d'une échelle de type Likert à 6 points, allant de 0 (en désaccord) à 5 (tout-à-fait en accord). L'instrument a démontré un bon ajustement au modèle proposé ( $\chi^2 = 1982.354$ ,  $p < .001$  ; indice d'ajustement comparatif = .906; racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation = .077; résidu quadratique moyen standardisé (*Standardized Root Mean Square Residual*) = .063), selon les seuils établis dans la littérature (Brown, 2015). La fidélité de l'échelle est excellente, avec un coefficient alpha de Cronbach de .964 pour l'ensemble du questionnaire (Field, 2018). Ces résultats indiquent que l'indice de bien-être psychologique au travail est un instrument valide et fiable, particulièrement adapté pour évaluer les composantes positives de la santé psychologique en milieu organisationnel.

Bien qu'une version anglaise de l'indice de bien-être psychologique au travail ait été validée dans un contexte organisationnel indien (Sandilya et Shahnawaz, 2018), cette version n'a pas été retenue dans le cadre de la présente étude. Cette adaptation repose sur un échantillon composé exclusivement d'employés de l'industrie automobile et des pièces automobiles en Inde, ce qui limite considérablement la généralisabilité des résultats au contexte canadien, où les travailleurs proviennent d'une diversité de secteurs d'activité (Statistique Canada, 2025). Pour ces raisons, la version francophone originale de l'outil, développée au Québec par Dagenais-Desmarais (2010), a été privilégiée, afin d'assurer une meilleure validité écologique et culturelle de l'instrument. Ces items ont été traduits par Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) dans un article qu'ils ont publié dans une revue en anglais, bien qu'aucune étude de validation psychométrique n'ait été réalisée sur la version anglaise. Ce choix méthodologique vise à maintenir la cohérence conceptuelle avec le cadre théorique d'origine, tout en respectant les normes d'adaptation linguistique et contextuelle recommandées dans la littérature (Beaton et al., 2000).

### 3.4.3 Échelle de détresse psychologique au travail

L'échelle de mesure de la détresse psychologique au travail, développée par Gilbert (2009), a été conçue pour évaluer les manifestations spécifiques de détresse vécues dans un contexte professionnel. Cette échelle, qui constitue une adaptation contextuelle du questionnaire de détresse psychologique générale proposé par Massé et al. (1998b, 1998a). Celui-ci, tout comme celui de Massé et al. (1998b, 1998a), comprend 23 énoncés formulés sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Une formulation adaptée des items d'origine a été utilisée par Gilbert (2009), afin de refléter les réalités du monde du travail contemporain. À cet effet, certains énoncés ont été réécrits pour intégrer les dynamiques propres aux relations et contextes professionnels de la fin des années 2000.

Dans l'étude de validation présentée par Gilbert (2009), la structure factorielle empirique, révélée par une analyse factorielle exploratoire, repose sur trois dimensions fondamentales de la détresse psychologique au travail, soit l'irritabilité et l'agressivité, l'anxiété et la dépression, ainsi que le désengagement affectif et cognitif du milieu de travail. Quelques exemples d'énoncés se trouvent dans le Tableau 3.5. L'instrument complet est disponible à l'Annexe F.

Tableau 3.5 Exemples d'items de l'échelle de détresse psychologique au travail

| Sous-échelle               | Exemples d'items   |
|----------------------------|--|
| L'irritabilité/agressivité | Item 2 : <i>Je suis agressif pour tout et pour rien.</i><br>Item 5 : <i>Je suis facilement irritable, je réagis plutôt mal et/ou avec colère aux commentaires qu'on me fait.</i> |
| L'anxiété/dépression       | Item 14 : <i>Je me sens préoccupé, anxieux.</i><br>Item 16 : <i>Je me sens déprimé, ou « down ».</i>   |
| Le désengagement           | Item 18 : <i>J'ai le sentiment d'être inutile.</i><br>Item 19 : <i>Je me sens désintéressée par mon travail.</i>   |

*Note.* Facteurs et items adaptés provenant de l'instrument de Gilbert (2009).

Les trois composantes ont émergé de manière claire à la suite à une analyse factorielle exploratoire réalisée à l'aide d'une méthode de rotation oblique (Gilbert, 2009). Cette dernière a permis d'identifier les regroupements naturels d'items selon leurs charges factorielles. L'analyse s'est faite sur un échantillon de 561 travailleurs québécois provenant de divers secteurs professionnels. Les trois facteurs ainsi identifiés expliquent ensemble 58,04 % de la variance totale, ce qui témoigne d'une structure factorielle satisfaisante sur le plan statistique et conceptuel (Gilbert, 2009).

Afin de confirmer la stabilité de cette structure, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée. Les indices d'ajustement obtenus lors de cette deuxième analyse ont permis de confirmer la robustesse du modèle. En effet, les valeurs du l'indice d'ajustement comparatif étaient supérieures à .90, tandis que celles de la racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation demeuraient inférieures à .08. Ces valeurs sont conformes aux seuils recommandés dans la littérature scientifique (Brown, 2015), ce qui indique un ajustement adéquat du modèle aux données empiriques recueillies. Ce double appui, à la fois exploratoire et confirmatoire, permet de conclure à la validité de construit de l'échelle, c'est-à-dire à sa

capacité à mesurer de manière fidèle et théoriquement cohérente les différentes facettes de la détresse psychologique au travail (Gilbert, 2009).

En ce qui concerne la fidélité de l'outil, les trois sous-échelles qui composent la version adaptée de l'échelle de détresse psychologique au travail ont démontré une cohérence interne satisfaisante (Field, 2018). Les coefficients alpha de Cronbach observés pour les différentes dimensions varient entre .81 et .85, ce qui dépasse les seuils de .70 généralement admis dans les recherches en sciences sociales pour indiquer une bonne homogénéité des items (Field, 2018). Ces résultats indiquent que les items regroupés sous chacun des trois facteurs mesurent de manière fiable un construit unidimensionnel sous-jacent. Bien que l'étude de Gilbert (2009) ne présente pas explicitement d'analyse de fidélité test-retest, les résultats de cohérence interne et la validation par des analyses factorielles multiples permettent de conclure à une stabilité psychométrique satisfaisante de l'outil sur le plan transversal.

Des analyses corrélationnelles ont également été menées afin de vérifier la validité convergente et discriminante de l'échelle. Les scores obtenus à l'échelle de détresse psychologique au travail étaient négativement corrélés avec des construits positifs tels que l'optimisme, le climat de travail favorable et la perception de justice organisationnelle. Ces associations allaient dans le sens des hypothèses théoriques sous-jacentes de Gilbert (2009) et ont soutenu la validité convergente de l'outil. Par ailleurs, l'absence de corrélation significative avec des construits non apparentés témoigne de sa validité discriminante.

Dans l'ensemble, l'échelle de détresse psychologique au travail développée par Gilbert (2009) présente des qualités psychométriques solides. Sa structure factorielle tridimensionnelle, appuyée par des analyses rigoureuses, sa fidélité interne élevée et sa validité de construit démontrée en font un instrument approprié pour évaluer les manifestations de détresse vécues en milieu de travail. Pour toutes ces raisons, l'instrument a été retenu dans le cadre de la présente étude afin de mesurer la détresse psychologique.

### 3.4.4 Questions sociodémographiques

Quelques questions sociodémographiques ont été posées dans le cadre de la présente étude, visant à mieux saisir le portrait des répondants de l'étude. Celles-ci sont disponibles à l'Annexe G. Des caractéristiques comme l'âge, le genre du participant et l'ancienneté dans son poste actuel ont été inclus. Ces informations sont importantes pour contextualiser les réponses et comprendre les variations dans les modalités de travail selon les caractéristiques sociodémographiques (Yaldiz et al., 2018).

La collecte de ces données sociodémographiques, en complément des mesures principales, permet d'enrichir l'interprétation des résultats en offrant un cadre contextuel aux analyses statistiques qui suivent.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSES STATISTIQUES**

Le présent chapitre contient des sections décrivant les traitement et l'analyse des données collectées dans la phase précédente de la présente recherche.

Ce chapitre débute avec un rappel des objectifs de recherche. Puis, suivra une présentation de la préparation de la base de données, suivies des analyses effectuées. Les analyses quantitatives ont été effectuées à partir de SPSS 29. Un traitement préalable de l'ensemble des données a été effectuée sur Excel.

#### **4.1 Analyses statistiques retenues**

Les analyses statistiques retenues dans cette étude ont été choisies en cohérence avec l'objectif de recherche, la nature des variables mesurées et les hypothèses formulées. Rappelons que l'objectif principal de cette recherche est d'examiner dans quelle mesure la flexibilité perçue au travail est associée à la santé psychologique des employés, en tenant compte de ses deux composantes : le bien-être psychologique et la détresse psychologique.

Dans un premier temps, des analyses descriptives ont été réalisées pour explorer la distribution des réponses sur les différentes échelles de mesure. Ces analyses incluent les moyennes, les écarts-types, les asymétries et les aplatissements. Elles permettent d'observer les tendances générales et la variabilité des réponses, tout en fournissant des informations importantes sur la normalité des données, ce qui est essentiel pour guider le choix des analyses inférentielles (Tabachnick et Fidell, 2019).

Ensuite, des corrélations de Pearson ont été utilisées afin d'examiner les relations bivariées entre les principales variables à l'étude. Cette étape vise à vérifier l'existence de liens significatifs, à estimer leur direction et leur force, et à détecter de possibles risques de redondance entre les prédicteurs (multicolinéarité), en vue des analyses de régression (Tabachnick et Fidell, 2019).

Enfin, pour tester les deux hypothèses, des régressions linéaires multiples ont été menées. Ce type d'analyse est approprié lorsque l'on cherche à prédire une variable dépendante continue à partir d'une ou plusieurs variables indépendantes (Field, 2018). La flexibilité perçue a été introduite comme prédicteur

principal, tandis que les variables sociodémographiques (âge et genre) ont été ajoutées comme variables de contrôle. Cette approche permet de quantifier la contribution unique de la flexibilité perçue à la prédiction du bien-être psychologique ( $H_1$ ) et de la détresse psychologique ( $H_2$ ), en tenant compte des effets potentiels de l'âge et du genre.

Les postulats associés à la régression multiple ont été vérifiés et jugés satisfaisants avant la conduite des analyses, conformément aux recommandations de Field (2018) et de Tabachnick et Fidell (2019).

#### 4.2 Préparation de la base de données

Une fois la collecte de données effectuée sur le logiciel *LimeSurvey*, la base de données a été extraite en format Excel. Celle-ci a été soigneusement nettoyée en prévision des analyses. Toutes les modifications ont été documentées. La version exhaustive de la préparation de la base de données est disponible à l'Annexe H.

Tout d'abord, il y a eu l'élimination des participations vides, c'est-à-dire supprimer les réponses de personnes ayant cliqué sans fournir de données substantielles ou n'ayant pas consenti à participer au sondage. Le nombre de participations a été réduit de 443 à 296. Par la suite, il y a eu élimination des participations ayant eu moins de 25% de questions répondues, puis exclusion des participations ne respectant pas les critères de sélection de l'étude (avoir plus de 18 ans et occuper son poste actuel depuis au moins six mois). À noter que le dernier critère de sélection, soit avoir une compréhension adéquate du français ou de l'anglais, est impossible à repérer, puisque toutes les questions étaient quantitatives. Toutefois, une inspection visuelle a été réalisée dans la dernière version de la base de données sur Excel pour repérer les motifs de réponse répétitifs, afin d'assurer l'intégrité des données. Suite à ces opérations, l'échantillon est composé de 228 participants. Suite à cela, le codage de la base de données a été effectué. Les réponses qui étaient au long ont été codées avec un chiffre pour faciliter l'analyse. Un codage a été effectué pour les instruments utilisés, en fonction des échelles respectives. Par exemple, pour l'indice de bien-être psychologique au travail, *0 – En désaccord* devient *0*.

Ensuite, la base de données Excel a été transférée sur SPSS pour procéder aux analyses.

Les étapes décrites ci-haut assurent que la base de données est non seulement complète mais également adaptée aux objectifs de l'étude, offrant une plateforme robuste pour analyser les relations potentielles

entre la flexibilité au travail sur la santé psychologique au travail. Dans un premier temps, les statistiques descriptives de seront présentées pour contextualiser les données.

#### 4.2.1 Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives représentent une étape préalable importante dans l'analyse des données, car elles permettent d'explorer les tendances générales, la variabilité et la forme des distributions des variables mesurées (Field, 2018). Ces premières analyses descriptives permettent ainsi d'éclairer l'interprétation des résultats, notamment en contextualisant les scores observés. Par ailleurs, l'examen des paramètres tels que la moyenne, l'écart type, l'asymétrie et l'aplatissement fournit des indications utiles sur la distribution des données, ce qui peut influencer le choix des tests statistiques à appliquer (Field, 2018; Tabachnick et Fidell, 2019). Bien que ces données ne permettent pas d'établir de liens causaux, elles participent à une meilleure compréhension globale de l'échantillon à l'étude et constituent une base méthodologique pour les analyses subséquentes.

Les instruments utilisés dans le questionnaire sont l'Échelle des caractéristiques du poste (Morgeson et Humphrey, 2006), l'indice de bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais, 2010) et l'échelle de détresse psychologique au travail (Gilbert, 2009) sont présentées dans cette section en fonction du nombre de participants ayant répondu à l'étude. Les Tableaux 4.1 à 4.5 présentent les analyses descriptives de la présente étude. La moyenne, l'écart-type, l'étendue, l'asymétrie et l'aplatissement sont disponibles dans ces tableaux. Le présent chapitre contient également un tableau de corrélations entre ces variables, ainsi que l'alpha de Chronbach. Bien que les analyses statistiques principales de ce mémoire ne mobilisent que la mesure globale des instruments, les résultats des sous-échelles sont présentés ci-dessous à des fins de rigueur méthodologique et de transparence dans l'interprétation des données.

##### 4.2.1.1 La flexibilité perçue au travail

Le questionnaire sur les caractéristiques du poste (Morgeson et Humphrey, 2006) mesure la flexibilité perçue au travail. Les scores de cet instrument peuvent se situer entre 1 (fortement en désaccord) et 5 (fortement en accord). Le Tableau 4.1, disponible à la page suivante, présente l'ensemble des analyses descriptives effectuées pour cet instrument.

Tableau 4.1 Analyses descriptives des sous-échelles du questionnaire sur les caractéristiques du poste et de la variable flexibilité perçue au travail

| Échelle et dimensions                    | Étendue | <i>M</i> | <i>ÉT</i> | Variance | Asymétrie   |           | Aplatissement |           |
|--|---------|----------|-----------|----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
|  |         |          |           |          | Statistique | <i>ÉT</i> | Statistique   | <i>ÉT</i> |
| Flexibilité perçue au travail            | 3.44    | 4.00     | .70       | .49      | -.72        | .16       | .51           | .32       |
| Autonomie à céder son horaire de travail | 3.33    | 4.00     | .76       | .58      | -.77        | .16       | .40           | .32       |
| Autonomie dans la prise de décisions     | 3.67    | 3.97     | .80       | .65      | -.84        | .16       | .48           | .32       |
| Autonomie dans les méthodes de travail   | 3.67    | 4.02     | .79       | .62      | -.77        | .16       | .50           | .32       |

La moyenne du score global s'élève à 4.00 ( $\bar{E}T = .70$ ), et la variance est de .49, ce qui indiquerait une dispersion modérée autour de la moyenne (Field, 2018). L'étendue des scores observés pour la flexibilité perçue est de 3.44, indiquant que les réponses sont réparties principalement entre les valeurs 1 (fortement en désaccord) et 5 (fortement en accord), bien que la majorité des réponses se concentreraient entre 3 et 5, compte tenu de l'écart-type de l'échantillon. La distribution des réponses relatives à la flexibilité perçue au travail présente une asymétrie négative de -.72, ce qui indique une légère concentration des réponses dans la portion supérieure de l'échelle (Field, 2018). Cela indiquerait que les participants ont eu tendance à évaluer la flexibilité perçue de façon plutôt positive. Par ailleurs, l'aplatissement est modéré (.51), ce qui indique une distribution relativement proche de la normale, avec un léger aplatissement (Field, 2018). Ces deux indicateurs (asymétrie et aplatissement) respectent les seuils généralement acceptés pour l'usage d'analyses paramétriques en sciences sociales (Field, 2018).

Les scores des sous-échelles de la flexibilité au travail présentent des moyennes allant de 3.97 à 4.02 ( $\bar{E}T = .76$  à .80), accompagnées de variances comprises entre .58 et .65, ce qui reflète une dispersion modérée autour des moyennes observées (Field, 2018). L'étendue des scores varie de 3.33 à 3.67, indiquant que les réponses s'étendent globalement entre les points 1 et 5 de l'échelle, bien que, selon tenu des écarts-types obtenus, la majorité des réponses semblent se concentrer entre 3 et 5. L'asymétrie des distributions des sous-échelles se situe entre -.84 et -.77, ce qui indiquerait une légère concentration

des réponses dans la portion supérieure de l'échelle (Field, 2018). Enfin, les coefficients d'aplatissement varient entre .40 et .50, indiquant des distributions relativement proches de la normale, avec un léger aplatissement (Field, 2018).

#### 4.2.1.2 Bien-être psychologique au travail

L'indice de bien-être psychologique au travail mesure le bien-être au travail et évalue plusieurs dimensions du concept, soit l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement dans le travail et le sentiment de compétence au travail. Les scores de cet instrument peuvent se situer entre 0 (en désaccord) et 5 (tout-à-fait d'accord). Les analyses descriptives sont présentées dans le Tableau 4.2.

Tableau 4.2 Analyses descriptives de l'indice du bien-être psychologique au travail et de ses sous-échelles

| Échelle et dimensions                        | Étendue | <i>M</i> | <i>ÉT</i> | Variance | Asymétrie   |           | Aplatissement |           |
|--|---------|----------|-----------|----------|-------------|-----------|---------------|-----------|
|  |         |          |           |          | Statistique | <i>ÉT</i> | Statistique   | <i>ÉT</i> |
| Indice du bien-être psychologique au travail | 3.96    | 4.02     | .75       | .56      | -1.14       | .16       | 1.69          | .32       |
| Adéquation interpersonnelle au travail       | 4.60    | 4.09     | .91       | .83      | -1.59       | .16       | 2.98          | .32       |
| Épanouissement dans le travail               | 5.00    | 3.91     | 1.05      | 1.11     | -1.20       | .16       | 1.21          | .32       |
| Sentiment de compétence au travail           | 3.60    | 4.35     | .73       | 0.54     | -1.53       | .16       | 2.50          | .32       |
| Reconnaissance perçue au travail             | 4.80    | 3.78     | 1.04      | 1.09     | -1.07       | .16       | .99           | .32       |
| Volonté d'engagement au travail              | 4.60    | 3.98     | .95       | .90      | -1.28       | .16       | 1.83          | .32       |

La moyenne du score global de l'échelle du bien-être psychologique au travail s'élève à 4.02 (*ÉT* = .75), et la variance est de .56, ce qui indiquerait une dispersion modérée autour de la moyenne (Field, 2018). L'étendue des scores observés est de 3.96, ce qui indique que les réponses s'étendent principalement entre les valeurs 1 (fortement en désaccord) et 5 (fortement en accord), bien que, compte tenu de l'écart-type de l'échantillon, la majorité des réponses se situeraient entre 3 et 5. La distribution des réponses

relatives au bien-être psychologique au travail présente une asymétrie négative marquée ( $-1.14$ ), indiquant que la majorité des participants ont sélectionné des réponses dans le haut de l'échelle (Field, 2018). Par ailleurs, l'aplatissement est élevé ( $1.69$ ), ce qui indique une distribution plus allongée que la distribution normale, caractérisée par une forte concentration autour de la moyenne (Field, 2018). Ces deux indicateurs (asymétrie et aplatissement) dépassent les seuils généralement associés à une distribution parfaitement normale (Field, 2018), ce qui inviterait une certaine prudence dans l'interprétation des résultats des analyses paramétriques.

Les scores des sous-échelles du bien-être psychologique présentent des étendues comprises entre  $3.60$  et  $5.00$ , ce qui indique que les réponses couvrent une grande partie de l'échelle, bien que certaines sous-échelles aient présenté un éventail complet de réponses. Les moyennes varient entre  $3.78$  et  $4.35$  ( $\bar{ET} = .73$  à  $1.05$ ), tandis que les variances se situent entre  $.54$  et  $1.11$ , ce qui traduit une dispersion modérée à élevée autour des moyennes observées (Field, 2018). L'asymétrie est modérée à marquer dépendamment des échelles ( $-1.59$  à  $-1.07$ ), ce qui suggère que les scores sont décalés dans la partie supérieure de l'échelle. Enfin, les coefficients d'aplatissement sont modérés à très marqués, variant entre  $.99$  et  $2.98$ . Cela indiquerait que les réponses pour certaines sous-échelles présenteraient peu de variabilité (Field, 2018).

#### 4.2.1.3 L'échelle de détresse psychologique au travail

L'échelle de détresse psychologique au travail mesure la détresse psychologique au travail des employés dans leur environnement de travail. Les scores de cet instrument peuvent se situer entre  $1$  (jamais) et  $5$  (presque toujours), où un score élevé indique une détresse psychologique au travail importante, tandis qu'un score faible reflète peu ou pas de détresse. Les statistiques descriptives de l'instrument se trouvent au Tableau 4.3.

Tableau 4.3 Analyses descriptives de l'échelle de détresse psychologique au travail et de ses sous-échelles

| Échelle et dimensions                        | Étendue | M    | $\bar{ET}$ | Variance | Asymétrie   |            | Aplatissement |            |
|--|---------|------|------------|----------|-------------|------------|---------------|------------|
|  |         |      |            |          | Statistique | $\bar{ET}$ | Statistique   | $\bar{ET}$ |
| Échelle de détresse psychologique au travail | 3.26    | 2.01 | .67        | .44      | .84         | .17        | .79           | .35        |

(suite sur la prochaine page)

Tableau 4.3 Analyses descriptives de l'échelle de détresse psychologique au travail et de ses sous-échelles (suite)

| Échelle et dimensions      | Étendue | M    | ÉT  | Variance | Asymétrie   |     | Aplatissement |     |
|----------------------------|---------|------|-----|----------|-------------|-----|---------------|-----|
|                            |         |      |     |          | Statistique | ÉT  | Statistique   | ÉT  |
| L'irritabilité/agressivité | 4.00    | 1.81 | .64 | .41      | 1.71        | .17 | 4.89          | .34 |
| L'anxiété/dépression       | 3.50    | 2.27 | .82 | .67      | .51         | .17 | -.34          | .35 |
| Le désengagement           | 3.29    | 1.95 | .74 | .55      | .90         | .17 | .38           | .35 |

L'étendue du score global de détresse psychologique au travail est de 3.26. Le score moyen est de 2.01 ( $\bar{ET} = .67$ ). Compte tenu de l'écart-type, les réponses des participants se situeraient principalement entre 1 (jamais) et 3 (la moitié du temps). La variance est de .44. L'asymétrie est de .84 ( $\bar{ET} = .17$ ) et l'aplatissement est de .79 ( $\bar{ET} = .34$ ).

Les scores des sous-échelles de détresse psychologique présentent des étendues allant de 3.29 à 4.00. Les moyennes varient entre 1.81 et 2.27 ( $\bar{ET} = .64$  à .82), et les variances entre .41 et .67. L'asymétrie est comprise entre .51 et 1.71 ( $\bar{ET} = .17$ ), tandis que l'aplatissement varie entre -.34 et 4.89 ( $\bar{ET} = .34$  à .35).

#### 4.2.1.4 Résumé de la fidélité interne des instruments

Pour mesurer le niveau de fidélité des instruments de mesure, un alpha de Cronbach a été effectué. Cet indice permet d'évaluer la cohérence interne des items composant l'échelle, soit leur capacité à mesurer un même construit (Tavakol et Dennick, 2011).

Pour le questionnaire sur les caractéristiques du poste, mesurant la flexibilité au travail, l'alpha de Cronbach obtenu est de .911. Cela correspond à une fidélité excellente (Field, 2018). Lorsque les 9 items utilisés sont standardisés, l'alpha de Cronbach demeure stable à .912.

Pour l'indice de bien-être psychologique au travail, l'alpha de Cronbach a été calculé. L'alpha de Cronbach obtenu pour l'instrument, composé de 25 items, est de .938. Cela correspond à une fidélité excellente (Field, 2018). Lorsque les items sont standardisés, l'alpha de Cronbach reste identique (.938).

Enfin, l'alpha de Cronbach obtenu pour l'échelle la détresse psychologique au travail, composée de 23 items, est de .897. Cela correspond à une bonne fidélité (Field, 2018). Lorsque les items sont standardisés, l'alpha de Cronbach reste très proche (.902).

#### 4.2.2 Description de l'échantillon

Quelques variables sociodémographiques ont été incluses dans le questionnaire auquel les participants ont répondu.

L'échantillon de la présente étude se compose de 229 participants. Parmi ceux-ci, 173 participants ont répondu à la question sur l'âge. À noter que le groupe ayant répondu *65 ans et plus* avaient été retirés préalablement, puisqu'il y avait moins de 5 participants dans le groupe (Tabachnick et Fidell, 2019). Une taille de groupe aussi restreinte compromet la fiabilité statistique et l'exclusion des participants est cohérente avec les recommandations méthodologiques de Tabachnick et Fidell (2019), qui soulignent l'importance de disposer d'un effectif minimal par groupe pour assurer la validité des analyses. La distribution des participants est disponible au Tableau 4.4.

Tableau 4.4 Répartition des participants de l'échantillon selon leur âge

| Intervalle d'âge | Fréquence | Pourcentage valide |
|------------------|-----------|--------------------|
| 18 à 25 ans      | 49        | 27.8%              |
| 26 à 35 ans      | 49        | 27.8%              |
| 36 à 45 ans      | 39        | 22.2%              |
| 46 à 55 ans      | 28        | 15.9%              |
| 56 à 65 ans      | 8         | 4.5%               |

Pour l'identité de genre, parmi les 172 participants ayant répondu, la majorité (75.58%) s'identifie comme femme, et le reste (24.42%) comme homme. Les catégories *Autre* et *Je préfère ne pas répondre* ont été exclues des analyses en raison d'un nombre insuffisant de réponses (moins de cinq participants dans chacun des groupes ; Tabachnick et Fidell, 2019).

L'âge et le genre ont été retenus comme variables sociodémographiques en raison de leur pertinence théorique dans l'influence qu'ils peuvent exercer sur la flexibilité au travail et la santé psychologique (Damman et Henkens, 2020; Fida et al., 2023; Hill et al., 2008). Tout d'abord, l'âge est considéré comme un facteur influençant la santé psychologique, car il est associé à des capacités accrues de régulation émotionnelle, à des stratégies adaptatives plus efficaces et à une perception de contrôle plus élevée sur l'environnement de travail, comme le suggèrent le modèle de la sélectivité socio-émotionnelle (Charles et Carstensen, 2010) et les travaux sur l'expérience professionnelle (Ng et Feldman, 2008).

Ensuite, le genre a été inclus pour tenir compte des différences potentielles dans l'exposition aux stresseurs organisationnels et dans l'expérience subjective de la flexibilité au travail (Fida et al., 2023). La littérature montre que les femmes peuvent percevoir la flexibilité comme une double exigence, liée aux responsabilités professionnelles et familiales, ce qui peut moduler son impact sur le bien-être et la détresse psychologique (Kossek et Lautsch, 2018; Leineweber et al., 2013; Shifrin et Michel, 2022). En contrôlant ces variables, cela permet d'isoler l'effet spécifique de la flexibilité perçue sur la santé psychologique, réduisant ainsi le risque de confusion avec des facteurs sociodémographiques connus pour influencer ces résultats. Enfin, 178 participants ont répondu à la question *Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel?* Le Tableau 4.5 contient la répartition de leurs réponses.

Tableau 4.5 Répartition des participants de l'échantillon selon leur ancienneté dans le poste qu'ils occupent actuellement

| Ancienneté dans le poste occupé actuellement | Fréquence | Pourcentage valide |
|--|-----------|--------------------|
| 6 mois à 2 ans                               | 45        | 25.3%              |
| Plus de 2 ans, moins de 5 ans                | 41        | 23.0%              |
| Entre 5 et 10 ans                            | 30        | 16.9%              |
| Entre 10 et 15 ans                           | 20        | 11.2%              |
| Entre 15 et 20 ans                           | 21        | 11.8%              |
| Entre 20 et 25 ans                           | 10        | 5.6%               |
| Plus de 25 ans                               | 11        | 6.2%               |

### 4.3 Analyse quantitative des données

Pour les analyses à venir, il est important de mentionner que les données manquantes ont été exclues en raison de leur faible pourcentage (Tabachnick et Fidell, 2019), en sélectionnant l'option « *Exclude les données manquantes* » dans SPSS 29. Avec 228 répondants ayant complété le questionnaire, l'échantillon dépasse le seuil recommandé de 100 participants, tel que suggéré par Hair et al. (2006). Les deux hypothèses seront testées à l'aide d'une régression multiple.

#### 4.3.1 Corrélations

Cette section présente les corrélations entre les principales variables à l'étude, soit la flexibilité au travail, le bien-être psychologique et la détresse psychologique. L'objectif est d'examiner les associations linéaires entre ces variables afin de dégager les premières pistes de relations significatives pouvant soutenir les analyses subséquentes. Le Tableau 4.6 présente les corrélations entre la flexibilité perçue, le bien-être psychologique, l'âge et le genre.

Tableau 4.6 Tableau de corrélations de Pearson mettant en relation le bien-être psychologique au travail, la flexibilité perçue au travail, l'âge et le genre

| Variables                          | Bien-être psychologique au travail | Flexibilité perçue au travail | Âge    | Genre |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|--------|-------|
| Bien-être psychologique au travail | 1.000                              |                               |        |       |
| Flexibilité perçue au travail      | .520**                             | 1.000                         |        |       |
| Âge <sup>a</sup>                   | .295**                             | .084                          | 1.000  |       |
| Genre                              | .038                               | .075                          | -.100* | 1.000 |

Note. <sup>a</sup>Quel âge avez-vous (au moment de votre participation à cette étude)?

\* $p < .05$ . \*\* $p < .001$ .

L'analyse indique qu'il a une corrélation forte (Field, 2018) entre la flexibilité perçue et le bien-être psychologique ( $r = .520, p < .001$ ). Il y aurait également une corrélation faible à modérée (Field, 2018) entre le bien-être psychologique et l'âge ( $r = .295, p < .001$ ). De plus, il y aurait une corrélation négative faible (Field, 2018) entre l'âge et le genre ( $r = -.100; p < 0.05$ ).

L'analyse indique une corrélation négative modérée ( $r = -.363$ ,  $p < .001$ ; Field, 2018) entre la flexibilité perçue au travail et la détresse psychologique. L'analyse indique également la présence d'une corrélation négative faible ( $r = -.227$ ,  $p < .01$ ; Field, 2018) entre l'âge et la détresse psychologique. Enfin, une corrélation positive faible ( $r = .158$ ,  $p < .05$ ; Field, 2018) aurait été observée entre le genre et la détresse psychologique. Le Tableau 4.7 présente les corrélations entre la flexibilité perçue au travail, la détresse psychologique, l'âge et le genre.

Tableau 4.7 Tableau de corrélations de Pearson mettant en relation la détresse psychologique au travail, la flexibilité perçue au travail, l'âge et le genre

| Variables                         | Détresse psychologique au travail | Flexibilité perçue au travail | Âge   | Genre |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------|-------|
| Détresse psychologique au travail | 1.000                             |                               |       |       |
| Flexibilité perçue au travail     | -.363***                          | 1.000                         |       |       |
| Âge <sup>a</sup>                  | -.227**                           | .073                          | 1.000 |       |
| Genre                             | .158*                             | .073                          | -.121 | 1.000 |

Note. <sup>a</sup>Quel âge avez-vous (au moment de votre participation à cette étude)?

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

#### 4.3.2 Utilisation de variables ordinaires dans les analyses

Dans cette étude, les variables ordinaires issues des échelles de Likert, telles que la flexibilité au travail (et le bien-être psychologique au travail, sont traitées dans leur forme originale, sans transformation en catégories ou en variables continues. Cette approche est soutenue par des recherches antérieures qui indiquent que, bien que les échelles de Likert soient techniquement ordinaires, elles peuvent être traitées comme continues dans des modèles de régression linéaire, tant que les postulats de la régression sont respectés (Norman, 2010). En effet, ces échelles possèdent un ordre naturel (par exemple, une réponse de 5 est plus élevée qu'une réponse de 4) et, dans la pratique, les distances entre les catégories sont souvent jugées relativement homogènes, ce qui justifie leur traitement comme variables continues dans l'analyse.

La décision de conserver ces variables ordinaires sous leur forme initiale repose également sur le principe de puissance statistique. En effet, lorsqu'une variable est convertie en catégories, une partie de la variabilité et de l'information est perdue, ce qui peut entraîner une diminution de la capacité à détecter des relations significatives (Norman, 2010). Le traitement des variables ordinaires comme continues permet de conserver toute la variabilité dans les données, augmentant ainsi la précision de l'estimation des effets des variables indépendantes sur les variables dépendantes.

De plus, les résultats de la régression linéaire utilisant des variables ordinaires comme continues sont souvent cohérents avec ceux obtenus par des méthodes spécifiquement adaptées aux données ordinaires, telles que la régression logistique ordinaire (Norman, 2010). Cela a été vérifié dans de nombreuses études empiriques, confirmant que cette approche est non seulement valide mais également robuste dans des contextes où les postulats de régression linéaire sont respectés.

Ainsi, en raison de la robustesse empirique de cette méthode et de la validation des postulats sous-jacents à la régression linéaire, les variables ordinaires sont conservées dans leur forme originale dans cette analyse. Cette approche maximise l'utilisation des données tout en garantissant la validité des résultats obtenus.

#### 4.3.3 Hypothèse 1 : Flexibilité perçue et bien-être psychologique

Les résultats de la régression multiple effectuée indiquent que le modèle est significatif :  $F(3, 168) = 28.208$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .323$ . La flexibilité perçue est positivement associée au bien-être psychologique :  $\beta = .497$ ,  $t = 7.839$ ,  $p < .001$ , ce qui indique qu'une flexibilité plus élevée correspond à un niveau de bien-être plus élevé. Bien que les variables sociodémographiques n'étaient pas au cœur des hypothèses principales, la variable de contrôle « âge » présente un effet significatif ( $\beta = .256$ ,  $p < .001$ ) sur le bien-être psychologique au travail, tandis que le genre n'est pas associé significativement au bien-être ( $\beta = .027$ ,  $p = .420$ ). Le Tableau 4.8, disponible à la page suivante, présente ces résultats de façon synthétique.

Tableau 4.8 Régression multiple : la relation entre la flexibilité perçue sur le bien-être psychologique, en contrôlant pour le genre et l'âge

| Variable                      | B     | ET   | $\beta$ | t     | p      | IC 95%      |
|-------------------------------|-------|------|---------|-------|--------|-------------|
| Constante                     | 1.506 | .329 | —       | 4.574 | < .001 | [.86, 2.16] |
| Flexibilité perçue au travail | .495  | .063 | .497*   | 7.839 | < .001 | [.37, .62]  |
| Âge                           | .154  | .038 | .256*   | 4.033 | < .001 | [.08, .23]  |
| Genre                         | .045  | .106 | .027    | .420  | .675   | [-.16, .25] |

Note.  $R^2 = .352$ ,  $F(3, 168) = 28.208$ ,  $p < .001$ . B = coefficient non standardisé; ET B = erreur type;  $\beta$  = coefficient bêta standardisé; IC = intervalle de confiance.

\* $p < .001$ .

#### 4.3.4 Hypothèse 2 : Flexibilité perçue et détresse psychologique

Les résultats de la régression multiple effectuée indiquent que le modèle est significatif :  $F(3, 165) = 13.603$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .198$ . La flexibilité perçue est négativement associée à la détresse psychologique :  $\beta = -.362$ ,  $t = -5.165$ ,  $p < .001$ , indiquant qu'une plus grande flexibilité est liée à une moindre détresse. Parmi les variables de contrôle, l'âge est significativement associé à une détresse moindre ( $\beta = -.181$ ,  $p < .011$ ). Le genre est significativement associé à une détresse plus élevée ( $\beta = .163$ ,  $p < .022$ ). Le Tableau 4.9 présente ces résultats de façon synthétique.

Tableau 4.9 Régression multiple : la relation entre la flexibilité perçue sur la détresse psychologique, en contrôlant pour le genre et l'âge

| Variable                      | B     | ET   | $\beta$ | t      | p      | IC 95%       |
|-------------------------------|-------|------|---------|--------|--------|--------------|
| Constante                     | 3.120 | .329 | —       | 9.475  | < .001 | [2.47, 3.77] |
| Flexibilité perçue au travail | -.321 | .062 | -.362** | -5.165 | < .001 | [-.44, -.20] |
| Âge                           | -.096 | .038 | -.181*  | -2.564 | .011   | [-.17, -.02] |

(suite sur la prochaine page)

Tableau 4.9 Régression multiple : la relation entre la flexibilité perçue sur la détresse psychologique, en contrôlant pour le genre et l'âge (suite)

| Variable | <i>B</i> | <i>ET</i> | $\beta$ | <i>t</i> | <i>p</i> | IC 95%     |
|----------|----------|-----------|---------|----------|----------|------------|
| Genre    | .246     | .107      | .163*   | 2.310    | .022     | [.04, .46] |

Note.  $R^2 = .198$ ,  $F(3, 165) = 13.603$ ,  $p < .001$ . *B* = coefficient non standardisé; *ET* = erreur standard;  $\beta$  = coefficient bêta standardisé; IC = intervalle de confiance.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .001$ .

Les résultats présentés dans ce chapitre seront discutés dans le chapitre suivant, en fonction des objectifs de recherche, des modèles théoriques retenus et des contributions empiriques existantes.

## **CHAPITRE 5**

### **INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce dernier chapitre vise à interpréter et à mettre en perspective les résultats obtenus à la lumière des objectifs de recherche, du cadre théorique mobilisé et de la littérature scientifique existante. Dans un premier temps, les objectifs généraux et spécifiques de l'étude, de même que le modèle d'analyse statistique retenu, seront brièvement rappelés afin de contextualiser les interprétations proposées. Les résultats des analyses, exposés au chapitre précédent, feront ensuite l'objet d'une discussion critique, en lien avec les connaissances théoriques et empiriques actuelles sur la flexibilité au travail et la santé psychologique. Par la suite sera effectuée l'interprétation des résultats, qui permettra de valider ou d'inflammer les hypothèses formulées initialement, tout en offrant une explication nuancée des mécanismes observés. Cette section mettra également en évidence les contributions effectuées par la présente recherche. Enfin, les principales limites de l'étude seront présentées, en soulignant les précautions à prendre quant à la portée des conclusions. Quelques pistes de recherche futures seront proposées en fin de chapitre, afin de guider les travaux ultérieurs sur les effets de la flexibilité au travail sur la santé psychologique.

#### **5.1 Rappel des définitions et des objectifs de recherche**

La recherche visait à mieux comprendre la relation entre la flexibilité perçue au travail et la santé psychologique des employés, définie par deux dimensions : le bien-être psychologique et la détresse psychologique (Dagenais-Desmarais, 2010; Gilbert, 2009). La flexibilité a été opérationnalisée comme une forme d'autonomie professionnelle (Bal et Izak, 2021; Morgeson et Humphrey, 2006). Deux hypothèses principales guidaient l'étude :

$H_1$  : La flexibilité perçue est positivement associée au bien-être psychologique au travail.

$H_2$  : La flexibilité perçue est négativement associée à la détresse psychologique au travail

Les analyses confirment ces deux hypothèses.

##### **5.1.1 Constats descriptifs**

Sur le plan descriptif, la flexibilité perçue au travail, opérationnalisée par l'autonomie professionnelle, présente une variabilité interindividuelle satisfaisante et une tendance globalement favorable. La

distribution des scores indique une concentration des réponses dans la portion supérieure de l'échelle, suggérant une perception positive de la flexibilité. Les indicateurs d'asymétrie et d'aplatissement respectent les seuils acceptés pour l'usage d'analyses paramétriques (Field, 2018; Kline, 2016). Cette prédominance de scores élevés, conjuguée à une asymétrie négative constante, pourrait toutefois signaler un effet de plafond à considérer avec prudence (Hair et al., 2006).

En ce qui concerne la santé psychologique, les résultats révèlent un niveau globalement élevé de bien-être psychologique, accompagné d'une homogénéité des perceptions positives. La détresse psychologique demeure faible dans l'ensemble, bien qu'un petit sous-groupe présente des scores plus élevés. Les distributions des deux échelles respectent elles aussi les conditions nécessaires à l'utilisation d'analyses paramétriques (Field, 2018; Kline, 2016)

Enfin, les corrélations de Pearson effectuées entre la flexibilité perçue, le bien-être, la détresse et certaines variables sociodémographiques confirment des liens faibles à modérés, réduisant le risque de multicolinéarité et permettant d'inclure ces variables dans les régressions multiples (Field, 2018; Tabachnick et Fidell, 2019). Une seule corrélation, entre flexibilité et bien-être, est forte, mais demeure sous le seuil critique de .80, ce qui autorise l'interprétation des modèles multivariés.

## 5.2 Discussion des résultats des analyses principales

Avant de discuter les hypothèses, il est important de rappeler que les données manquantes ont été exclues en raison de leur faible proportion, ce qui minimise les risques de biais liés à l'échantillon (Tabachnick et Fidell, 2019). L'échantillon final comprenait 228 répondants, ce qui dépasse largement le seuil recommandé de 100 participants pour assurer une robustesse minimale des analyses multivariées (Hair et al., 2006). De plus, les postulats associés aux régressions multiples (linéarité, normalité des résidus, homoscédasticité, indépendance et absence de multicolinéarité; disponibles pour consultation à l'Annexe I) ont été vérifiés et jugés conformes (Field, 2018; Tabachnick et Fidell, 2019), ce qui confère une solidité méthodologique aux résultats présentés.

### 5.2.1 Hypothèse 1 : Flexibilité perçue et bien-être psychologique

Les résultats montrent que la flexibilité perçue est positivement associée au bien-être psychologique ( $\beta = .497$ ,  $t = 7.839$ ,  $p < .001$ ), avec un modèle globalement significatif ( $F(3, 168) = 28.208$ ,  $p < .001$ ,

$R^2 = .323$ ). En d'autres termes, plus les employés perçoivent leur travail comme flexible, plus ils rapportent des niveaux élevés de bien-être.

Ces constats s'éclairent d'abord à la lumière de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), qui stipule que le stress naît de la perte réelle ou anticipée de ressources, ou encore de l'impossibilité d'obtenir un gain attendu. Dans ce cadre, la flexibilité peut être comprise comme une ressource contextuelle qui prévient l'épuisement et favorise l'accumulation de ressources psychologiques. Elle permet de mieux gérer les priorités, d'anticiper les imprévus et de maintenir un équilibre satisfaisant, réduisant ainsi les probabilités de détérioration psychologique.

Parallèlement, la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2020) met en évidence le rôle central de l'autonomie dans le fonctionnement optimal. La flexibilité perçue semble répondre directement à ce besoin fondamental en permettant aux employés de structurer leur horaire, de choisir leurs méthodes et de prioriser leurs tâches. Cette latitude organisationnelle peut nourrir la motivation.

Dans le prolongement de cette réflexion, le modèle de conciliation travail-vie personnelle met l'accent sur l'importance de maintenir une harmonie entre les responsabilités professionnelles et les engagements personnels pour préserver la santé psychologique (Greenhaus et Allen, 2011). Bien que le modèle ne soit pas centré exclusivement sur la flexibilité perçue, elle accorde une place importante aux dispositifs qui permettent aux individus d'ajuster leur emploi du temps ou de moduler leurs responsabilités professionnelles. Ainsi, dans la mesure où la flexibilité perçue offre aux employés la possibilité d'adapter leurs horaires de travail et d'accroître leur contrôle sur les frontières entre vie privée et vie professionnelle, elle devient un vecteur de réduction des conflits inter-rôles. Ce type d'ajustement contextuel peut ainsi diminuer les tensions chroniques associées à des exigences incompatibles et favoriser une meilleure qualité de vie psychologique (Greenhaus et Allen, 2011).

Dans un autre ordre d'idées, en se basant sur le modèle de Karasek (1979), les résultats montrent que les participants ayant davantage de contrôle sur leur horaire et leurs méthodes de travail présentent un niveau de détresse plus faible. Ce modèle stipule que le bien-être psychologique dépend du niveau de demandes psychologiques auquel un individu est exposé, en interaction avec le degré de contrôle dont il dispose pour y faire face (Karasek, 1979). Bien que ce modèle ait été initialement formulé dans le contexte des conditions de travail physiques et organisationnelles, ces résultats suggèrent que ses implications peuvent être transposées à la flexibilité perçue. En effet, lorsque les employés peuvent exercer un plus

grand contrôle sur leur environnement de travail – que ce soit au niveau de l'horaire, des méthodes ou des priorités – ils se trouvent en meilleure posture pour répondre aux exigences élevées sans épuisement psychologique. La flexibilité perçue, en renforçant le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel, s'inscrit donc dans la logique de ce modèle en contribuant à atténuer le stress lié aux charges mentales élevées (Karasek, 1979).

#### 5.2.1.1 Rôle des variables contrôle sur les liens identifiés dans l'hypothèse 1

Bien que les variables sociodémographiques n'étaient pas au cœur des hypothèses principales, la variable de contrôle *âge* présente un effet significatif ( $\beta = .256, p < .001$ ) sur le bien-être psychologique au travail. Ce résultat est cohérent avec des études montrant que les personnes plus âgées développent généralement de meilleures stratégies de régulation émotionnelle et bénéficient d'un plus grand sentiment de stabilité professionnelle (Mendes et Miguel, 2024).

Deux modèles théoriques viennent soutenir ces résultats. Tout d'abord, le modèle de sélection, optimisation, compensation (SOC; Baltes et Baltes, 1990) propose que les individus développent, avec l'âge, des stratégies visant à sélectionner des objectifs compatibles avec leurs ressources, à optimiser leurs efforts vers ces objectifs, et à compenser les pertes potentielles par des moyens alternatifs. Dans un cadre organisationnel, cela peut se traduire par une capacité accrue à identifier ce qui est véritablement prioritaire dans le travail, à mobiliser efficacement les ressources disponibles (temps, énergie, soutien), et à s'adapter face aux défis (Zacher, 2015). Ce processus favorise une meilleure gestion des ressources personnelles et professionnelles, permettant aux individus de maintenir ou d'augmenter leur performance et leur bien-être au travail, tout en minimisant les risques de surcharge et de stress (Zacher, 2015).

Les résultats de l'analyse montrent que le genre n'est pas associé significativement au bien-être ( $\beta = -.027, p = .675$ ), ce qui indique qu'il n'existe pas, dans cette étude, de différence notable de bien-être psychologique au travail selon le genre du répondant. Ce résultat est cohérent avec certaines recherches récentes qui indiquent que les effets du genre sur le bien-être peuvent s'avérer peu marqués lorsqu'on tient compte de variables organisationnelles, relationnelles ou individuelles plus proximales, comme la qualité du soutien social, la perception de justice organisationnelle ou la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (Chawla et Sharma, 2019; Sonnentag et al., 2023). L'étude de ces variables n'est cependant pas l'objectif de ce mémoire. Cela dit, il convient de ne pas interpréter cette absence de différence statistique comme une indication d'une uniformité des expériences professionnelles entre les

genres. Ce résultat invite plutôt les chercheurs à approfondir ultérieurement l'analyse de la flexibilité perçue sur le bien-être, tout en tenant compte des facteurs contextuels, structurels ou culturels qui modulent le bien-être au travail, notamment les rôles sociaux, les attentes de genre implicites, ou encore l'accès différencié à certaines ressources psychologiques ou organisationnelles (Gómez-Baya et al., 2018).

Ainsi, les résultats de cette analyse révèlent une association significative entre la flexibilité perçue et le bien-être psychologique, soulignant que des conditions de travail flexibles contribuent à améliorer le bien-être des employés. Ce constat s'appuie sur des théories établies, telles que celle de la conservation des ressources et de l'autodétermination, qui expliquent comment la flexibilité peut agir comme une ressource facilitant la gestion du stress et favorisant l'épanouissement au travail.

### 5.2.2 Hypothèse 2 : Flexibilité perçue et détresse psychologique.

Les résultats de la régression multiple effectuée indiquent que le modèle est également significatif :  $F(3, 165) = 13.603, p < .001, R^2 = .198$ . La flexibilité perçue est négativement associée à la détresse psychologique :  $\beta = -.362, t = -5.165, p < .001$ , indiquant qu'une plus grande flexibilité est liée à une moindre détresse.

La relation trouvée entre la flexibilité perçue et la détresse suggère que plus les individus perçoivent leur travail comme étant flexible, moins ils rapportent de détresse psychologique. Ce résultat est en cohérence avec la théorie de l'autodétermination, selon laquelle le bien-être et la santé psychologique des individus reposent sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'appartenance (Baard et al., 2004). Dans cette perspective, la flexibilité perçue peut être considérée comme une modalité organisationnelle qui soutient directement le besoin d'autonomie, en permettant aux individus de faire des choix quant à leur horaire, leur lieu de travail ou encore leurs méthodes de travail (Bal et Izak, 2021; Onken-Menke et al., 2017). En retour, cette autonomie favorisée réduirait la détresse psychologique, qui découle souvent d'un sentiment d'impuissance, de contrôle externe ou de surcharge perçue (Deci et Ryan, 2000; Van Den Broeck et al., 2016). Le lien observé entre la flexibilité perçue et la réduction de la détresse psychologique est donc aligné avec les postulats de la théorie de l'autodétermination, selon lesquels les environnements soutenant l'autonomie agissent comme des ressources motivationnelles favorables à la santé psychologique (Deci et al., 2017).

Dans une perspective complémentaire au modèle motivationnel, le modèle transactionnel du stress proposé par Lazarus et Folkman (1984) permet également de comprendre les mécanismes à travers lesquels la flexibilité perçue pourrait réduire la détresse psychologique. Dans la continuité de leur positionnement, le stress vécu par l'individu découle d'un processus d'évaluation cognitive des exigences perçues et des ressources perçues pour y faire face (Lazarus et Folkman, 1984). Ainsi, lorsque les ressources perçues sont jugées suffisantes pour répondre aux exigences, la probabilité d'une réponse de stress – et par conséquent, de détresse psychologique – est significativement diminuée. Dans ce contexte, la flexibilité perçue au travail peut être interprétée comme une ressource adaptative qui modifie favorablement l'évaluation cognitive secondaire. En offrant à l'employé un contrôle accru sur son environnement (par exemple, de l'autonomie dans les horaires, dans les décisions ou dans les méthodes de travail), la flexibilité peut renforcer le sentiment d'efficacité face aux demandes professionnelles. Cela réduit le sentiment d'impuissance ou de surcharge, deux facteurs bien établis de la détresse psychologique. Cette interprétation est cohérente avec les résultats obtenus, selon lesquels une flexibilité accrue est significativement liée à une diminution de la détresse.

Les résultats obtenus peuvent également être interprétés à la lumière du modèle demandes-ressources (Bakker et Demerouti, 2017). Selon celui-ci, les ressources au travail (telles que la flexibilité) ont un effet protecteur face aux demandes stressantes, en diminuant les risques de détresse ou d'épuisement professionnel. Ainsi, la flexibilité agirait comme une ressource permettant aux individus de mieux gérer les exigences professionnelles (temps, intensité, imprévus), en ajustant leurs conditions de travail à leurs besoins personnels et professionnels. Cette dynamique expliquerait la relation inverse significative entre flexibilité perçue et détresse psychologique.

Ces constats sont également cohérents avec la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), selon laquelle le stress résulte de la perte réelle ou anticipée de ressources, ou encore de l'absence de gain attendu après un investissement. Bien que Hobfoll (1989) ne traite pas explicitement des conditions de travail flexibles, il souligne que les individus s'efforcent de créer un surplus de ressources afin de se prémunir contre les pertes futures, et que l'environnement peut menacer ou soutenir ces ressources. Des environnements professionnels flexibles, en permettant de mieux gérer le temps, les demandes ou les priorités personnelles, peuvent ainsi contribuer indirectement à la préservation des ressources et à la prévention du stress (Bakker et Demerouti, 2017). En offrant une marge de manœuvre face aux imprévus et aux exigences professionnelles, la flexibilité soutient la résilience psychologique et prévient

l'épuisement des ressources internes, ce qui contribue à réduire la détresse psychologique (Gajendran et Harrison, 2007).

#### 5.2.2.1 Rôle des variables contrôle sur les liens identifiés dans l'hypothèse 2

L'âge et le genre ont été contrôlés pour l'hypothèse 2. Les résultats indiquent que l'âge est significativement associé à une détresse moindre ( $\beta = -.181, p = .011$ ), tandis que le genre est associé à une détresse plus élevée ( $\beta = .163, p = .022$ ).

L'analyse effectuée révèle un lien négatif significatif entre l'âge et la détresse psychologique. Les résultats obtenus suggèrent que les travailleurs plus âgés tendent à rapporter une détresse moindre. Cette observation concorde avec un ensemble de travaux qui mettent en lumière la capacité accrue, avec l'âge, à réguler les émotions et à mobiliser des stratégies d'adaptation plus efficaces face aux stresseurs organisationnels (Charles et Carstensen, 2010). Selon le modèle de la sélectivité socio-émotionnelle de ces auteurs, les individus vieillissants développent une préférence pour les expériences émotionnelles positives et investissent davantage dans les relations interpersonnelles significatives, ce qui peut amortir l'impact psychologique des contraintes professionnelles.

Par ailleurs, l'expérience professionnelle accumulée permet aux individus plus âgés de mieux anticiper les situations complexes ou de mieux interpréter les signaux environnementaux, favorisant ainsi une perception de contrôle accrue sur leur contexte de travail (Ng et Feldman, 2008). Cette perception de contrôle, conceptuellement liée à la flexibilité perçue, est reconnue pour jouer un rôle central dans la prévention du stress professionnel. Donc, bien que l'âge soit ici considéré comme une variable de contrôle, il serait intéressant de le considérer dans des prochaines études d'explorer l'impact de cette variable, comme un modérateur de l'impact des stresseurs par exemple.

L'analyse effectuée révèle également une association significative entre le genre et la détresse psychologique, les femmes rapportant en moyenne des niveaux plus élevés de détresse ( $\beta = .163, p = .022$ ). Ce constat reflète des tendances documentées dans la littérature, selon lesquelles les femmes actives sont davantage exposées à des stresseurs organisationnels spécifiques tels que les conflits travail-famille, les rôles multiples ou les attentes professionnelles paradoxales (Leineweber et al., 2013). À cela s'ajoute une moindre perception de soutien organisationnel, notamment dans les environnements professionnels

historiquement masculins, ce qui peut amplifier les sentiments de surcharge, d'iniquité ou d'isolement (Shifrin et Michel, 2022).

En outre, bien que la flexibilité soit souvent présentée comme un levier d'amélioration du bien-être au travail, certaines recherches suggèrent que ses effets bénéfiques ne sont pas uniformément répartis entre les genres (Shifrin et Michel, 2022). Par exemple, les femmes peuvent ressentir une pression sociale accrue à utiliser la flexibilité pour assumer davantage de responsabilités familiales, ce qui pourrait transformer cette latitude en exigence implicite supplémentaire (Kossek et Lautsch, 2018). Ces résultats soulignent la nécessité d'explorer de façon plus fine l'effet du genre dans la relation flexibilité perçue et détresse psychologique dans des recherches futures. Il serait intéressant à cet effet de s'intéresser aux mécanismes par lesquels le genre module l'expérience subjective de la flexibilité, notamment en examinant les attentes sociales, les normes organisationnelles implicites et la répartition des charges familiales, qui pourraient atténuer ou accentuer les effets protecteurs de la flexibilité perçue sur la détresse psychologique.

### 5.3 Contributions de l'étude

La présente étude propose certaines contributions originales, tant sur le plan empirique que théorique, dans le champ de la gestion du changement et du développement organisationnel, en lien avec la santé psychologique au travail.

Tout d'abord, cette recherche s'inscrit dans un contexte sociétal et organisationnel marqué par de profondes transformations, notamment celles catalysées par la pandémie de COVID-19. Celle-ci a agi comme un accélérateur du recours à la flexibilité (Organisation Internationale du Travail, 2020). Dans cette optique, l'étude contribue à la littérature en documentant les effets perçus de cette flexibilité sur la santé psychologique des travailleurs, à une période charnière où les organisations redéfinissent leurs modes de fonctionnement (Allen et al., 2020). Elle répond ainsi à un besoin pressant de données empiriques contextualisées, susceptibles d'informer la prise de décision en matière des pratiques en ressources humaines post-pandémie.

Ensuite, cette étude adopte une conceptualisation spécifique de la flexibilité au travail, entendue comme une forme d'autonomie professionnelle déclinée en trois dimensions : autonomie dans la gestion de l'horaire, autonomie décisionnelle et autonomie dans les méthodes de travail (Bal et Izak, 2021; El Hajal, 2022; Onken-Menke et al., 2017). Cette approche permet de dépasser une lecture purement structurelle

ou organisationnelle de la flexibilité, en mettant de l'avant la perception individuelle des marges de manœuvre réelles disponibles pour orienter son travail. Or, cette définition reste encore peu mobilisée dans les recherches empiriques sur la flexibilité, qui est plus souvent conçue comme ayant, par exemple, la possibilité de faire du télétravail ou du travail hybride, d'avoir un aménagement d'horaire, la durée du temps et de l'exécution (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Cela confère à cette étude une portée originale, inspirée de la littérature mais distincte des approches habituelles.

Enfin, l'étude se distingue par son choix méthodologique de donner la parole aux employés eux-mêmes, afin de recueillir leur perception de la relation entre la flexibilité et de ses effets sur leur santé psychologique. Bien que la flexibilité soit fréquemment abordée dans la littérature en gestion des ressources humaines, le point de vue des travailleurs demeure souvent marginalisé au profit de perspectives organisationnelles (Hill, Grzywacz, et al., 2008; Thomas et al., 2020). Ce parti pris méthodologique contribue à une meilleure compréhension des enjeux subjectifs liés à la flexibilité, en reconnaissant les employés comme des acteurs réflexifs de leur bien-être au travail. Cette orientation rejoint également les appels récents à intégrer davantage la voix des employés dans l'évaluation des pratiques organisationnelles (Kossek et Thompson, 2015).

Cependant, bien que cette étude apporte des contributions intéressantes, elle comporte plusieurs limites qui ouvrent la voie à des recherches futures. La prochaine section traitera des limites et la suivante des pistes de recherche futures.

#### 5.4 Limites de l'étude et pistes de recherche futures

Une des limites importantes de cette étude réside dans le nombre restreint de variables sociodémographiques prises en compte. En effet, la définition de la population cible, bien que centrée sur les travailleurs, demeure partielle, ne comportant pas de précisions sur leur provenance géographique, leur secteur d'activité ou leur niveau d'expérience professionnelle. En l'absence de ces informations contextuelles, la portée des résultats s'en trouve limitée, puisqu'il devient difficile d'en interpréter adéquatement la portée ou d'en assurer la transférabilité à l'ensemble de la population active (Abdallah et Mahoney, 2024). Cette absence de spécification nuit également à la compréhension des environnements organisationnels dans lesquels les répondants évoluent, ce qui pourrait pourtant influencer de manière significative leur perception de la flexibilité au travail et ses effets sur leur santé psychologique (Bakker et Demerouti, 2017). Dans cette perspective, les recherches futures gagneraient à

intégrer un éventail plus diversifié de variables sociodémographiques, telles que l'âge, le statut socioéconomique, le type de contrat, le niveau hiérarchique ou encore le secteur d'activité, afin de mieux saisir la diversité des expériences vécues au sein de la population active (Ray et Pana-Cryan, 2021).

L'inclusion de ces dimensions permettrait non seulement de dégager des profils de travailleurs plus nuancés, mais également de mieux comprendre les interactions contextuelles susceptibles de moduler les effets de la flexibilité sur le bien-être ou la détresse psychologique (Allen et al., 2013). De plus, une des variables sociodémographiques, le genre, présente un enjeu au niveau de la distribution au niveau de l'échantillon. En effet, la surreprésentation des femmes (environ 75 %) par rapport aux hommes (environ 25 %) peut induire un biais de genre, influençant ainsi les résultats de manière significative. Ce déséquilibre pourrait influencer les réponses des participants en fonction des différences de perceptions et d'expériences selon le genre, notamment en ce qui concerne la flexibilité au travail et ses impacts sur la santé psychologique (Allen et al., 2013; Kossek et Lautsch, 2018). De plus, certains groupes de répondants ont été éliminés de l'analyse en raison de leur nombre insuffisant, ce qui rend impossible l'interprétation de leurs résultats (Aguinis et Vandenberg, 2014). Cette approche d'élimination, bien que justifiable d'un point de vue méthodologique, souligne l'importance de viser une représentativité plus équilibrée et de ne pas négliger des groupes parfois minoritaires mais pertinents pour l'étude.

Par ailleurs, une autre limite de l'étude est son devis (transversal), puisque ce genre de devis ne permet pas d'établir de relations causales entre les variables, car les données sont collectées à un seul moment dans le temps (Ting et al., 2025). Il est difficile dans ce contexte d'analyser des phénomènes qui nécessiteraient une analyse des effets à long terme (Wang et Cheng, 2020). Bien que ce type d'étude soit utile pour identifier des tendances générales ou, comme dans le cas de la présente recherche, aborde des sujets relativement nouveaux, elle tend à offrir une compréhension superficielle des phénomènes étudiés. Les interactions complexes entre variables ou les mécanismes sous-jacents aux relations observées peuvent difficilement être saisis sans prise en compte du contexte ou du parcours temporel des participants (Wang et Cheng, 2020).

De plus, la présente étude a eu recours à la technique de l'échantillonnage par *boule de neige*, une méthode non probabiliste fondée sur les recommandations de participants déjà recrutés. Bien que cette approche facilite l'accès à des populations difficiles à rejoindre, elle comporte des risques importants de biais de sélection, notamment en raison du phénomène d'homophilie, où les répondants tendent à référer

des individus leur ressemblant (Topolovec-Vranić et Natarajan, 2016). Ce biais peut réduire la diversité de l'échantillon et limiter la généralisation des résultats (Biernacki et Waldorf, 1981). L'adoption d'un échantillonnage probabiliste aléatoire aurait permis une meilleure représentativité de la population active étudiée, en assurant une distribution plus équilibrée des profils de travailleurs (Bosnjak et al., 2016; Statistique Canada, 2021).

Une limite importante de cette étude concerne l'utilisation d'un échantillon bilingue, composé à la fois de participants francophones et anglophones. Bien que les questionnaires aient été traduits avec soin et validés par une deuxième personne, il n'a pas été possible, en raison de la taille limitée des sous-échantillons, de procéder à des analyses de validation distinctes pour chaque langue (ex. cohérence interne ou analyses factorielles exploratoires). Par conséquent, il n'est pas possible de confirmer empiriquement l'équivalence psychométrique des versions française et anglaise des instruments utilisés. Cette situation représente un enjeu méthodologique, car des différences subtiles dans la compréhension ou l'interprétation des items pourraient avoir influencé les réponses des participants, compromettant ainsi la comparabilité des résultats entre les deux groupes linguistiques (Field, 2018; Hair et al., 2006; Tabachnick et Fidell, 2019). Il est généralement recommandé, dans les recherches quantitatives, d'utiliser un seul idiome à la fois ou, lorsque des versions multilingues sont employées, de procéder à des analyses différencierées pour chaque version afin d'en assurer la validité (Field, 2018; Tabachnick et Fidell, 2019; van de Vijver et Tanzer, 2004). Dans les études quantitatives utilisant des instruments standardisés, il est généralement recommandé de limiter la collecte de données à une seule langue, du moins lors d'un premier cycle de validation (Lamm et al., 2020; van de Vijver et Tanzer, 2004). Cette approche permet d'assurer une plus grande cohérence dans l'interprétation des items, de contrôler les biais linguistiques et culturels, et de garantir l'uniformité des propriétés psychométriques des outils utilisés (Beaton et al., 2000; van de Vijver et Tanzer, 2004). Lorsque des versions multilingues sont mobilisées, il devient essentiel de démontrer l'équivalence conceptuelle et statistique entre les versions linguistiques du questionnaire, notamment à l'aide de traductions rigoureuses (ex. rétrotraduction ou comité d'experts) et de validations distinctes auprès de chaque sous-échantillon (par exemple, analyses de cohérence interne ou de structure factorielle ; Beaton et al., 2000; van de Vijver et Tanzer, 2004). Dans le cas présent, bien que la décision d'inclure à la fois des répondants francophones et anglophones puisse élargir la portée de l'étude, elle s'accompagne de certains défis méthodologiques. Comme la validation psychométrique n'a pas été réalisée séparément pour les deux groupes linguistiques et que la taille des sous-échantillons ne permet

vraisemblablement pas d'effectuer des analyses robustes par langue, il devient difficile de confirmer que les instruments mesurent les mêmes construits de manière équivalente chez l'ensemble des participants.

Enfin, l'utilisation d'un questionnaire en ligne présente des avantages notables en matière de rapidité et de facilité de diffusion. Toutefois, elle comporte plusieurs limites méthodologiques. D'une part, cette méthode peut engendrer une sous-représentation des travailleurs ayant un accès limité à Internet ou une faible aisance numérique, ce qui introduit un biais de couverture et nuit à la représentativité de l'échantillon (Bethlehem, 2010). D'autre part, la diffusion du questionnaire via les réseaux sociaux entraîne un biais de sélection, car les utilisateurs de ces plateformes présentent potentiellement des profils socio-professionnels similaires (Baltar et Brunet, 2012; Topolovec-Vranic et Natarajan, 2016). Par ailleurs, cette méthode exclut potentiellement les travailleurs qui ne sont pas actifs sur ces plateformes, créant un biais lié à la non-participation de certaines catégories de travailleurs, comme ceux qui n'utilisent pas LinkedIn ou Facebook. Enfin, le succès de cette méthode repose en grande partie sur le partage volontaire par les premiers répondants, ce qui réduit le contrôle sur la composition finale de l'échantillon et peut compromettre la validité externe des résultats (Baltar et Brunet, 2012). Enfin, le succès de cette méthode repose en grande partie sur le partage volontaire par les premiers répondants, ce qui réduit le contrôle sur la composition finale de l'échantillon et peut compromettre la validité externe des résultats (Baltar et Brunet, 2012). En complément, l'approche exclusivement quantitative restreint l'accès à la richesse des expériences subjectives (Guest et Fleming, 2015). Intégrer une composante qualitative, comme des entretiens semi-dirigés ou des groupes de discussion, permettrait de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et de donner voix à la diversité des vécus des travailleurs (Guest et Fleming, 2015).

Dans le cadre de cette étude, la flexibilité au travail a été mesurée à l'aide des neuf premiers items du questionnaire sur les caractéristiques du poste (Morgeson et Humphrey, 2006), lesquels évaluent trois dimensions de l'autonomie professionnelle : l'autonomie dans la planification de l'horaire, l'autonomie décisionnelle et l'autonomie dans les méthodes de travail. Cette sélection d'items permet d'appréhender la flexibilité au travail comme la capacité pour les employés de disposer d'une marge de manœuvre concrète dans l'organisation de leurs tâches et de leur emploi du temps, ce qui correspond à l'angle d'approche de l'autonomie professionnelle défini dans la littérature récente sur le travail flexible (Bal et Izak, 2021; Hajal, 2022; Onken-Menke et al., 2017). L'utilisation de ces items présente un avantage méthodologique : elle repose sur un instrument validé et largement utilisé dans la recherche sur le design du travail, garantissant ainsi une base solide pour évaluer l'autonomie professionnelle comme indicateur

indirect de la flexibilité (Morgeson et Humphrey, 2006). Cette approche permet d'examiner la flexibilité en termes d'autonomie objective, tout en offrant une cohérence conceptuelle avec les études existantes sur le lien entre autonomie et santé psychologique au travail. Toutefois, bien que cette correspondance théorique soit cohérente, il convient de souligner que l'instrument original n'a pas été conçu spécifiquement pour mesurer la flexibilité perçue comme construit distinct. L'opérationnalisation adoptée ici est donc atypique : elle se concentre sur l'autonomie professionnelle plutôt que sur des aspects plus traditionnels associés à la flexibilité au travail, tels que le télétravail, le travail hybride ou l'adaptation informelle des horaires (Hill, Grzywacz, et al., 2008). Cette approche représente un angle d'analyse différent, centré sur le contrôle et la marge de manœuvre que les employés exercent directement sur leur travail (Bal et Izak, 2021; Hajal, 2022; Onken-Menke et al., 2017). Néanmoins, cette spécificité constitue également une limite de l'étude, car elle ne rend pas compte de la diversité des modalités de travail réellement vécues par les employés dans des environnements contemporains (Clark et Watson, 2019). Pour pallier la limite évoquée, des recherches futures pourraient envisager plusieurs pistes méthodologiques: (1) entreprendre une validation empirique des sous-échelles utilisées pour l'autonomie professionnelle, (2) créer un instrument pour mesurer l'autonomie professionnelle ou (4) créer un instrument qui va pouvoir opérationnaliser une combinaison de la flexibilité au travail dans sa conception traditionnelle et dans la conception utilisée dans ce mémoire. Pour toutes ces pistes de solution, il conviendrait d'assurer un arrimage rigoureux entre la définition conceptuelle du construit et les indicateurs empiriques utilisés, afin d'assurer la fidélité et la pertinence de la mesure dans l'analyse des liens avec la santé psychologique au travail, tout en tenant compte des évolutions organisationnelles récentes et de la diversité des modalités de travail vécues par les employés postpandémie.

Il convient également de souligner que certains biais de réponse peuvent avoir influencé les données recueillies, notamment en ce qui concerne la volonté des participants de se dévoiler dans un contexte d'enquête portant sur la flexibilité au travail et la santé psychologique (ASSTSAS, 2020). Même si le questionnaire utilisé était anonyme, ce qui constitue une mesure reconnue pour limiter les biais de présentation de soi (Paulhus, 2013), il demeure possible qu'un certain niveau de réticence à la divulgation subsiste, particulièrement lorsque les sujets abordés sont sensibles, tels que le stress, l'épuisement professionnel ou la perception d'un manque d'autonomie. Cela constitue une limite de cette étude. Pour atténuer ces biais, plusieurs pistes méthodologiques peuvent être envisagées dans le cadre de recherches futures. D'une part, l'inclusion d'un indice de désirabilité sociale, tel que la mesure de l'autoduperie (*self-deceptive enhancement*) ou de l'hétéroduperie (*impression management*), permettrait de contrôler

statistiquement les biais d'auto-présentation (Jocelyne et al., 2000). D'autre part, l'intégration de méthodes mixtes ou qualitatives complémentaires – comme les entretiens semi-dirigés, les journaux de bord ou les méthodes projectives – offrirait une triangulation des données susceptible de révéler des dimensions subjectives moins accessibles par les questionnaires standards (Braun et Clarke, 2021; Guest et Fleming, 2015).

En somme, bien que cette étude fournit des données pertinentes sur la perception de la flexibilité au travail et ses effets sur la santé psychologique, ces limites méthodologiques invitent à la prudence dans l'interprétation des résultats. Elles soulignent également l'intérêt de raffiner les instruments de mesure afin de mieux capter la complexité des expériences vécues par les travailleurs dans des contextes psychosociaux contemporains.

L'exploration de l'incidence de la flexibilité au travail sur la santé psychologique représente un domaine riche en possibilités de recherches futures, tant sur le plan théorique qu'empirique. S'appuyant sur les résultats de l'étude, il est pertinent d'envisager des investigations supplémentaires qui permettront de mieux cerner la complexité de cette relation et d'élargir les perspectives de compréhension des mécanismes sous-jacents. Par ailleurs, les gestionnaires en ressources humaines pourraient tirer parti de ces recherches pour mettre en place des politiques de gestion plus adaptées aux défis contemporains du travail flexible et plus en adéquation avec les demandes de leurs employés. Voici ici-bas quelques pistes de recherche.

Une première piste de recherche future consisterait à examiner les effets des politiques de flexibilité au travail qui sont en place dans les organisations sur la santé psychologique des employés. En particulier, il serait pertinent de comparer l'impact de divers types de flexibilité (horaire flexible, télétravail, autonomie décisionnelle, etc.) sur le bien-être psychologique et la détresse des travailleurs dans différents secteurs. Cette étude pourrait aider à déterminer quelles configurations de flexibilité sont les plus efficaces pour améliorer la santé mentale des employés tout en prenant en compte les différences sectorielles et organisationnelles. L'efficacité perçue des modalités de travail flexibles varie selon les caractéristiques des emplois et des contextes, ce qui suggère la nécessité d'une analyse sectorielle approfondie (Allen et al., 2015). Pour les gestionnaires en ressources humaines, ces résultats pourraient fournir une base solide pour concevoir des politiques flexibles sur mesure qui répondent aux besoins spécifiques des employés tout en favorisant leur épanouissement au travail.

Une autre piste prometteuse consisterait à explorer la relation entre la flexibilité perçue et la santé psychologique en intégrant des variables sociodémographiques telles que la situation familiale, le niveau d'éducation, le statut professionnel, le statut en emploi, etc. Ces facteurs influencerait les besoins des individus et la manière dont ils expérimentent la flexibilité, ce qui suggère que leur prise en compte pourrait affiner la compréhension des effets de celle-ci (Allen et al., 2013). Il serait également pertinent d'élargir l'échantillon afin d'étudier le rôle potentiel de la langue du questionnaire (anglais et français) comme variable contextuelle. D'autres variables sociodémographiques pourraient également être incluses, telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté ou le secteur d'emploi. Les inclure dans les analyses permettrait de mieux comprendre les contextes dans lesquels les variables principales interagissent et à qu'est-ce qui les fait varier. Cela pourrait offrir des repères pratiques pour les gestionnaires souhaitant adapter leurs politiques aux besoins spécifiques de groupes diversifiés dans leurs organisations (Chung et al., 2021).

Bien que les besoins psychologiques puissent conceptuellement agir comme médiateur entre la flexibilité et le bien-être (De Gieter et al., 2018; Deci et al., 2017), ils n'ont pas été inclus dans le présent modèle, dont l'objectif était de sonder les travailleurs sur leur perception post-pandémique du lien entre la flexibilité et la santé psychologique afin d'établir une base empirique qui permettrait, le cas échéant, d'approfondir ultérieurement ces relations dans des recherches futures. D'autres études pourraient explorer ces effets de manière approfondie.

Il serait également pertinent d'adopter une approche quantitative plus détaillée, telle que la régression hiérarchique, pour explorer étape par étape les effets des différentes dimensions de la flexibilité perçue (par exemple, flexibilité des horaires, des méthodes de travail, de la prise de décision) sur la santé psychologique des employés. Cette approche permettrait de mesurer l'effet relatif de chaque dimension de la flexibilité sur le bien-être psychologique et la détresse psychologique, tout en contrôlant les facteurs confondants. En complément, une approche combinant flexibilité globale et variables sociodémographiques pertinentes pourrait permettre l'identification de facteurs ayant le plus grand impact sur la relation entre flexibilité et santé psychologique, tout en retracant la variance expliquée par chaque bloc de variables et la variance totale du modèle (Cohen, 2013). Les régressions multiples sont particulièrement pertinentes dans des contextes de télétravail, où les frontières entre sphères professionnelles et personnelles deviennent plus poreuses, affectant les mécanismes d'adaptation (Allen et al., 2020). Une telle analyse multivariée pourrait offrir des recommandations pratiques précieuses aux

gestionnaires, leur permettant de cibler spécifiquement les aspects de la flexibilité les plus influents sur la santé mentale des employés, et de prioriser les interventions qui maximisent les bénéfices psychologiques.

Enfin, pourrait également être enrichissant de mettre en relation la satisfaction au travail avec la flexibilité perçue et la santé psychologique. La satisfaction au travail a été identifiée dans la littérature comme étant un facteur médiateur entre les conditions de travail et les résultats en matière de bien-être psychologique, notamment dans les cadres organisationnels flexibles (Bakker et Demerouti, 2017). Cette variable pourrait jouer un rôle dans le mécanisme explicatif entre la flexibilité et le bien-être des employés. Par exemple, en analysant comment la flexibilité influence la satisfaction au travail, et en quel sens cette satisfaction jouerait un rôle dans la réduction de la détresse psychologique ou dans l'amélioration du bien-être. Il pourrait y avoir par la suite, des implications pratiques, notamment en ce qui concerne l'implantation ou le changement des politiques de flexibilité ou encore au niveau de la gestion des équipes hybrides ou à distance. Ces éléments pourraient ensuite conduire à des interventions organisationnelles ciblées visant à améliorer à la fois la flexibilité et la santé psychologique de leurs employés.

## **CONCLUSION**

Ce mémoire avait pour objectif de mieux comprendre comment la flexibilité perçue au travail — conceptualisée comme une forme d'autonomie professionnelle — est associée à la santé psychologique des employés, définie à travers ses deux composantes : le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Les résultats obtenus confirment les hypothèses formulées, en mettant en évidence une association positive entre la flexibilité perçue et le bien-être, ainsi qu'une association négative avec la détresse. Ces résultats s'inscrivent dans la continuité de plusieurs modèles théoriques reconnus, tels que la théorie de l'autodétermination, le modèle des demandes-ressources, ainsi que la théorie de la conservation des ressources.

Au-delà des résultats quantitatifs, cette étude contribue à l'avancement des connaissances en proposant une opérationnalisation nuancée de la flexibilité en contexte organisationnel et en soulignant son potentiel rôle protecteur sur la santé mentale des employés. Elle met également en lumière l'importance de certaines variables sociodémographiques, notamment l'âge et le genre, dans l'expérience différenciée de la flexibilité au travail.

Malgré certaines limites méthodologiques — dont le devis transversal et l'utilisation d'un échantillonnage non probabiliste — les résultats obtenus ouvrent des perspectives prometteuses pour la recherche future. Ils présentent également des implications concrètes pour les pratiques organisationnelles, en offrant des pistes d'intervention visant à favoriser des milieux de travail plus flexibles, plus équitables et plus favorables à l'épanouissement psychologique des employés.

## ANNEXE A

### ANNONCE DE RECRUTEMENT

*Note : Initialement, l'étude visait à explorer les liens entre la flexibilité au travail, la satisfaction au travail et la santé psychologique des employés, tout en intégrant un large éventail de variables sociodémographiques. Toutefois, en afin d'assurer une meilleure cohérence théorique ainsi qu'une faisabilité analytique accrue, le périmètre de l'étude a été recentré. Ainsi, seules les relations entre la flexibilité au travail et la santé psychologique ont été conservées dans le modèle final, accompagnées d'un nombre restreint de variables sociodémographiques, soit l'âge au moment de la participation, le genre, et l'ancienneté dans le poste actuel. Ce recentrage a permis de maintenir un équilibre entre la richesse des données collectées et la robustesse des analyses statistiques, tout en demeurant aligné sur les objectifs prioritaires de la recherche.*

#### **Announce en Français**

Bonjour à tous et à toutes! 😊

Dans le cadre de mon projet de mémoire, j'effectue une étude en ligne non rémunérée portant sur la flexibilité au travail, la satisfaction au travail et le bien-être psychologique au travail. Je m'intéresse à la perspective des employés sur ces sujets.

Voici les critères de participation :

- Avoir 18 ans et plus
- Parler Français ou Anglais
- Occupier votre poste actuel depuis au moins 6 mois

Le questionnaire est d'une durée maximale de 15 à 20 minutes et sollicite votre opinion sur votre réalité au travail. Les informations récoltées sont anonymes et ne permettront pas de vous retracer.

Je vous demanderais de bien vouloir partager l'annonce et de participer au sondage si vous le désirez!

Voici le lien pour participer : <https://sondage.uqam.ca/25285>

Pour toutes questions, n'hésitez pas à me contacter par courriel:  
[ionescu.alexandra\\_raluca@courrier.uqam.ca](mailto:ionescu.alexandra_raluca@courrier.uqam.ca)

Merci!

## **Annonce en Anglais**

Hello everyone! 😊

As part of my thesis project, I am conducting an unpaid online study on work flexibility, job satisfaction, and psychological well-being at work. I am interested in the perspective of employees on these topics. Here are the participation criteria:

- Being 18 years old or older
- Speaking French or English
- Having held your current position for at least 6 months

The questionnaire takes a maximum of 15 to 20 minutes and seeks your opinion on your work reality. The information collected is anonymous and will not allow you to be traced.

I would ask you to please share this post and to participate in the survey should you wish to!

Here is the link to participate: <https://sondage.uqam.ca/25285>

For any questions, please do not hesitate to contact me at the following email address:  
[ionescu.alexandra\\_raluca@courrier.uqam.ca](mailto:ionescu.alexandra_raluca@courrier.uqam.ca)

Thank you!

**ANNEXE B**  
**AFFICHE DE RECRUTEMENT**

Figure B.1 Affiche de recrutement

**ESG UQÀM**  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

# VOUS ÊTES UN.E TRAVAILLEUR.SE?

Vous êtes invité.e.s à participer à cette étude en ligne qui s'intéresse à l'impact de la flexibilité au travail sur votre santé psychologique et votre satisfaction au travail. L'objectif de l'étude est de sonder l'opinion des travailleurs sur ces aspects afin de mieux comprendre votre réalité

- POUR POUVOIR PARTICIPER, VOUS DEVEZ:
- AVOIR 18 ANS OU PLUS
- COMPRENDRE LE FRANÇAIS OU L'ANGLAIS
- OCCUPER VOTRE POSTE ACTUEL DEPUIS AU MOINS 6 MOIS

**VOTRE IMPLICATION CONSISTE À:**  
REmplir un questionnaire anonyme en ligne d'une durée approximative de 15 à 20 minutes  
**ET/OU**  
Partager cette étude à votre réseau

**L'ÉQUIPE DE RECHERCHE**

**ALEXANDRA IONESCU**  
B.Sc, candidate à la M.Sc en Développement Organisationnel  
 IONESCU.ALEXANDRA\_RALUCA@COURRIER.UQAM.CA

**Sous la direction de Dre ALINA N. STAMATE**  
Professeure à l'École des sciences de la gestion  
Département d'organisation et ressources humaines  
 STAMATE.ALINA@UQAM.CA

**ANNEXE C**  
**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**

**Titre du projet de recherche:** Impact de la flexibilité au travail sur le bien-être psychologique au travail et la satisfaction au travail du point de vue des employés

**Étudiant-chercheur**

Alexandra R. Ionescu, étudiante à la Maîtrise en administration – Spécialisation Développement Organisationnel (avec mémoire). Elle peut être rejointe par courriel ([ionescu.alexandra\\_raluca@courrier.uqam.ca](mailto:ionescu.alexandra_raluca@courrier.uqam.ca)).

**Direction de recherche**

Sous la direction de Alina N. Stamate, PhD, Professeure au Département de l’Organisation des ressources humaines, École des Sciences de la Gestion - Université du Québec à Montréal. Elle peut être rejointe par courriel ([stamate.alina@uqam.ca](mailto:stamate.alina@uqam.ca)).

**Préambule**

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique la complétion d'un questionnaire en ligne. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Prenez note que ce projet a été approuvé par le comité éthique CERPE plurifacultaire (No. de certificat : 2024-5850).

**Description du projet et de ses objectifs**

Dans un contexte de pénurie de main d’œuvre, tel qu’est le cas au Québec en ce moment, il semble important de s’intéresser aux travailleurs et à leur perception du travail. Plus précisément, l’étude a pour but d’explorer l’incidence de la flexibilité au travail sur la satisfaction au travail et sur le bien-être psychologique au travail, le tout, du point de vue des employés.

Cette étude cible les travailleurs de 18 ans et plus, parlant le Français ou l’Anglais et qui travaillent dans le même poste depuis au moins 6 mois. Pour ce type d’étude, un échantillon d’au moins 150 individus est souhaité. La collecte de données débutera le 16 octobre 2023 et s’achèvera en février 2024.

### **Nature et durée de votre participation**

Lorsque vous manifestez votre intérêt à participer à cette étude, on vous demandera de répondre à un questionnaire en ligne, d'une durée moyenne de 20 minutes. Vous pouvez cependant prendre le temps qu'il vous faut pour répondre aux questions, la participation n'est pas minutée. Il s'agit d'une participation unique. Le questionnaire est composé principalement de questions fermées, où il suffit de cocher ou d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec l'énoncé présenté. Il y aura également des questions sociodémographiques. Après la lecture de ce formulaire de consentement, vous pourrez débuter l'étude si vous avez toujours un intérêt à y participer.

Il est possible que ce soit un membre de votre compagnie qui vous ait envoyé un lien vers cette étude. Sachez que votre participation est anonyme et volontaire, donc qu'il n'est pas possible d'identifier les personnes ayant complété le questionnaire des personnes qui n'ont pas complété le questionnaire. Il est possible qu'un courriel de rappel vous soit envoyé une fois par mois pour vous rappeler de compléter l'étude et ce, jusqu'à ce que la période de collecte de données soit terminée (mi-février). Le courriel de rappel ne force en aucun cas votre participation, il sert simplement de rappel aux personnes qui souhaitent participer mais qui n'ont pas eu le temps encore de le faire. Si vous avez déjà complété le questionnaire ou que vous ne souhaitez pas participer, nous vous demandons de bien vouloir ignorer les courriels que vous recevrez à ce sujet.

### **Avantages liés à la participation**

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude. Toutefois, vous aurez contribué à l'avancement de la science. L'étude permettra entre autres :

- De participer à faire connaître aux divers employeurs les préférences des employés en ce qui concerne la flexibilité au travail en 2023-2024
- De possiblement contribuer à l'amélioration des pratiques managériales et/ou des politiques de travail concernant la flexibilité au travail
- De possiblement contribuer à l'amélioration de l'environnement de travail des employés (*satisfaction* au travail, bien-être psychologique au travail)

### **Risques liés à la participation**

En principe, les risques liés à la participation à cette étude sont minimes. Outre le temps que vous consacrerez à l'étude, il est possible que vous trouviez certaines questions comme étant intrusives et vous pourriez ressentir un certain inconfort psychologique ou émotionnel (tristesse, déprime, anxiété, etc.) en lisant ou en répondant aux questions. C'est pourquoi certaines ressources psychologiques vous sont disponibles. Vous pouvez contacter le Centre d'écoute et de référence Halte-Ami ([438-796-8701](tel:438-796-8701)), les

ressources psychologiques de l'UQÀM (<https://vie- etudiante.uqam.ca/sport-sante/sante/soutien-psychologique.html>) ou encore consulter la liste suivante pour trouver un psychologue ou un psychothérapeute au Québec ([https://www.ordrepsy\\_.qc.ca/web/ordre-des-psychologues-du-quebec/trouver-de-aide](https://www.ordrepsy_.qc.ca/web/ordre-des-psychologues-du-quebec/trouver-de-aide)).

#### **Confidentialité**

Les données récoltées sont accessibles uniquement par la chercheuse principale et la direction de recherche. Les données seront conservées ainsi : une copie sur l'ordinateur de l'étudiante, une copie sur l'ordinateur de la direction de recherche, une copie sur une clé USB gardée dans un meuble sous clé et enfin une copie sur l'infonuage de l'UQÀM. Les ordinateurs mentionnés, ainsi que l'infonuage sont protégés par un mot de passe connu uniquement de leurs utilisatrices. Puisque c'est un questionnaire anonyme, il n'y a pas de données personnelles qui seront conservées. Les données recherche vont être conservées aux endroits mentionnés ci-dessus et vont être protégés par un mot de passe connu uniquement de la chercheuse principale et la direction de recherche. La protection des données de recherche est une priorité pour l'équipe de recherche.

Il est possible que votre employeur vous ait fait parvenir l'étude. Sachez que nous ne partagerons pas vos données personnelles avec lui en aucune circonstance. Vos réponses au questionnaire ne seront connues que des chercheuses et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. La diffusion des résultats est toujours effectuée de manière à grouper les individus, il ne sera donc pas possible de vous identifier de manière personnelle.

Les données de recherche recueillies seront détruites après cinq ans. Si vous consentez à participer à cette étude, les données recueillies pourront également être utilisées dans d'autres projets de recherche par la chercheuse principale et la direction de recherche. Les données numériques seront détruites avec un logiciel spécialisé, qui garantit que les données sont effacées et détruites de manière permanente.

#### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez toutefois refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision et sans subir de préjudices. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à arrêter de répondre aux questions et de quitter la page. Les chercheuses s'engagent à détruire toutes les participations sans réponse et les participations complétées à moins de 25%.

Dans le cas où vous souhaitez participer à l'étude (en cochant oui en bas de ce formulaire), votre consentement est implicite.

Dans le cas où vous ne souhaitez pas de participer à l'étude, vous pouvez cocher non en bas de ce formulaire.

### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue pour cette étude.

### **Des questions sur le projet?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet : Alexandra R. Ionescu ([ionescu.alexandra\\_raluca@courrier.uqam.ca](mailto:ionescu.alexandra_raluca@courrier.uqam.ca)) ou Alina N. Stamate ([stamate.alina@uqam.ca](mailto:stamate.alina@uqam.ca) ).

*Des questions sur vos droits ?* Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE : <https://cerpe.uqam.ca/contacts/>.

### **Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

### **Consentement**

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

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Répondre oui à ce formulaire implique un consentement implicite pour la participation à l'étude.

**Note:** Une case avec Oui et une case avec non était disponible après le formulaire de consentement.

## ANNEXE D

### QUESTIONNAIRE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DU POSTE - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

Questionnaire sur les caractéristiques du poste<sup>2</sup> : Questionnaire original en Anglais, avec traduction libre en français pour cette étude

[A]ll items used a simple 5-point *strongly disagree* to *strongly agree* scale<sup>3</sup>

| 1                          | 2                 | 3                      | 4              | 5                       |
|----------------------------|-------------------|------------------------|----------------|-------------------------|
| <i>I strongly disagree</i> | <i>I disagree</i> | <i>Neutral opinion</i> | <i>I agree</i> | <i>I strongly agree</i> |

Une échelle en 5 points de Fortement en désaccord (1) à Fortement en accord (5)

| 1                      | 2            | 3      | 4        | 5                   |
|------------------------|--------------|--------|----------|---------------------|
| Fortement en désaccord | En désaccord | Neutre | D'accord | Fortement en accord |

Tableau D.2 Questionnaire sur les caractéristiques du poste

| Français  | English  |
|---|--|
| <b>Caractéristiques de la tâche – Autonomie (3) ; Task Characteristics– Autonomy (3)</b>    |  |
| <b>(1) Autonomie à céder son horaire de travail; Work Scheduling Autonomy</b>               |  |
| 1. Le travail me permet de prendre des décisions concernant la planification de mes tâches. | <i>The job allows me to make my own decisions about how to schedule my work</i>      |
| 2. Le travail me donne la liberté de déterminer la séquence des activités professionnelles. | <i>The job allows me to decide on the order in which things are done on the job.</i> |
| 3. Je peux planifier comment j'effectue mon travail.  | <i>The job allows me to plan how I do my work.</i>                                   |

(Suite à la page suivante)

<sup>2</sup> Morgeson, F. P., et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.ugam.ca/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

<sup>3</sup>(Morgeson et Humphrey, 2006, p. 1234).

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| Français   | English  |
|--|--|
| <b>(2) Autonomie dans la prise de décisions; Decision-Making Autonomy</b>  |  |
| 4. Le travail encourage l'utilisation de mon initiative personnelle et de mon jugement dans la réalisation des tâches. | <i>The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.</i> |
| 5. Le travail m'autorise à prendre de nombreuses décisions de manière autonome.  | <i>The job allows me to make a lot of decisions on my own.</i>                                       |
| 6. Le travail m'octroie une grande indépendance pour prendre des décisions   | <i>The job provides me with significant autonomy in making decisions.</i>                            |
| <b>(3) Autonomie dans les méthodes de travail ; Work Methods Autonomy</b>  |  |
| 7. Le travail me permet de décider des méthodes que j'utilise pour accomplir mes tâches.                               | <i>The job allows me to make decisions about what methods I use to complete my work.</i>             |
| 8. Le travail offre une grande liberté et autonomie dans ma manière de travailler.                                     | <i>The job gives me considerable opportunity for independence and freedom in how I do the work.</i>  |
| 9. Le travail me donne le pouvoir de décider comment accomplir mes tâches.   | <i>The job allows me to decide on my own how to go about doing my work.</i>                          |
| <b>Variété des tâches; Task Variety</b>  |  |
| 10. Le travail comporte une grande diversité de tâches.  | <i>The job involves a great deal of task variety.</i>  |
| 11. Le travail exige l'accomplissement de diverses tâches distinctes.  | <i>The job involves doing a number of different things.</i>  |
| 12. Le travail nécessite la réalisation d'un large éventail de tâches.   | <i>The job requires the performance of a wide range of tasks.</i>                                    |
| 13. Le travail inclut la réalisation d'une variété de tâches.  | <i>The job involves performing a variety of tasks.</i>   |
| <b>Importance de la tâche; Task Significance</b>   |  |
| 14. Mon travail peut avoir un impact significatif sur la vie d'autrui.   | <i>The results of my work are likely to significantly affect the lives of other people.</i>          |
| 15. Le travail est intrinsèquement significatif dans un contexte global.   | <i>The job itself is very significant and important in the broader scheme of things.</i>             |
| 16. Le travail influence grandement les individus en dehors de l'entreprise.   | <i>The job has a large impact on people outside the organization.</i>                                |
| 17. Le travail a un impact important sur des personnes extérieures à l'entreprise.                                     | <i>The work performed on the job has a significant impact on people outside the organization.</i>    |

(Suite à la page suivante)

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| <b>Français</b>   | <b>English</b>   |
|---|--|
| <b><i>Identité de la tâche; Task Identity</i></b>   |  |
| 18. Le travail implique la réalisation de tâches ayant un début et une fin clairs.  | <i>The job involves completing a piece of work that has an obvious beginning and end.</i>  |
| 19. Le travail est organisé pour que je puisse mener à bien une tâche du début à la fin.  | <i>The job is arranged so that I can do an entire piece of work from beginning to end.</i>   |
| 20. Le travail me permet d'achever les tâches que j'entame.   | <i>The job provides me the chance to finish the pieces of work I begin.</i>  |
| 21. Le travail me donne la possibilité de conclure les tâches que je commence.  | <i>The job allows me to complete work I start.</i>   |
| <b><i>Rétroaction du travail lui-même; Feedback From Job</i></b>  |  |
| 22. Le travail lui-même fournit des retours directs et clairs sur ma performance, comme la qualité et la quantité de mon travail. | <i>The work activities themselves provide direct and clear information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.</i> |
| 23. Le travail m'offre une rétroaction immédiate sur ma performance.  | <i>The job itself provides feedback on my performance.</i>   |
| 24. Le travail me renseigne sur ma performance.   | <i>The job itself provides me with information about my performance.</i>   |
| <b><i>Caractéristiques des connaissances - Complexité du travail; Knowledge Characteristics - Job Complexity</i></b>              |  |
| 25. Le travail requiert que je me concentre sur une seule tâche à la fois. (score inversé).                                       | <i>The job requires that I only do one task or activity at a time (reverse scored).</i>  |
| 26. Le travail implique des tâches simples.(cotation inversée).   | <i>The tasks on the job are simple and uncomplicated (reverse scored).</i>   |
| 27. Le travail comprend des tâches relativement peu compliquées (score inversé).  | <i>The job comprises relatively uncomplicated tasks (reverse scored).</i>  |
| 28. Le travail implique l'exécution de tâches relativement simples. (score inversé).  | <i>The job involves performing relatively simple tasks (reverse scored).</i>   |
| <b><i>Traitemet de l'information; Information Processing</i></b>  |  |
| 29. Le travail nécessite de surveiller un grand volume d'informations.  | <i>The job requires me to monitor a great deal of information.</i>   |
| 30. Le travail me requiert une réflexion intense.   | <i>The job requires that I engage in a large amount of thinking.</i>   |
| 31. Le travail nécessite de gérer plusieurs choses simultanément.   | <i>The job requires me to keep track of more than one thing at a time.</i>   |
| 32. Le travail nécessite d'analyser un grand volume d'informations.   | <i>The job requires me to analyze a lot of information.</i>  |

(Suite à la page suivante)

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| <b>Français</b>  | <b>English</b>   |
|--|--|
| <b>Résolution de problèmes; Problem Solving</b>  |  |
| 33. Le travail implique la résolution de problèmes sans réponse évidente.  | <i>The job involves solving problems that have no obvious correct answer.</i>                                      |
| 34. Le travail exige de la créativité.   | <i>The job requires me to be creative.</i>   |
| 35. Le travail implique fréquemment la résolution de problèmes que je n'ai jamais rencontrés auparavant.               | <i>The job often involves dealing with problems that I have not met before.</i>                                    |
| 36. Le travail requiert des idées ou des solutions originales aux problèmes.   | <i>The job requires unique ideas or solutions to problems.</i>   |
| <b>Variété des habiletés; Skill Variety</b>  |  |
| 37. Le travail nécessite une variété de compétences.   | <i>The job requires a variety of skills.</i>   |
| 38. Le travail requiert l'utilisation de compétences différentes pour accomplir les tâches.                            | <i>The job requires me to utilize a variety of skills in order to complete the work.</i>                           |
| 39. Le travail nécessite l'utilisation d'un certain nombre de compétences complexes ou avancées.                       | <i>The job requires me to use a number of complex or high-level skills.</i>  |
| 40. Le travail exige l'utilisation de diverses compétences.  | <i>The job requires the use of a number of skills.</i>   |
| <b>Spécialisation; Specialization</b>  |  |
| 41. Le travail est hautement spécialisé dans ses objectifs, tâches et activités.                                       | <i>The job is highly specialized in terms of purpose, tasks, or activities.</i>                                    |
| 42. Les outils, procédures, matériaux, etc. utilisés dans ce travail sont hautement spécialisés en termes d'objectifs. | <i>The tools, procedures, materials, and so forth used on this job are highly specialized in terms of purpose.</i> |
| 43. Le travail exige des connaissances et des compétences très spécialisées.   | <i>The job requires very specialized knowledge and skills.</i>   |
| 44. Le travail exige des connaissances et une expertise approfondies.  | <i>The job requires a depth of knowledge and expertise.</i>  |
| <b>Caractéristiques sociales - Soutien social; Social Characteristics - Social Support</b>                             |  |
| 45. J'ai la possibilité de développer des amitiés étroites dans mon travail.   | <i>I have the opportunity to develop close friendships in my job.</i>  |
| 46. Mon travail me permet de faire connaissance avec d'autres personnes.   | <i>I have the chance in my job to get to know other people.</i>  |
| 47. J'ai la possibilité de rencontrer d'autres personnes dans le cadre de mon emploi.                                  | <i>I have the opportunity to meet with others in my work.</i>  |

(Suite à la page suivante)

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| <b>Français</b>   | <b>English</b>   |
|---|--|
| 48. Mon superviseur accorde de l'importance au bien-être de ses employés.   | <i>My supervisor is concerned about the welfare of the people that work for him/her.</i>                   |
| 49. Les personnes avec qui je travaille s'intéressent personnellement à moi.  | <i>People I work with take a personal interest in me.</i>  |
| 50. Les gens avec qui je travaille sont amicaux.  | <i>People I work with are friendly.</i>  |
| <b><i>Interdépendance (2) ; Interdependence</i></b>   |  |
| <b>(1) Interdépendance initiée; (1) Initiated Interdependence</b>   |  |
| 51. Mon travail doit être accompli avant celui des autres.  | <i>The job requires me to accomplish my job before others complete their job.</i>                          |
| 52. D'autres emplois dépendent directement de mon travail.  | <i>Other jobs depend directly on my job.</i>   |
| 53. Les autres travaux ne peuvent pas être achevés tant que le mien n'est pas terminé.  | <i>Unless my job gets done, other jobs cannot be completed.</i>  |
| <b><i>(2) Interdépendance reçue; (2) Received Interdependence</i></b>   |  |
| 54. Le travail des autres a un impact significatif sur les activités professionnelles.  | <i>The job activities are greatly affected by the work of other people.</i>                                |
| 55. Le travail dépend de la contribution de nombreuses personnes pour être achevé.  | <i>The job depends on the work of many different people for its completion.</i>                            |
| 56. Mon travail ne peut être accompli que si les autres effectuent le leur.   | <i>My job cannot be done unless others do their work.</i>  |
| <b><i>Interactions en dehors de l'organisation; Interaction Outside Organization</i></b>  |  |
| 57. Le travail implique de nombreuses interactions avec des personnes extérieures à l'entreprise.   | <i>The job requires spending a great deal of time with people outside my organization.</i>                 |
| 58. Le travail implique des interactions avec des personnes extérieures à l'organisation.   | <i>The job involves interaction with people who are not members of my organization.</i>                    |
| 59. Au travail, je communique fréquemment avec des personnes d'autres organisations.  | <i>On the job, I frequently communicate with people who do not work for the same organization as I do.</i> |
| 60. Le travail implique de multiples interactions avec des individus externes à l'organisation.   | <i>The job involves a great deal of interaction with people outside my organization.</i>                   |
| <b><i>Rétroaction venant d'autrui; Feedback From Others</i></b>   |  |
| 61. Je reçois de nombreuses informations de la part de mon supérieur hiérarchique et de mes collègues concernant ma performance au travail. | <i>I receive a great deal of information from my manager and coworkers about my job performance.</i>       |

(Suite à la page suivante)

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| <b>Français</b>  | <b>English</b>   |
|--|--|
| 62. Les gestionnaires et les collègues de l'organisation fournissent des informations sur mon efficacité au travail, y compris la qualité et la quantité de mon travail.                                   | <i>Other people in the organization, such as managers and coworkers, provide information about the effectiveness (e.g., quality and quantity) of my job performance.</i> |
| 63. D'autres membres de mon organisation, tels que mon gestionnaire ou mes collègues, me donnent des retours sur ma performance.   | <i>I receive feedback on my performance from other people in my organization (such as my manager or coworkers).</i>  |
| <b>Contexte de travail - Aspect ergonomique; Work Context - Ergonomics</b>   |  |
| 64. Les sièges au travail sont bien disposés, offrant de nombreuses options pour s'asseoir, des chaises confortables et un bon soutien postural.   | <i>The seating arrangements on the job are adequate (e.g., ample opportunities to sit, comfortable chairs, good postural support).</i>                                   |
| 65. Le lieu de travail est accessible à des individus de tailles variées, offrant un dégagement adéquat, une portée appropriée, des niveaux de hauteur des yeux adaptés, de l'espace pour les jambes, etc. | <i>The workplace allows for all size differences between people in terms of clearance, reach, eye height, leg room, etc.</i>   |
| 66. Le travail requiert des étirements excessifs. (score inversé).   | <i>The job involves excessive reaching (reverse scored).</i>   |
| <b>Contraintes physiques; Physical Demands</b>   |  |
| 67. Le travail exige une endurance musculaire considérable.  | <i>The job requires a great deal of muscular endurance.</i>  |
| 68. Le travail nécessite une grande force musculaire.  | <i>The job requires a great deal of muscular strength.</i>   |
| 69. Le travail implique une intensité physique considérable.   | <i>The job requires a lot of physical effort.</i>  |
| <b>Conditions de travail; Work Conditions</b>  |  |
| 70. Le lieu de travail est libre de bruits excessifs.  | <i>The workplace is free from excessive noise.</i>   |
| 71. Le climat au travail est confortable en ce qui concerne la température et l'humidité.  | <i>The climate in the workplace is comfortable in terms of temperature and humidity.</i>   |
| 72. Le travail comporte un faible risque d'accidents.  | <i>The job has a low risk of accident.</i>   |
| 73. Le travail se déroule dans un environnement sans danger pour la santé (par exemple exempt de produits chimiques et d'émanations nocives).  | <i>The job takes place in an environment free from health hazards (e.g., chemicals, fumes, etc.).</i>  |
| 74. Le travail se déroule dans un environnement propre.  | <i>The job occurs in a clean environment.</i>  |

(Suite à la page suivante)

Tableau D.1 Questionnaire sur les caractéristiques du poste (suite)

| <b>Français</b>  | <b>English</b>  |
|--|---|
| <b><i>Utilisation d'équipement; Equipment Use</i></b>                              |   |
| 75. Le travail nécessite l'utilisation d'une gamme variée d'équipements.           | <i>The job involves the use of a variety of equipment.</i>                |
| 76. Le travail nécessite l'utilisation d'équipements ou de technologies complexes. | <i>The job involves the use of complex equipment or technology.</i>       |
| 77. L'apprentissage de l'équipement utilisé au travail a pris beaucoup de temps.   | <i>A lot of time was required to learn the equipment used on the job.</i> |

## ANNEXE E

### INDICE DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

#### **Questionnaire Indice du bien-être psychologique au travail<sup>4</sup> : originalement en Français, avec traduction libre en anglais pour cette étude**

Ce questionnaire présente une liste d'énoncés décrivant comment les gens peuvent se sentir au travail. En considérant votre travail au cours des quatre dernières semaines, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé. / *This questionnaire presents a list of statements describing how people may feel at work. Considering your work over the past four weeks, please indicate how much you agree with each statement.*

Échelle de cotation : 0 à 5. 0 (en désaccord), 1 (quelque peu en accord), 2(pas de qualificatif), 3 (modérément en accord), 4 (pas de qualificatif), 5 (tout à fait en accord)

*Cotation scale: 0 to 5. 0 (Disagree), 1 (Somewhat disagree), 2 (unlabelled), 3 (Moderately agree) 4 (unlabelled), 5 (Completely agree)*

Tableau E.3 Indice du bien-être psychologique au travail

| #<br>Item | Français   | English  |
|-----------|--|--|
| 1         | J'apprécie les gens avec qui je travaille.                     | <i>I appreciate the people I work with.</i>                  |
| 2         | Je trouve mon travail excitant.                                | <i>I find my job exciting.</i>                               |
| 3         | Je sais que je suis capable de faire mon travail.              | <i>I know that I am capable of doing my job.</i>             |
| 4         | Je sens que mon travail est reconnu.                           | <i>I feel that my work is recognized.</i>                    |
| 5         | J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.        | <i>I want to take initiatives in my job.</i>                 |
| 6         | Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail. | <i>I find it pleasant to work with the people at my job.</i> |

(Suite à la page suivante)

<sup>4</sup> Dagenais-Desmarais, Véronique. (2010). Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. [thèse de doctorat, Université de Montréal]. <http://hdl.handle.net/1866/3916>

Tableau E.1 Indice du bien-être psychologique au travail (suite)

| #    | Français  | English   |
|------|---|---|
| Item |   |   |
| 7    | J'aime mon travail.   | <i>I like my job.</i>   |
| 8    | J'ai confiance en moi au travail.   | <i>I have confidence in myself at work.</i>                                       |
| 9    | Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.                                | <i>I feel that my efforts at work are appreciated.</i>                            |
| 10   | Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.                           | <i>I care about the smooth functioning of my organization.</i>                    |
| 11   | Je m'entends bien avec les gens à mon travail.                                    | <i>I get along well with the people at my job.</i>                                |
| 12   | Je suis fier de l'emploi que j'occupe.  | <i>I am proud of the job I hold.</i>  |
| 13   | Je me sens efficace et compétent dans mon travail.                                | <i>I feel effective and competent in my work.</i>                                 |
| 14   | Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.               | <i>I know that people believe in the projects I work on.</i>                      |
| 15   | J'aime relever des défis dans mon travail.  | <i>I enjoy taking on challenges in my job.</i>                                    |
| 16   | J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.                      | <i>I have a trusting relationship with the people at my job.</i>                  |
| 17   | Je trouve un sens à mon travail.  | <i>I find meaning in my work.</i>   |
| 18   | J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.                          | <i>I have the feeling that I know what to do in my job.</i>                       |
| 19   | J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence. | <i>I have the impression that the people I work with recognize my competence.</i> |
| 20   | Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.              | <i>I desire to contribute to the achievement of my organization's goals.</i>      |
| 21   | Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.              | <i>I feel accepted as I am by the people I work with.</i>                         |
| 22   | J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.                             | <i>I have a great sense of accomplishment at work.</i>                            |
| 23   | Je connais ma valeur comme travailleur.   | <i>I know my value as a worker.</i>   |
| 24   | Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.                 | <i>I feel that I am a full member of my organization.</i>                         |
| 25   | J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.  | <i>I want to get involved in my organization beyond my job duties.</i>            |

Tableau E.4 Sous-échelles de l'indice de bien-être psychologique au travail et les items associés

| Sous-échelle en français               | Sous-échelle en anglais               | Items             |
|--|---------------------------------------|-------------------|
| Adéquation interpersonnelle au travail | <i>Interpersonal Fit at Work</i>      | 1, 6, 11, 16, 21  |
| Épanouissement dans le travail         | <i>Thriving at Work</i>               | 2, 7, 12, 17, 22  |
| Sentiment de compétence au travail     | <i>Feeling of Competency at Work</i>  | 3, 8, 13, 18, 23  |
| Reconnaissance perçue au travail       | <i>Perceived Recognition at Work</i>  | 4, 9, 14, 19, 24  |
| Volonté d'engagement au travail        | <i>Desire for Involvement at Work</i> | 5, 10, 15, 20, 25 |

## ANNEXE F

### ÉCHELLE DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL - EN FRANÇAIS ET EN ANGLAIS

Échelle de mesure de la détresse psychologique au travail<sup>5</sup> : initialement en français, avec traduction libre en anglais pour cette étude

Consigne : Cochez le chiffre qui correspond le mieux à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

| 1      | 2        | 3                  | 4           | 5                |
|--------|----------|--------------------|-------------|------------------|
| Jamais | Rarement | La moitié du temps | Fréquemment | Presque toujours |

*Instructions: Check the number that best corresponds to your experience in your work environment.*

| 1            | 2             | 3                       | 4                 | 5                    |
|--------------|---------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| <i>Never</i> | <i>Rarely</i> | <i>Half of the time</i> | <i>Frequently</i> | <i>Almost always</i> |

Ces temps-ci, dans mon emploi / *Nowadays, in my job :*

Tableau F.3 Échelle de détresse psychologique au travail

| # item | Français  | English  |
|--------|---|--|
| (1)    | J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière.     | <i>I feel like I've failed in my career.</i>                       |
| (2)    | Je suis agressif pour tout et pour rien.        | <i>I am aggressive for everything and for nothing much.</i>        |
| (3)    | J'ai tendance à m'isoler, à me couper du monde. | <i>I tend to isolate myself, to cut myself off from the world.</i> |

(Suite à la page suivante)

<sup>5</sup> Gilbert, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. <http://hdl.handle.net/1866/6369>

Tableau F.1 Échelle de détresse psychologique au travail (suite)

| # item | Français   | English  |
|--------|--|--|
| (4)    | J'éprouve de la difficulté à faire face à mes problèmes.   | <i>I have trouble dealing with my issues.</i>  |
| (5)    | Je suis facilement irritable, je réagis plutôt mal et/ou avec colère aux commentaires qu'on me fait.   | <i>I am easily irritable, I react rather poorly and/or with anger to comments made to me.</i>            |
| (6)    | Je n'ai plus le goût de faire quoi que ce soit de plus.  | <i>I no longer have the desire to do anything more.</i>  |
| (7)    | Je me sens dévalorisé, je me sens diminué.   | <i>I feel devalued, I feel diminished.</i>   |
| (8)    | Je suis en conflit avec mes collègues (supérieurs ou subordonnés).                                     | <i>I am in conflict with my colleagues (superiors or subordinates).</i>                                  |
| (9)    | J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner.   | <i>I want to give up on everything, to abandon everything.</i>   |
| (10)   | Je me sens triste.   | <i>I feel sad.</i>   |
| (11)   | J'ai l'impression que personne ne m'aime.  | <i>I feel like nobody loves me.</i>  |
| (12)   | Je suis arrogant et même « bête » avec mes collègues (supérieurs ou subordonnés).                      | <i>I am arrogant and even "stupid" with my colleagues (superiors or subordinates).</i>                   |
| (13)   | Je manque de confiance en moi.   | <i>I lack self-confidence.</i>   |
| (14)   | Je me sens préoccupé, anxieux.   | <i>I feel preoccupied, anxious.</i>  |
| (15)   | Je perds patience facilement.  | <i>I tend to lose patience easily.</i>   |
| (16)   | Je me sens déprimé, ou « down ».   | <i>I feel depressed or "down."</i>   |
| (17)   | Je manque d'initiative en général, je suis moins fonceur.  | <i>Generally speaking, I lack initiative, I am less proactive.</i>                                       |
| (18)   | J'ai le sentiment d'être inutile.  | <i>I have a feeling of being useless.</i>  |
| (19)   | Je me sens désintéressée par mon travail.  | <i>I feel uninterested in my work.</i>   |
| (20)   | Je me sens mal dans ma peau.   | <i>I feel uncomfortable in my own skin.</i>  |
| (21)   | Je me sens stressé, sous pression.   | <i>I feel stressed, under pressure.</i>  |
| (22)   | J'ai tendance à être moins réceptif aux idées (opinions) de mes collègues (supérieurs ou subordonnés). | <i>I tend to be less receptive to the ideas (opinions) of my colleagues (superiors or subordinates).</i> |
| (23)   | J'éprouve de la difficulté à me concentrer sur quoi que ce soit.                                       | <i>I have difficulty focusing on anything.</i>   |

Tableau F.4 Sous-échelle de détresse psychologique au travail et items associés

| Sous-échelle en français | Sous-échelle en Anglais            | Items                             |
|--------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Irritabilité/agressivité | <i>Irritability/aggressiveness</i> | 2, 3, 5, 8, 12, 15, 22            |
| Anxiété/dépression       | <i>Anxiety/depression</i>          | 4, 10, 11, 13, 14, 16, 20, 21, 23 |
| Désengagement            | <i>Disengagement</i>               | 1, 6, 7, 9, 17, 18, 19            |

**ANNEXE G**  
**QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES EN FRAÇAIS ET EN ANGLAIS**

Tableau G.2 Questions sociodémographiques

| Français  | English  |
|---|--|
| Quel âge avez-vous?                                       | <i>How old are you?</i>                                  |
| À quel genre vous identifiez-vous?                        | <i>What gender do you identify with?</i>                 |
| Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel? | <i>How long have you occupied your current position?</i> |

## ANNEXE H

### DÉMARCHE DE PRÉPARATION DES DONNÉES

Une fois la collecte de données effectuée sur le logiciel *LimeSurvey*, la base de données a été extraite en format Excel. Celle-ci a été soigneusement ajustée à travers plusieurs versions pour garantir sa qualité et sa pertinence analytique, mais également pour pouvoir constater le progrès d'une version à l'autre et pour pouvoir reprendre des étapes au besoin.

Dès le début, une première série de modifications a été effectuée pour nettoyer les données initiales. Cette étape a impliqué l'élimination des participations vides, c'est-à-dire les réponses de personnes ayant cliqué sans fournir de données substantielles ou n'ayant pas consenti à participer au sondage. Ainsi, le nombre de participations a été réduit de 443 à 296. En parallèle, les réponses qui étaient au long dans l'indice du bien-être psychologique au travail ont été codées numériquement pour uniformiser les données et faciliter l'analyse. Ainsi *0 – En désaccord* devient *0*.

La version suivante des modifications à la base de données a introduit des améliorations visuelles en colorant les différents questionnaires et les questions sociodémographiques, afin de différencier les types de données de manière plus efficace. La version 3 a marqué un tournant avec la fusion des questions réparties sur plusieurs colonnes, simplifiant ainsi la structure de la base de données qui avait été étalée sur plusieurs colonnes lors de l'extraction de données. De plus, les participants ne répondant pas aux critères de l'étude, soit l'âge (avoir 18 ans et plus) et l'expérience requise dans leur poste actuel (au minimum 6 mois était demandé) requis par étude ont été relevés, permettant d'identifier les quatre cas non conformes aux critères prédéfinis. Ces participants ont été exclus à la version 4 de la sauvegarde de la base de données. Le nombre de participants à la fin de cette version étaient 292.

La version 5 a apporté une amélioration significative des données en remplaçant les réponses des participants aux questions sociodémographiques à choix multiples par des numéros correspondant à la position de la réponse en fonction de la totalité des choix multiples. Les réponses valides ont été codées avec des chiffres (1 et plus), tandis que les réponses non conformes ont reçu le code 0 à des fins identificatoires. Par exemple, à la question *Quel âge avez-vous?*, 0 correspond à moins de 18 ans, 1 correspond à 18 à 25 ans, 2 correspond à 26 à 35, ainsi de suite, afin de couvrir l'entièreté des options qui se trouvaient dans le questionnaire, en respectant l'ordre de présentation des options.

Les versions suivantes ont inclus des opérations de filtrage et d'identification supplémentaires. Afin de respecter la participation volontaire et le retrait des participants, tel qu'indiqué dans le formulaire de consentement, les participants ayant répondu à moins de 25% des réponses seront exclus de l'étude. Cette opération a réduit le nombre de participants de 292 à 228. En outre, une inspection visuelle a été réalisée dans la dernière version de la base de données sur Excel pour repérer les motifs de réponse répétitifs, afin d'assurer l'intégrité des données.

Lors du traitement des données sur SPSS, les échelles des questionnaires (l'indice du bien-être psychologique au travail, le questionnaire sur les caractéristiques du poste, et l'échelle de détresse psychologique au travail) ont été codées en fonction de leurs échelles respectives pour faciliter l'analyse statistique.

Les ajustements pour la catégorie genre de la personne a également été effectué en enlevant le groupe qui avait indiqué *Autre* et *Je préfère ne pas répondre* en raison d'un nombre insuffisant de réponses (moins de cinq participants dans chacun des groupes (Tabachnick et Fidell, 2019).

Les étapes décrites ci-haut assurent que la base de données est non seulement complète mais également adaptée aux objectifs de l'étude, offrant une plateforme robuste pour analyser les effets de la flexibilité au travail sur la santé psychologique au travail des employés.

## RÉFÉRENCES

Abdallah, S., & Mahoney, J. (2024). *Measuring eudaimonic components of subjective well-being* (OECD Papers on Well-Being and Inequalities No. 63). Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/measuring-eudaimonic-components-of-subjective-well-being\\_d8f008d2/667fbe08-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/measuring-eudaimonic-components-of-subjective-well-being_d8f008d2/667fbe08-en.pdf)

Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., et Abdul Aziz, S. A. (2022). A literature review of work from home phenomenon during covid-19 toward employees' performance and quality of life in Malaysia and Indonesia. *Frontiers in Psychology*, 13(1), Article 819860.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.819860>

Aguinis, H., et Vandenberg, R. J. (2014). An ounce of prevention is worth a pound of cure : Improving research quality before data collection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 569-595. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091231>

Allen, T., Golden, T. D., et Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting ? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.

<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Allen, T., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., et Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements : Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

<https://doi.org/10.1111/peps.12012>

Allen, T., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., et Gray, C. E. (2020). Boundary management and work–nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84.

<https://doi.org/10.1111/apps.12300>

Allen, T., et Shockley, K. M. (2009). Flexible work arrangements: Help or hype? Dans D. R. Crane & E. J. Hill (Eds.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (pp. 265–284).

University Press of America. <https://www.researchgate.net/publication/257365178>

American Psychological Association (APA). (2021). *The American workforce faces compounding pressure—APA's 2021 work and well-being 2021 survey results*. APA.

<https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/compounding-pressure-2021>

Andrade, C. (2020). The Limitations of online surveys. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 42(6), 575-576. <https://doi.org/10.1177/0253717620957496>

Atkinson, R., et Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33. <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>

Baard, P. P., Deci, E., et Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction : A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Babbie, E. (2013). *The practice of social research* (13<sup>e</sup> éd.). Wadsworth Cengage Learning.

Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job demands-resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

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. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

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>

Bal, P. M., et Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility : A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>

Baltar, F., et Brunet, I. (2012). Social research 2.0 : Virtual snowball sampling method using facebook.

*Internet Research*, 22(1), 57-74. <https://doi.org/10.1108/10662241211199960>

Baltes, P. B., et Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging : The model of selective optimization with compensation. Dans P. B. Baltes et M. M. Baltes (Éds.), *Successful Aging* (1<sup>ère</sup> éd., p. 1-34). Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511665684.003>

Barrero, J. M., Bloom, N., et Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., et Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.

[https://journals.lww.com/spinejournal/citation/2000/12150/guidelines\\_for\\_the\\_process\\_of\\_cross\\_cultural.14.aspx](https://journals.lww.com/spinejournal/citation/2000/12150/guidelines_for_the_process_of_cross_cultural.14.aspx)

Becker, C., Soucek, R., et Göritz, A. S. (2022). Activity-based working : How the use of available workplace options increases perceived autonomy in the workplace. *Work (Reading, Mass.)*, 73(4), 1325-1336. <https://doi.org/10.3233/WOR-210767>

Beloborodova, P., et Brown, K. W. (2023). Mindfulness and the satisfaction of basic psychological needs. Dans R. M. Ryan (Éd.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (Oxford University Press, p. 187-199). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.9>

Beltrán-Martín, I., et Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through hr practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674. <https://doi.org/10.1002/hrm.21556>

Bersin, J. (2024, janvier 19). HR predictions for 2024 : The global search for productivity. *Josh Bersin*. <https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/>

Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161-188.

<https://doi.org/10.1111/j.1751-5823.2010.00112.x>

Biernacki, P., et Waldorf, D. (1981). Snowball sampling : Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods et Research*, 10(2), 141-163.

<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

Bigot, L., Fouquereau, E., Lafrenière, M.-A. K., Gimenes, G., Becker, C., et Gillet, N. (2014). Analyse préliminaire des qualités psychométriques d'une version française du Work design questionnaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(2), 203-232.

[https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30038-3](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30038-3)

Bosnjak, M., Das, M., et Lynn, P. (2016). Methods for probability-based online and mixed-mode panels. *Social Science Computer Review*, 34(1), 3-7. <https://doi.org/10.1177/0894439315579246>

Braun, V., et Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328-352.

<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2<sup>e</sup> éd.). The Guilford Press.

Burchell, B., Deakin, S., Rubery, J., et Spencer, D. A. (2024). The future of work and working time : Introduction to special issue. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 1-24.

<https://doi.org/10.1093/cje/bead057>

Cech, E. A., et O'Connor, L. T. (2017). 'Like second-hand smoke' : The toxic effect of workplace flexibility bias for workers' health. *Community, Work et Family*, 20(5), 543-572.

<https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1371673>

Chapelle, F. (2018). Modèle de Lazarus. Dans F. Chapelle (Éd.) *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail* (pp. 119-125). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0119>

Charles, S. T., et Carstensen, L. L. (2010). Social and emotional aging. *Annual Review of Psychology*, 61, 383-409. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100448>

Chawla, S., et Sharma, R. R. (2019). Enhancing women's well-being : The role of psychological capital and perceived gender equity, with social support as a moderator and commitment as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01377>

Chheda, H., Mathur, M., Silver, J., Singh, S., et Welti, P. (2021, octobre 15). *Preparing global business services for the next normal*. McKinsey et Company.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/preparing-global-business-services-for-the-next-normal#/>

Christensen, L. B., Johnson, R. B., et Turner, L. A. (2014). *Research methods, design, and analysis* (12<sup>e</sup> éd.). Pearson.

Chung, H., Birkett, H., Forbes, S., et Seo, H. (2021). Covid-19, flexible working, and implications for gender equality in the United Kingdom. *Gender et Society*, 35(2), 218-232.

<https://doi.org/10.1177/08912432211001304>

Clark, L. A., et Watson, D. (2019). Constructing validity : New developments in creating objective measuring instruments. *Psychological Assessment*, 31(12), 1412-1427.

<https://doi.org/10.1037/pas0000626>

Cohen, J. (2013). Multiple regression and correlation analysis. Dans J. Cohen (Éd), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>e</sup> éd., p. 407-466 ). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203771587>

Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains. (s.d.).  
*Logiciels recommandés / Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains / UQAM*. Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains. <https://cerpe.uqam.ca/outils-recommandes/>

Conseil de l'information sur le marché du travail. (2018). *L'avenir du travail au Canada : Combler les lacunes* [Rapport]. <https://lmic-cimt.ca/fr/des-publications/rapport-de-perspectives-de-l-imt-n-2-l-avenir-du-travail-au-canada-combler-les-lacunes/>

Convery, E., Sood, S., et Johnston, C. (2024, décembre 12). *Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, quatrième trimestre de 2024* [Rapport]. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024017-fra.htm>

Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/3916>

Dagenais-Desmarais, V., et Privé, C. (2019, août 15). *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?* Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/comment-ameliorer-le-bien-etre-psychologique-au-travail-2>

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. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

Daikeler, J., Bosnjak, M., et Manfreda, K. (2020). Web versus other survey modes : An updated and extended meta-analysis comparing response rates. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 8(3), 513-539. <https://doi.org/10.1093/jssam/smz008>

Damman, M., et Henkens, K. (2020). Gender differences in perceived workplace flexibility among older workers in the netherlands : A brief report. *Journal of Applied Gerontology*, 39(8), 915-921. <https://doi.org/10.1177/0733464818800651>

De Gieter, S., Hofmans, J., et Bakker, A. B. (2018). Need satisfaction at work, job strain, and performance : A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 361-372. <https://doi.org/10.1037/ocp0000098>

Deci, E., et Flaste, R. (2018). *Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ? : Motivation, auto-détermination et autonomie.*

Deci, E., Olafsen, A., et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations : The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E., et Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Deloitte. (2023, juin 6). *It's not a stretch : Gen Z and millennials want flexibility and balance*. Deloitte Insights 2 Action. <https://action.deloitte.com/insight/3375/its-not-a-stretch-gen-z-and-millennials-want-flexibility-and-balance>

Deloitte. (2024, avril 29). *2024 Global Human Capital Trends* [Rapport].

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836\\_global-human-capital-trends-2024/DI\\_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176836_global-human-capital-trends-2024/DI_Global-Human-Capital-Trends-2024.pdf)

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>

Douillé, G. (2021). *Étude des liens entre santé psychologique au travail et performance. Contribution à la thèse du « happy-productive worker »* [Université de Mons]. <https://hal.science/tel-03716780v1>

El Hajal, G. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 21-27. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>

El Ouragli, S., et El Azzaoui, A. (2024). Flexibilité du travail : Levier essentiel de durabilité des ressources humaines - Cas des organisations internationales au Maroc. *Revue internationale de la recherche scientifique*, 2(5), 2410-2421. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13826222>

Evans, J., et Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195-219.

<https://doi.org/10.1108/10662240510590360>

Evans, J., et Mathur, A. (2018). The value of online surveys : A look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854-887. <https://doi.org/10.1108/intR-03-2018-0089>

Fida, R., Watson, D., Ghezzi, V., Barbaranelli, C., Ronchetti, M., et Di Tecco, C. (2023). Is gender an antecedent to workplace stressors? A systematic review and an empirical study using a person-centred approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(8), Article 5541. <https://doi.org/10.3390/ijerph20085541>

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5<sup>e</sup> éd.). Sage Publications Ltd.

<https://collegepublishing.sagepub.com/products/discovering-statistics-using-ibm-spss-statistics-5-260423>

Forest, J., Gradito Dubord, M.-A., Olafsen, A. H., & Carpentier, J. (2023). Shaping tomorrow's workplace by integrating self-determination theory: A literature review and recommendations. Dans R. M. Ryan (Éd.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (pp. 875–900). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.45>

Forest, J., et Mageau, G. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25, 33-36.

[https://www.researchgate.net/publication/242168135\\_La\\_motivation\\_au\\_travail\\_selon\\_la\\_thorie\\_de\\_l'autodetermination](https://www.researchgate.net/publication/242168135_La_motivation_au_travail_selon_la_thorie_de_l'autodetermination)

Fortin, M.-F., Gagnon, J., et Talbot, N. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3<sup>e</sup> éd., Vol. 43). Chenelière éducation.

Gagné, M., et Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., Walker, A., de Wijn, N., Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B., et Elfering, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21(1), Article 890.

<https://doi.org/10.1186/s12889-021-10894-7>

Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].n  
<https://hdl.handle.net/1866/6369>

Gillet, N., Rosnet, E., et Vallerand, R. J. (2008). Développement d'une échelle de satisfaction des besoins fondamentaux en contexte sportif. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 40(4), 230-237. <https://doi.org/10.1037/a0013201>

Gilpa, L., Oroña-Cabagay, A., Estioco, M. C., Abante, M. V., et Vigonte, F. (2024). *Human resource scarcity as a predictor of employee workload and morale : A trajectory toward policy model development*, Article 4979921. Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4979921>

<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/4979921.pdf?abstractid=4979921&mirid=1>

Golden, T. D. (2021). Telework and the navigation of work-home boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>

Gómez-Baya, D., Lucia-Casademunt, A. M., et Salinas-Pérez, J. A. (2018). Gender differences in psychological well-being and health problems among european health professionals : Analysis of psychological basic needs and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), Article 1474. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071474>

Greenhaus, J., et Allen, T. (2011). Work-family balance : A review and extension of the literature. Dans *Handbook of Occupational Health Psychology* (2<sup>e</sup> éd., p. 165-183). American Psychological Association. [https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature)

Groupe en éthique de la recherche. (2023, janvier 11). *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2* (2022). Gouvernement du Canada. [https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique\\_tcps2-eptc2\\_2022.html](https://ethics.gc.ca/fra/policy-politique_tcps2-eptc2_2022.html)

Guest, G., et Fleming, P. (2015). Mixed methods research. Dans *Public Health Research Methods* (p. 581-610). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483398839.n19>

Guggenberger, P., Maor, D., Park, M., et Patrick, S. (2023). *The state of organizations in 2023 : Ten shifts transforming organizations*. McKinsey et Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023#/>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., et Tatham, R., L. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>ème</sup> ed). Pearson Prentice Hall.

Hajal, G. E. (2022). Teleworking and the jobs of tomorrow. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 21-27. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080953>

Herzberg, F. (2003). One more time : How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. <https://pdodds.w3.uvm.edu/files/papers/others/1968/herzberg1968.pdf>

Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., et Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work et Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>

Hill, J. E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., et Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and

stress and burnout. *Community, Work et Family*, 11(2), 165-181.

<https://doi.org/10.1080/13668800802027564>

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>

Huppert, F., et So, T. (2013). Flourishing across europe : application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social indicators research*, 110, 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>

Institut de la statistique du Québec. (2024, février 6). *Portrait du télétravail au Québec : Plus du tiers des personnes en emploi télétravaillent, mais cette proportion varie selon les régions*. Institut de la statistique du Québec. <https://statistique.quebec.ca/fr/communique/portrait-teletravail-quebec>

Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. Basic Books.

<https://ia601307.us.archive.org/10/items/currentconceptso00jaho/currentconceptso00jaho.pdf>

Jocelyne, T., Franck, M., et Kop, J.-L. (2000). Autoduperie et hétéroduperie : Un instrument de mesure de la désirabilité sociale. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 50, 219-233.

[https://www.researchgate.net/publication/307855300\\_Autoduperie\\_et\\_heteroduperie\\_Un\\_instrument\\_de\\_mesure\\_de\\_la\\_desirabilite\\_sociale](https://www.researchgate.net/publication/307855300_Autoduperie_et_heteroduperie_Un_instrument_de_mesure_de_la_desirabilite_sociale)

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Keyes, C. (2002). The mental health continuum : from languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 43(2), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>

Keyes, C., et Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health : Positive directions in diagnosis and interventions. Dans C. R. Snyder & S. J. Lopez (Éds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 45-59). Oxford University Press.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4<sup>e</sup> éd.). The Guilford Press.

Kossek, E. E., Baltes, B. B., et Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(3), 352-369.

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>

Kossek, E. E., et Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.

<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., et Lautsch, B. A. (2023). Work-life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective : A review and research framework. *Journal of Management*, 49(6), 2062-2108. <https://doi.org/10.1177/01492063221140354>

Kossek, E. E., et Thompson, R. (2015). Workplace flexibility : Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. Dans T. D. Allen, and L. T. Eby (Éds.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (pp.255-270), Oxford Library of Psychology.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>

Kröner, F., et Müller, A. (2023). Development of well-being after moving to telework : A longitudinal latent class analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1098336.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1098336>

Laborie, C., Bernard, N., et Monnier, A. (2023). Bien-être en télétravail : A-t-on encore besoin d'un manager ? Teleworking and wellbeing: do we still need a manager? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 29(77), 121-149.

[https://www.researchgate.net/publication/372104475\\_Bien-etre\\_en\\_teletravail\\_a-t-on\\_encore\\_besoin\\_d'un\\_manager\\_Teleworking\\_and\\_wellbeing\\_do\\_we\\_still\\_need\\_a\\_manager\\_Full\\_text\\_available\\_in\\_French\\_or\\_English](https://www.researchgate.net/publication/372104475_Bien-etre_en_teletravail_a-t-on_encore_besoin_d'un_manager_Teleworking_and_wellbeing_do_we_still_need_a_manager_Full_text_available_in_French_or_English)

Lamm, K., Lamm, A., et Edgar, D. (2020). Scale development and validation : Methodology and recommendations. *Journal of International Agricultural and Extension Education*, 27, 24-35.  
<https://doi.org/10.5191/jiae.2020.27224>

Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (Vol. 1). Springer.

LegisQuébec. (2024, décembre 1). A-2.1—*Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*.

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-2.1>

Leineweber, C., Baltzer, M., Magnusson Hanson, L. L., et Westerlund, H. (2013). Work-family conflict and health in Swedish working women and men : A 2-year prospective analysis (the SLOSH study). *European Journal of Public Health*, 23(4), 710-716. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cks064>

LimeSurvey. (s.d.). *Where and how is my survey data hosted/stored?*

<https://www.limesurvey.org/support/faq/data-protection-and-policy/where-and-how-is-my-survey-data-hosted-stored>

Lopez, V., et Whitehead, D. (2013). Sampling data and data collection in qualitative research. Dans Z. Schneider et D. Whitehead (Éds.) *Nursing et Midwifery Research : Methods and Appraisal for Evidence-Based Practice* (4<sup>e</sup> éd., p. 123-140). Elsevier.

Maglalang, D. D., Sorensen, G., Hopcia, K., Hashimoto, D. M., Katigbak, C., Pandey, S., Takeuchi, D., et Sabbath, E. L. (2021). Job and family demands and burnout among healthcare workers : The moderating role of workplace flexibility. *SSM - Population Health*, 14, Article 100802.

<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100802>

Marino, L., et Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the COVID-19 pandemic : A scoping review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516-1536. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11040108>

Martela, F. (2025). Well-being as having, loving, doing, and being : An Integrative organizing framework for employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 46(5), 641-661.

<https://doi.org/10.1002/job.2862>

Maslach, C., et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience : Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., et Battaglini, A. (1998a). Élaboration et validation d'un outil de mesure de la détresse psychologique dans une population non clinique de Québécois francophones. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89, 183-187.

<https://doi.org/10.1007/BF03404471>

Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., et Battaglini, M. A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89, 352-357. <https://doi.org/10.1007/BF03404490>

Mehdi, T., et Morissette, R. (2021a). *Le travail à domicile après la pandémie de COVID-19 : Une estimation des préférences des travailleurs* [Rapports économiques et sociaux]. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021005/article/00001-fra.htm>

Mehdi, T., et Morissette, R. (2021b). *Le travail à domicile au Canada : Qu'avons-nous appris jusqu'à présent?* Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021010/article/00001-fra.htm>

Mendes, B., et Miguel, I. (2024). Age and burnout : The mediating role of emotion-regulation strategies. *Social Sciences*, 13(5), Article 274. <https://doi.org/10.3390/socsci13050274>

Mérineau, S., Roberge, V., Provost Savard, Y., Najem, J., et Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*, 6(1), 18-30.

<https://doi.org/10.7202/1095702ar>

Meyer, E., Schoellbauer, J., et Korunka, C. (2021). Research perspectives from job control to flexibility : Historical outline, depiction of risks, and implications for future research. Dans Korunka, C. (Éd.), *Flexible Working Practices and Approaches* (Vol. 1, pp 1-17). Springer Cham.

[https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74128-0_1)

Mishra, H., et Venkatesan, M. (2023). Psychological well-being of employees, its precedents and outcomes : A literature review and proposed framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7-41. <https://doi.org/10.1177/0258042X221117960>

Morgeson, F. P., et Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ) : Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Naderifar, M., Goli, H., et Ghaljaei, F. (2017). Snowball sampling : A purposeful method of sampling in qualitative research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 1-6.

[https://www.researchgate.net/publication/324590206\\_Snowball\\_Sampling\\_A\\_Purposeful\\_Method\\_of\\_Sampling\\_in\\_Qualitative\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/324590206_Snowball_Sampling_A_Purposeful_Method_of_Sampling_in_Qualitative_Research)

Ng, T. W. H., et Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15, 625-632. <https://doi.org/10.1007/s10459-010-9222-y>

Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., et Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being : A job performance model. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 475. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>

Onken-Menke, G., Nüesch, S., et Kröll, C. (2017). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, 11, 239-277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>

Organisation Internationale du Travail. (2020, octobre 16). *Le télétravail durant la pandémie de COVID-19 et après : Guide pratique.* [http://www.ilo.org/global/publications/WCMS\\_758339/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/WCMS_758339/lang--fr/index.htm)

Organisation internationale du travail (2021). *Working from home : From invisibility to decent work.* International Labour Organization.

[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_765806.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_765806.pdf)

Organisation internationale du travail. (2022). *Global employment trends for youth 2022 : Investing in transforming futures for young people.*

[http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_853321/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm)

Organisation internationale du travail et Organisation mondiale de la santé. (2022). *Mental health at work.* <https://www.ilo.org/publications/mental-health-work>

Paulhus, D. (2017). Socially desirable responding on self-reports. Dans V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Éds.), *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1–5). Springer  
[https://www.researchgate.net/publication/316748943\\_Socially\\_Desirable\\_Responding\\_on\\_Self-Reports](https://www.researchgate.net/publication/316748943_Socially_Desirable_Responding_on_Self-Reports)

Polit, D. F., et Beck, C. T. (2017). *Nursing research : Generating and assessing evidence for nursing practice* (10<sup>e</sup> éd., édition internationale). Wolters Kluwer.

<http://repository.unimus.ac.id/7921/1/2.%20Beck%2C%20Cheryl%20Tatano%20Polit%2C%20Dense%20-%20Nursing%20research%20generating%20and%20assessing%20evidence%20for%20nursing%20practice-Wolters%20Kluwer%20Health%20%282017%29%20%281%29.pdf>

Randstad. (2024a). *2024's top 10 global talent trends: Empower the people at the heart of your business.*  
<https://www.randstadenterprise.com/talent-trends/> (Consulté le 3 février 2025)

Randstad. (2024b, octobre 18). *10 best strategies for designing a great flexibility package*.

<https://www.randstad.ca/employers/workplace-insights/talent-management/10-best-strategies-designing-comprehensive-flexibility-package/> (Consulté le 3 février 2025)

Ray, T. K., et Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), Article 3254.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>

Rhee, M., Park, S. K., et Lee, C. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention : Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare*, 29(1), 51-61. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12382>

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., et Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work et Family*, 11(2), 183-197. <https://doi.org/10.1080/13668800802050350>

Rigby, C. S., et Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development : New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

Robert Half. (2024). *Plans et défis en matière d'embauche au Canada en 2024*.

<https://www.roberthalf.com/ca/fr/perspectives/tendances-salaire-embauche/la-demande-de-personnel-qualifie/plans-et-defis-dembauche> (Consulté le 27 juillet 2024)

Robert Half. (2025). *Découvrez le guide salarial canadien 2025 de Robert Half*.

<https://www.roberthalf.com/ca/fr/perspectives/guide-salarial> (Consulté le 3 février 2025)

Royer, D. (2002). Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? *Empan*, 46(2), 18-25. <https://doi.org/10.3917/empa.046.0018>

Roznowski, M. (1989). Examination of the measurement properties of the Job Descriptive Index with experimental items. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 805-814.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.805>

Rubery, J., Blakely, H., Erickson, E., et Felstead, A. (2023). *ReWAGE evidence paper: The future of flexible working*. Warwick Institute for Employment Research.

[https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/rewage/news-archive/the\\_future\\_of\\_flexible\\_working\\_-evidence\\_paper\\_20230830.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/rewage/news-archive/the_future_of_flexible_working_-evidence_paper_20230830.pdf)

Russo, A., Zammitti, A., Santisi, G., et Magnano, P. (2024). The relationship between psychological flexibility and career adaptability as resources to promote well-being. *British Journal of Guidance et Counselling*, 52(2), 286-295. <https://doi.org/10.1080/03069885.2023.2212856>

Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective : Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Ryff, C. D. (2019). Entrepreneurship and eudaimonic well-being : Five venues for new science. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 646-663. <https://doi.org/10.1016/j.ibusvent.2018.09.003>

Ryff, C. D., et Singer, B. H. (2006). Best news yet on the six-factor model of well-being. *Social Science Research*, 35(4), 1103-1119. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2006.01.002>

Sandilya, G., et Shahnawaz, M. (2018). Index of psychological well-being at work—Validation of tool in the indian organizational context. *Vision*, 22(2), 174-184.

<https://doi.org/10.1177/0972262918766134>

Schulze, J., Krumm, S., Eid, M., Müller, H., et Göritz, A. S. (2024). The relationship between telework and job characteristics : A latent change score analysis during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 73(1), 3-33. <https://doi.org/10.1111/apps.12461>

Shifrin, N. V., et Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health : A meta-analytic review. *Work et Stress*, 36(1), 60-85. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>

Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., et Ervasti, J. (2022). The effect of employee-oriented flexible work on mental health : A systematic review. *Healthcare*, 10(5), Article 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>

Slemp, G. R., Field, J. G., Ryan, R. M., Forner, V. W., Van den Broeck, A., et Lewis, K. J. (2024). Interpersonal supports for basic psychological needs and their relations with motivation, well-being, and performance : A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 127(5), 1012-1037. <https://doi.org/10.1037/pssi0000459>

Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., et Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices : A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>

Sonnentag, S., Tay, L., et Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work : More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510.

<https://doi.org/10.1111/peps.12572>

Statistique Canada. (2021, septembre 2). 3.2.3 *Échantillonnage non probabiliste*.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>

Statistique Canada. (2023, juin 13). *Horaires de travail flexibles*, 2022. Statistique Canada.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/14-28-0001/2023001/article/00007-fra.htm>

Statistique Canada. (2024a, janvier 18). *De la recherche aux connaissances : Le travail à domicile au Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/11-631-x2024001-fra.htm>

Statistique Canada. (2024b, juin 5). *L'emploi du temps et les télétravailleurs : Faits saillants de l'Enquête sur l'emploi du temps de 2022*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/240605/dq240605a-fra.htm>

Statistique Canada. (2025, janvier 10). *Enquête sur la population active, décembre 2024*.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250110/dq250110a-fra.htm>

Stückelberger, S., Heer, E., et Hermann, M. (2024). *La flexibilité dans le monde du travail : Enquête auprès de la population* (pp. 1-45). Sotomo. [https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2024/10/Flexibilität\\_in\\_der\\_Arbeitswelt\\_fr\\_final.pdf](https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2024/10/Flexibilität_in_der_Arbeitswelt_fr_final.pdf)

Tabachnick, B. G., et Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7<sup>e</sup> éd.). Pearson.

Tavakol, M., et Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *Internal Journal Of Medical Education*, 2, 53-55.

[https://www.researchgate.net/publication/270820426\\_Making\\_Sense\\_of\\_Cronbach's\\_Alpha](https://www.researchgate.net/publication/270820426_Making_Sense_of_Cronbach's_Alpha)

Terán, V. U., et Nguyen, C. (2021). Chapitre 4. La demande de flexibilité pour favoriser l'équilibre des vies. Dans C. Nguyen & J.-P. Brun (Éds.), *Santé psychologique au travail et Covid-19* (pp. 187-191). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.nguye.2021.01.0187>

Thomas, M. P., Condratto, S., Landry, D., et Steedman, M. (2020). Flexibility for who? Working time, the ontario employment standards act and the experiences of workers in low-wage and precarious jobs, *Industrial Relations*, 75(1), 78-100. <https://doi.org/10.7202/1068716ar>

Ting, H., Memon, M. A., Thurasamy, R., et Cheah, J.-H. (2025). Snowball sampling : A review and guidelines for survey research. *Asian Journal of Business Research*, 15(1), 1-15.

<https://doi.org/10.14707/ajbr.250186>

Tissot, F., Jauvin, N., et Vézina, M. (2022). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : Résultats de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015*, p.1-80.

Institut national de la statistique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3246>

Topolovec-Vranic, J., et Natarajan, K. (2016). The use of social media in recruitment for medical research studies : A scoping review. *Journal of Medical Internet Research*, 18(11), Article e286.

<https://doi.org/10.2196/jmir.5698>

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS). (2020).

*La santé psychologique au travail : Éléments essentiels d'une démarche de prévention.*

<https://sttccsmtl.ca/wp-content/uploads/2020/11/santepsy-guide-asstsas.pdf>

Truchot, D. (2022). Distanciel / présentiel, trouver l'équilibre: *Cerveau & Psycho*, 144(6), 36-45.

<https://doi.org/10.3917/cerpsy.144.0036>

Université du Québec à Montréal. (2024). *Politique n° 54—Politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*. [https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique\\_no\\_54.pdf](https://instances.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/47/2018/05/Politique_no_54.pdf)

Van Den Broeck, A. H., Ferris, L. D., Chang, C.-H., et Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Van Den Broeck, A. H., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., et Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work : Construction and initial validation of the Work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

van de Vijver, F., et Tanzer, N. K. (2004). Bias and equivalence in cross-cultural assessment : An overview. *European Review of Applied Psychology*, 54(2), 119-135.

<https://doi.org/10.1016/j.erap.2003.12.004>

Vansteenkiste, M., Soenens, B., et Ryan, R. M. (2023). Basic psychological needs theory : A conceptual and empirical review of key criteria. Dans R. M. Ryan (Éd.), *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory* (p. 84-123). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.5>

van Zyl, L. E., Cornelisse, M. A., Le Blanc, P., et Rothmann, S. (2025). Cracks in the JD-R model? The failure of strengths use, job crafting, and home-work spillover to support wellbeing during COVID-19.

*Frontiers in Psychology*, 16, Article 1532083. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532083>

Vite, A., Patall, E. A., et Chen, M. (2024). Relationships between experiences of autonomy and well(ill)-being for K-12 youth : A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 36, Article 127.

<https://doi.org/10.1007/s10648-024-09967-x>

Wang, X., et Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies : strengths, weaknesses, and recommendations. *CHEST*, 158(1), S65-S71. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>

Wei, L., et Li, C. (2024, novembre 1). The Role of flexible work arrangements in enhancing employee well-being and productivity : A study on SDG 8 implementation in tech companies. *Journal of Business and Social Sciences*, 2024, Article 18.

[https://www.researchgate.net/publication/386187757\\_The\\_Role\\_of\\_Flexible\\_Work\\_Arrangements\\_in\\_Enhancing\\_Employee\\_Well-Being\\_and\\_Productivity\\_A\\_Study\\_on\\_SDG\\_8\\_Implementation\\_in\\_Tech\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/386187757_The_Role_of_Flexible_Work_Arrangements_in_Enhancing_Employee_Well-Being_and_Productivity_A_Study_on_SDG_8_Implementation_in_Tech_Companies)

Weiss, D., J., et Dawis, R. V. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Industrial Relations Center. [https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph\\_xxii - manual\\_for\\_the\\_mn\\_satisfaction\\_questionnaire.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii - manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., et Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers : Leadership model in telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

World Economic Forum. (2020, octobre 20). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations : Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services.

*Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(3), Article JCMC1034.

<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>

Yaldiz, L. M., Truxillo, D. M., Bodner, T., et Hammer, L. B. (2018). Do resources matter for employee stress? It depends on how old you are. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 182-194.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.04.005>

Zacher, H. (2015). Successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 4-25.

<https://doi.org/10.1093/workar/wau006>