

Université de Montréal

**Une étude sur le rôle médiateur de la justice organisationnelle sur la
relation entre le leadership des supérieurs immédiats et la santé mentale des
employés**

Par
Elisabeth Quesnel

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Projet de mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles

Avril 2020

© Elisabeth Quesnel, 2020

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

**Une étude sur le rôle médiateur de la justice organisationnelle sur la
relation entre le leadership des supérieurs immédiats et la santé mentale des
employés**

Présenté par :
Elisabeth Quesnel

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand
Président-rapporteur

Nancy Beauregard
Directrice de recherche

Marie-Claude Gaudet
Codirectrice de recherche

Membre du jury
Emilie Genin

Résumé

Ce mémoire vise principalement à déterminer l'effet médiateur de la justice organisationnelle entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique des employés. Deux objectifs principaux sont poursuivis. Le premier consiste à identifier l'impact du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique. Le second objectif vise à déterminer le rôle médiateur de la justice organisationnelle, plus précisément la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle, entre le leadership d'habilitation exercé envers un subordonné et la détresse psychologique.

Les données secondaires qui nous permettent de faire les analyses statistiques nécessaires ont été recueillies dans le cadre d'une étude réalisée dans le secteur de la fabrication métallique industrielle (FMI) du Québec. Un total de 741 employés ont été sondés à l'aide de questionnaires. Des analyses d'équations structurelles ont permis de compléter nos analyses.

Les résultats indiquent que le leadership d'habilitation seul ne permet pas de réduire les niveaux de détresse psychologique d'un subordonné. Cependant, les hypothèses concernant le rôle médiateur de la justice distributive et de la justice procédurale ont été confirmées.

Pour conclure, ces résultats montrent que le leadership d'habilitation jumelé à la perception d'un haut niveau de justice distributive ou procédurale a un impact significatif sur la diminution de la survenance de détresse psychologique. Ainsi, il est dans l'intérêt des organisations du secteur de la fabrication métallurgique au Québec d'influencer les supérieurs immédiats d'appliquer un leadership d'habilitation tout en portant une attention particulière à la distributive des ressources ainsi qu'à l'élaboration des procédures.

Mots clés : *Justice organisationnelle, Justice distributive, Justice interactionnelle, Justice informationnelle, Justice interpersonnelle, Leadership d'habilitation, Détresse psychologique*

Abstract

The main objective of this research is to determine the mediating effect of organizational justice between the empowering leadership of immediate superiors and the psychological distress of employees. Two main objectives are pursued. The first is to identify the impact of empowering leadership on psychological distress. The second objective aims to determine the mediating role of organizational justice, more precisely distributive justice, procedural justice, interpersonal justice and informational justice, between the empowering leadership exercised towards a subordinate and psychological distress.

The secondary data that allow us to make the necessary statistical analyzes were collected as part of a study carried out in the industrial metalworking sector of Quebec. A total of 741 employees were surveyed using questionnaires. Analyzes of structural equations completed our analyzes.

The results indicate that empowering leadership alone does not reduce a subordinate's levels of psychological distress. However, the hypotheses concerning the mediating role of distributive and procedural justice have confirmed.

To conclude, these results show that empowering leadership combined with the perception of a high level of distributive or procedural justice has a significant impact on the reduction of the occurrence of psychological distress. Thus, it is in the interest of organizations in the metalworking sector of Quebec to influence the immediate superiors to apply empowering leadership while paying particular attention to the distribution of resources as well as to the elaboration of procedures.

Keywords: *Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Informational justice, Interpersonal justice, Empowering leadership, Psychological distress*

Table des matières

Résumé	iii
Abstract.....	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	x
Liste des figures.....	x
Remerciements	xi
Introduction	1
Chapitre 1 – Recension des écrits.....	9
1.1 Détresse psychologique.....	9
1.1.1 Définition de la détresse psychologique.....	9
1.1.2 Mesure de la détresse psychologique	11
1.1.3 Lien entre l’environnement psychosocial de travail et la détresse psychologique	
12	
1.1.3.1 Modèle Demandes-Contrôle.....	13
1.1.3.2 Modèle Demandes-Contrôle-Soutien	16
1.1.3.3 Modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses	17
1.2 Le leadership : quel apport pour expliquer la détresse psychologique?.....	18
1.2.1 Leadership d’habilitation	19
1.2.2 Différentes conceptions du leadership d’habilitation	21
1.2.2.1 Conception de Sim et ses collègues.....	21
1.2.2.2 Conception d’Arnold et ses collègues	22
1.2.2.3 Conception de Konczak et ses collègues.....	24
1.2.2.4 Conception d’Amundsen et Martinsen.....	24
1.2.2.5 Conception d’Ahearne et ses collègues	25
1.2.3 Synthèse.....	26
1.3 Liens entre la détresse psychologique et le leadership d’habilitation.....	29
1.4 Justice organisationnelle	32
1.4.1 Modèle de la justice organisationnelle	32
1.4.2.1 Justice distributive	33
1.4.2.2 Justice procédurale	34
1.4.2.3 Justice interpersonnelle	34

1.4.2.4 Justice informationnelle.....	35
1.5 Synthèse des arguments supportant un effet médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership d’habilitation et la détresse psychologique	37
1.6 Facteurs individuels associés à la détresse psychologique	39
Chapitre 2 - Modèle et hypothèses de recherche.....	42
2.1 Problématique	42
2.2 Secteur de la transformation métallurgique comme cas d’intérêt.....	43
2.3 Modèle analytique et hypothèses de recherche.....	45
Chapitre 3 – Méthodologie	50
3.1 Devis de recherche.....	50
3.2 Considérations éthiques	51
3.3 Déroulement de la recherche	51
3.3.1 Contexte organisationnel	53
3.4 Instruments de mesure	53
3.4.1 Variable dépendante – Détresse psychologique	53
3.4.2 Variable indépendante – Leadership d’habilitation.....	54
3.4.3 Variable médiatrice – Justice organisationnelle	55
3.5 Variables contrôles	56
3.6 Plan d’analyse	56
3.6.1 Analyses préliminaires.....	56
3.6.2 Vérifications des hypothèses	57
Chapitre 4 – Résultats.....	59
4.1 Résultats des analyses préliminaires.....	59
4.1.1 Analyses descriptives.....	59
4.1.2 Analyses de fidélité.....	62
4.1.3 Analyses corrélationnelles	62
4.1.4 Analyse factorielle confirmatoire	64
4.2 Vérification des hypothèses de recherche.....	66
4.2.1 Modèle conceptuel retenu.....	66
4.2.2 Vérification des hypothèses de relation.....	67
4.2.3 Vérification des hypothèses de médiation	71
Chapitre 5 – Discussion.....	74

5.1 Rappel de l'objectif et de la problématique du mémoire.....	74
5.2 Interprétation des résultats des analyses	75
5.2.1 Hypothèses de relation.....	75
5.2.2 Résultats concernant les hypothèses de médiation	77
5.2.3 Résultats concernant les variables contrôles.....	79
5.3 Implications de la recherche	79
5.3.1 Implications théoriques.....	80
5.3.2 Implications pratiques.....	81
5.4 Limites et forces de la recherche et pistes futures	82
Conclusion	83
Bibliographie	85
Annexe A	98

Liste des tableaux

Tableau 1. Synthèse des définitions du leadership d'habilitation selon les auteurs	28
Tableau 2. Portrait de l'échantillon	54
Tableau 3. Sommaire des statistiques descriptives univariées	63
Tableau 4. Sommaire des analyses de fidélité.....	64
Tableau 5. Sommaire des analyses bivariées	65
Tableau 6. Indices d'ajustement des modèles de l'analyse factorielle confirmatoire	67
Tableau 7. Indices d'ajustement du modèle conceptuel retenu.....	69
Tableau 8. Vérification des hypothèses de relation.....	70
Tableau 9. Vérification des hypothèses de médiation	74

Liste des figures

Figure 1. Modèle Demandes-Contrôles (Karasek et Theorell, 1990).....	15
Figure 2. Représentation du modèle analytique testé.....	45
Figure 3. Modèle empirique validé dans les données.....	75

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Mme Nancy Beauregard, ainsi que ma codirectrice, Marie-Claude Gaudet, pour leur grande disponibilité, leurs précieux conseils et le soutien qu'elles m'ont apporté tout au long de ce projet. Leurs encouragements et leur grande confiance m'ont beaucoup aidé à travers cette étape de ma maîtrise. Merci aux membres de mon jury, M. Pierre Durand et Mme Émilie Genin, d'avoir consacré du temps à la lecture de ce mémoire et d'avoir émis leurs commentaires permettant l'enrichissement de ce projet. Je tiens aussi à remercier le Comité des bourses de l'École de relations industrielles qui m'a octroyé la Bourse Marcel-Pépin de la CSN pour cette recherche, un très grand honneur.

De plus, je voudrais dédier ce mémoire à ma mère. Je suis persuadé que tu étais présente à mes côtés tout au long de cette aventure. Tu resteras à jamais mon plus beau modèle de persévérance.

Merci à ma marraine et mon parrain, Johanne et Benoit. Votre support, votre dévouement et votre approbation peu importe qu'elle voie j'entreprends me sont très cher. J'ai beaucoup de chance de pouvoir compter sur vous.

Un merci spécial à mon ami Mathieu qui a toujours cru en moi, peu importe quel parcours j'empruntais. Tes encouragements constants ont contribué à la réalisation de ce projet.

Enfin, à mes sœurs de cœur, merci pour tout, tout le temps. xxx

Introduction

À l'heure actuelle, les économies industrialisées sont les témoins de transformations profondes entourant le marché du travail (ex., mondialisation, révolution technologique, accroissement de la compétitivité) qui ont des répercussions importantes sur le plan sociétal, organisationnel et individuel. Entre autres, l'évolution et l'augmentation des pressions concurrentielles comportent des enjeux directs de productivité des organisations. Notamment, l'intensification du travail chez la main-d'œuvre qui en a résulté comporte des conséquences négatives sur la santé physique et mentale tel que montré (Arnetz, Lucas et Arnetz, 2011; Marmot, Siegrist et Feeny, 1999; Vézina et Bourbonnais, 2001).

Le Canada n'échappe pas à ces grandes tendances transformationnelles. En effet, selon une enquête représentative de la main-d'œuvre québécoise, 39% des personnes au travail estimaient que la plupart de leurs journées sont assez ou extrêmement stressantes (Vézina et Bourbonnais, 2001). Au Canada, une étude longitudinale réalisée auprès de travailleurs canadiens a estimé à 43% la proportion de ces derniers ayant rapporté au moins un épisode de détresse psychologique entre 1994 et 2000 (Marchand, Durand et Demers, 2005a). De plus, il a été montré que 30% à 50% des absences longue durée en milieu de travail sont dus à des problèmes de santé mentale (Ranno, 2000). En ce sens, les coûts individuels dérivés des problèmes de la santé mentale des travailleurs associés au phénomène du stress au travail sont importants et préoccupants. Il en va de même également pour les coûts économiques soutenus par les entreprises dont la main-d'œuvre est stressée et exprime des problèmes de santé mentale. Au Canada, l'augmentation du taux d'absentéisme, de pertes de productivité et de consommation de services de santé s'élève à près de 15 milliards de dollars par année (Stephens

et Joubert, 2001). Dans la foulée de ces constats, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ainsi que l'Organisation mondiale du travail (OMT) ont décrété que cette situation est prioritaire sur le plan de la recherche due à la croissance fulgurante de cette problématique sociale (OMS, 1990).

Une littérature constante et probante a mis de l'avant les effets négatifs d'une organisation psychosociale du travail défaillante sur la santé mentale de la main-d'œuvre (Beauregard, Marchand et Blanc, 2011). Ces caractéristiques de l'environnement immédiat de travail renvoient à l'organisation sociotechnique des tâches pour lesquelles les travailleurs sont directement impliqués (Marchand, Beauregard et Voirol, 2013). Plusieurs caractéristiques psychosociales telles que de faibles niveaux de contrôle, de soutien social au travail, de récompenses organisationnelles et de justice organisationnelle ainsi que de fortes charges de travail contribueraient négativement à la santé mentale des travailleurs. Pourtant, peu d'études se sont intéressées aux facteurs contributifs en amont de l'environnement immédiat de travail, permettant pourtant d'ajouter à la compréhension des dynamiques explicatives de la santé mentale au travail (Macdonald, Härenstam, Warren et Punnett, 2008).

Une des pistes d'intérêt soulevées pour explorer des facteurs contributifs en amont renvoie à l'examen des comportements des supérieurs immédiats tels que le leadership et la présence d'une relation de qualité entre les supérieurs et leurs subordonnées (Schaufeli et Enzmann, 1998). Un grand nombre d'études ont d'ailleurs observé que la relation supérieur-subordonné est une source importante de stress dans les organisations (Landeweerd et Boumans, 1994; Tepper, 2000). Ainsi, le leadership peut être un déterminant important permettant de mieux comprendre les circonstances dans lesquelles la santé mentale et le bien-

être des travailleurs émergent au travail (Beauregard et Gaudet, 2019; Gregersen, Kuhnert, Zimmer et Neinhaus, 2011; Kuoppala, Lamminpaa, Liira et Vainio, 2008; Nyberg, Bernin, Theorell, 2005; Skakon, Nielson, Borg et Guzman, 2010).

D'ailleurs, une littérature croissante tend à s'intéresser au lien reliant la qualité du leadership à la santé et au mieux-être des travailleurs (Kuallapo et al., 2008; Montano, Reeske, Franke, et Hüffmeier, 2017; Skakon et al., 2010; Schyns et Schilling, 2013). Par exemple, plusieurs études ont montré que le soutien du supérieur immédiat diminuerait le niveau de stress chez les employés (Gilbreath et Benson, 2004; Moyle, 1998; Offermann et Hellmann, 1996; Parasuraman et Alutto, 1984; Sorrentino, Nalli et Schriesheim, 1992; Steinhardt, Dolbier, Gottlieb et McCalister, 2003). Si plusieurs formes de leadership ont été associées à la santé mentale et au mieux-être des travailleurs, on connaît moins bien l'impact du leadership d'habilitation en ce sens (Beauregard et Gaudet, 2019). Le leadership d'habilitation, parfois nommé « *empowering leadership* » se caractérise par l'expression de la confiance du supérieur (p. ex., gestionnaire, superviseur) envers les membres de son équipe. Ainsi, la sollicitation et la participation des subordonnés aux prises de décisions et l'encouragement font partie des comportements exhibés des supérieurs immédiats démontrant un leadership d'habilitation (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow, 2000; Druskat et Wheeler, 2003; Zhang et Bartol, 2010). De plus, le supérieur immédiat tente d'augmenter l'autonomie et la prise de contrôle chez ses travailleurs et travailleuses par ses actions (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer 1996; Srivastava, Bartol et Locke, 2006).

Actuellement, les effets de la justice organisationnelle comme médiateur de la relation entre le leadership et la santé mentale sont méconnus et peu documentés. Cependant, il existe

néanmoins une littérature démontrant le rôle crucial qu'aurait la justice organisationnelle sur la santé mentale des employés (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Keltikangas-Järvinen et Virtanen, 2003; Francis et Barling, 2005; Judge et Colquitt, 2004; Tepper 2001). La justice organisationnelle peut être perçue comme un risque psychosocial additionnel, relié au leadership, puisque la perception de la justice organisationnelle d'un travailleur peut être modulée par la figure d'autorité, soit le gestionnaire immédiat. Par ailleurs, l'impact de l'organisation du travail et l'application de la justice organisationnelle par le leader sont méconnus.

Objectif du mémoire

Un grand nombre d'organisations ont saisi l'importance du capital humain ainsi que la valeur bonifiée que cela leur procure dans le contexte économique actuel (Carmeli et Schaubroeck, 2005). Afin d'enrichir la réflexion que comportent ces enjeux pour la productivité et la compétitivité des entreprises au Québec, il devient désormais de grande actualité de comprendre l'impact du stress au travail sur la santé mentale de la main-d'œuvre.

Depuis la dernière décennie, le secteur métallurgique du Québec fait face à de nombreux enjeux déstabilisant l'équilibre de ce secteur. Les enjeux premiers concernent principalement les perturbations géopolitiques, telles que l'incertitude des associations entre pays, forçant ainsi les entreprises à redéfinir les compétences, la productivité et l'organisation du travail (Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020). Néanmoins, le dernier rapport émis indique que malgré les contingences politiques des dernières années, le contexte économique et les facteurs de productivité sont à la hausse augmentant ainsi l'accroissement de l'investissement. Pour contrer la problématique du roulement de personnel, plusieurs entreprises

ont priorisé les initiatives liées au développement des compétences, telles que la résolution de problèmes et la gestion du stress, améliorant ainsi la productivité des employés. Cependant, puisque le marché du travail est régional, plusieurs entreprises soulèvent des enjeux de recrutement de personnel. La problématique de l'attractivité du secteur métallurgique est constatée par la diminution des inscriptions et formations scolaire en lien avec les emplois dans ce domaine (Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020).

L'objectif principal de ce mémoire vise précisément à jeter de nouveaux éléments de compréhension sur l'impact du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique auprès d'une population de travailleurs du secteur de la transformation métallurgique du Québec.

Deux questions de recherche guideront notre démarche. La première question de recherche est : *quel est l'impact du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique des travailleurs?*

À notre connaissance, peu d'études ont traité spécifiquement du lien entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Cependant, une synthèse de la littérature a permis de dégager certaines tendances selon lesquelles de hauts niveaux de stress et de faible niveau de bien-être affectif des gestionnaires sont associés à des niveaux de stress élevés et au faible bien-être des subordonnés (Skakon et al., 2010). De plus, le support émotionnel et l'empathie des gestionnaires immédiats seraient positivement associés au bien-être des employés (Scott, Colquitt, Paddock et Judge, 2010). Une étude réalisée dans un contexte organisationnel plus précis, soit lors d'une crise économique ou la situation était sous haute tension, constate que les niveaux de détresse psychologique parmi les employés affectés par les changements étaient diminués lorsque le superviseur immédiat appliquait des pratiques de leadership d'habilitation

(Snorraddottir, Vilhjalmsson, Rafnsdottir, Tomasson, 2013). Ces résultats démontrent que les composantes individuelles du leadership à l'étude seraient des contributeurs importants en ce qui à trait la santé mentale des employés.

La deuxième question de recherche est la suivante : *l'inclusion de la justice organisationnelle agit telle comme un médiateur sur la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique?*

Bien que les effets de la justice organisationnelle comme médiateur soient méconnus, la littérature démontre qu'il existe bel et bien un lien significatif entre la justice organisationnelle et la détresse psychologique. Plusieurs auteurs postulent que la justice distributive serait la dimension de la justice organisationnelle ayant le plus de corrélation, soit négative, avec la détresse psychologique, attribuable en partie à l'octroi des récompenses (Fischer, Abubakar et Nyaboke Arasa, 2014; Robbins, Ford et Tetrick, 2012; Tepper, 2001). De plus, Spell et Arnold (2007) rapportent que la justice procédurale serait un facteur prédictif de la détresse psychologique. Pour terminer, la justice interactionnelle, composé de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle, serait fortement associée à la détresse psychologique, puisque cette dernière englobe également la perception du stress au travail (Judge et Colquitt, 2004; Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008). Ainsi, nous pouvons noter que les dimensions individuelles englobant la justice organisationnelle seraient fortement liées à la détresse psychologique. De plus, Hayashi, Odagiri, Ohya, Tanaka et Shimomitsu (2011) rapportent que les individus vivant de faibles niveaux de justice organisationnelle seraient plus à risque de souffrir de détresse psychologique relativement aux individus vivant de haut niveau de justice organisationnelle. Les auteurs postulent qu'une faible justice organisationnelle serait

un facteur de risque en ce qui a trait la détresse psychologique, démontrant ainsi qu'un haut niveau de justice organisationnelle pourrait prévenir l'apparition de symptômes de détresse psychologique.

Pertinence de la question de recherche en relations industrielles

Puisque la main-d'œuvre compétente et engagée est l'une des ressources les plus essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise (Carmeli et Schaubroeck, 2005), et que le leadership des gestionnaires est grandement présent et influent dans le quotidien professionnel des employés, le sujet exploré est nécessaire dans le champ des relations industrielles. Le leadership étant un sujet amplement documenté à travers les années, il devient important de comprendre l'impact que celui-ci procure sur le bien-être des salariés. L'augmentation des problèmes de santé mentale chez la main-d'œuvre à travers les années suscite davantage l'intérêt des entreprises puisque les hausses de roulement de personnel, d'attrition de la main d'œuvre, et l'accroissement des indemnités versées pour les problèmes de santé mentale au travail engendrent des conséquences monétaires significatives pour les organisations. La gestion des risques psychosociaux et de leurs effets sur la santé mentale devient donc un enjeu stratégique particulièrement important dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (Skakon et al., 2010). Il faut donc étudier les causes pour cerner et modifier les comportements directement liés aux effets, tels que la détresse psychologique. Il convient d'analyser le rôle du leadership d'habilitation du gestionnaire immédiat sur la santé mentale des employés pour renchérir les études et les évidences préalablement établies. De plus, le rôle de la justice organisationnelle fait partie intégrante de l'influence que peut avoir le leadership du gestionnaire sur la santé des salariés (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon et Wesson, 2013). En résumé, il est primordial de cerner les risques psychosociaux présents dans l'environnement de travail de la

main-d'œuvre afin de suivre l'évolution et la présence de détresse psychologique lorsque l'augmentation de la concurrence et le vieillissement de la population sont à l'avant-plan (Vézina, Bourbonnais, Marchand et Arcand, 2008).

Structure du mémoire

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier chapitre se consacrera à l'observation des connaissances relatives aux principaux sujets à l'étude, soit, la détresse psychologique, le leadership d'habilitation et la justice organisationnelle, plus précisément, la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. De plus, un résumé des recherches antérieurement détaillées sera présenté dans le premier chapitre. Le second chapitre exposera le modèle de recherche établi et les hypothèses de ce mémoire basé sur les études précédentes. La méthodologie, le devis et le déroulement de la recherche, le plan d'analyse, les analyses préliminaires et la vérification des hypothèses seront présentés dans le troisième chapitre. Le quatrième chapitre exposera les résultats des analyses obtenues. Pour terminer, dans le cinquième et dernier chapitre, nous ferons l'interprétation des résultats basés sur les hypothèses énoncées. Les implications pratiques et théoriques dans le champ des relations industrielles seront abordées, ainsi que les forces et les limites de ce mémoire.

Chapitre 1 – Recension des écrits

Ce chapitre présente une revue de littérature des concepts centraux à notre étude. En premier lieu, nous définirons les concepts de la détresse psychologique, de leadership d’habilitation, ainsi que de justice organisationnelle, pour ensuite poser les liens empiriquement montrés entre ces derniers. Nous terminerons ce chapitre par la synthèse des arguments permettant de proposer l’effet médiateur de la justice organisationnelle sur l’association entre le leadership d’habilitation et la détresse psychologique.

1.1 Détresse psychologique

1.1.1 Définition de la détresse psychologique

Bien que le concept de la détresse psychologique soit grandement étudié et présent dans la littérature, aucune définition ne semble avoir fait l’unanimité. La détresse psychologique se caractérise par une situation de déséquilibre, d’une atteinte au niveau psychisme de la personne qui se manifeste par différents symptômes non spécifiques à une pathologie donnée (Marchand, 2004). De plus, elle est utilisée pour montrer un état psychologique perturbé, mais dont la sévérité est souvent mineure (Brown, Craig et Harris, 1985; Dohrenwend, Shrout, Egri et Mendelsohn, 1980).

Vézina (1992) représente en trois phases le déséquilibre que peut prendre la dégradation de la santé mentale dans le temps. Il est à noter que ces phases de déséquilibre sont activées par l’enclenchement du processus de stress. Le processus de stress résulte d’une exposition à des demandes environnementales élevées (issues de l’environnement du travail ou hors travail) surpassant les ressources individuelles (p. ex., estime de soi) ou sociales (p. ex., soutien des proches) disponibles qu’un individu peut mobiliser pour répondre aux demandes

environnementales. À terme, une tension psychique non résolue se manifeste, introduisant conséquemment un écart à une santé mentale tel que conçu comme un état positif.

Si cette tension est maintenue dans le temps, alors s'enclenche une détérioration de l'état de santé mentale sous forme de phases de déséquilibre ou d'atteintes. La phase **d'atteinte pré-pathologique** est associée à un ensemble de symptômes comportementaux (p. ex., irritabilité), psychologiques (p. ex., épuisement professionnel) et psychophysiologique (p. ex., hypertension artérielle) et des signes d'inconfort dénotant un écart sensible à une santé mentale positive. La phase **d'atteinte pathologique réversible** implique une chronicité et une intensité accrues dans les symptômes rapportés tels que pouvant être associées à un diagnostic clinique (p. ex., dépression clinique, maladies cardiovasculaires). La dégradation de la santé mentale culmine avec la troisième phase, soit celle des **pathologies irréversibles**, comme une incapacité permanente ou une mortalité prématurée (p. ex., suicide, accident cardiovasculaire fatal) (Vézina, 1992).

Ainsi, la détresse psychologique est un problème de santé mentale associé à la première phase d'atteinte pré-pathologique proposée par Vézina (1992). Dès lors, la détresse psychologique se caractérise par une multitude de symptômes non spécifiques à un diagnostic clinique, tel que de fausses croyances et perceptions, des caractéristiques maniaques, idéations et comportements suicidaires, culpabilité, insomnie, de l'hostilité perçue des autres, et quelques autres symptômes (Marchand et al., 2005; Dohrenwend et al., 1980). En tant qu'atteinte pré-pathologique, il faut noter que la détresse psychologique ne fait pas partie des troubles neuropsychiatriques, tels que les troubles anxieux, la dépression majeure et la maladie bipolaire.

On peut par ailleurs distinguer la détresse psychologique de d'autres indicateurs d'atteintes pré-pathologiques tel l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel renvoie pour sa part à un ensemble de symptômes (épuisement émotionnel, cynisme, inefficacité au travail) découlant de manière prépondérante de l'activité de travail. Des études ont d'ailleurs montré que ces deux indicateurs, soit la détresse psychologique et l'épuisement professionnel, bien que partageant certains facteurs explicatifs issus du travail, sont par ailleurs des manifestations de santé mentale distinctes (Marchand et Durand, 2011).

1.1.2 Mesure de la détresse psychologique

Si la littérature fait recension d'un grand nombre d'instruments ciblant la mesure de la détresse psychologique, l'instrument développé par Goldberg et al. (1972), le GHQ (*General Health Questionnaire*) a été abondamment utilisé à travers les années pour expliquer la santé mentale chez les travailleurs (Beauregard et al., 2011). L'idée originale de Goldberg était de développer un questionnaire permettant de distinguer les patients souffrant de problèmes psychiatriques de ceux qui sont en bonne santé mentale. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs élaboré différentes versions au fil du temps. Deux versions se sont notamment distinguées des autres, soit le GHQ-12 et le GHQ-28. Cet outil de mesure est avant tout un questionnaire auto administré permettant l'évaluation des symptômes pré-pathologiques associés à la détresse pouvant survenir les semaines précédant la complétion du sondage. Le GHQ permet de mesurer l'incapacité d'un individu à poursuivre diverses activités quotidiennes, ainsi que la survenance de nouveaux symptômes physiques ou cognitifs pouvant mener à un état de type pré-pathologique, comme la détresse psychologique. Goodchild et Duncas-Jones (1985) soulignent la mesure de quatre sections distinctes en lien avec les symptômes pré-pathologiques soit: l'anxiété, les symptômes dépressifs, les troubles somatiques, et la désadaptation sociale.

Bien que le GHQ soit l'un des instruments le plus souvent administrés dans un contexte de recherche, il reste que cette échelle de mesure comporte quelques limites. Une première limite concerne la notion de l'auto-évaluation. Puisque seul l'individu est en mesure de répondre aux questions entourant son bien-être, la minimisation ou la surévaluation des symptômes vécus pourrait être sujette à une altération. Le GHQ est également sensible aux états dits transitoires : l'outil n'est donc pas conçu pour détecter des phénomènes antérieurs de longue date pouvant être présents chez un individu (Willmott, Boardman, Henshaw et Jones, 2004). Cependant, une des principales forces du GHQ réside dans la validité externe bien établie de ce dernier et testée dans plusieurs pays et contextes culturels, facilitant ainsi la comparaison des résultats entre les études.

1.1.3 Lien entre l'environnement psychosocial de travail et la détresse psychologique

Il existe plusieurs modèles théoriques permettant d'expliquer comment l'environnement psychosocial de travail amène de la détresse psychologique chez la main-d'œuvre. Par définition, l'environnement psychosocial réfère aux caractéristiques de l'organisation du travail : « *We propose to define the term 'psychosocial environment' as the sociostructural range of opportunities that is available to an individual person to meet his or her needs of well-being, productivity and positive self-experience.* » (Grusky, 1994). Nous retrouvons, dans la littérature, trois modèles prédominants en ce sens. Tout d'abord, il s'agit du modèle initial élaboré par Karasek (1979), soit le modèle Demandes-Contrôle. Par la suite, le modèle renouvelé soit le modèle Demandes-Contrôle-Soutien par Karasek et Theorell (1990). Enfin, le troisième modèle est celui de Siegrist (1996), soit le modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses. Ainsi, la section ci-dessous explore les trois modèles pertinents en lien avec la survenance de la détresse psychologique et l'environnement de travail.

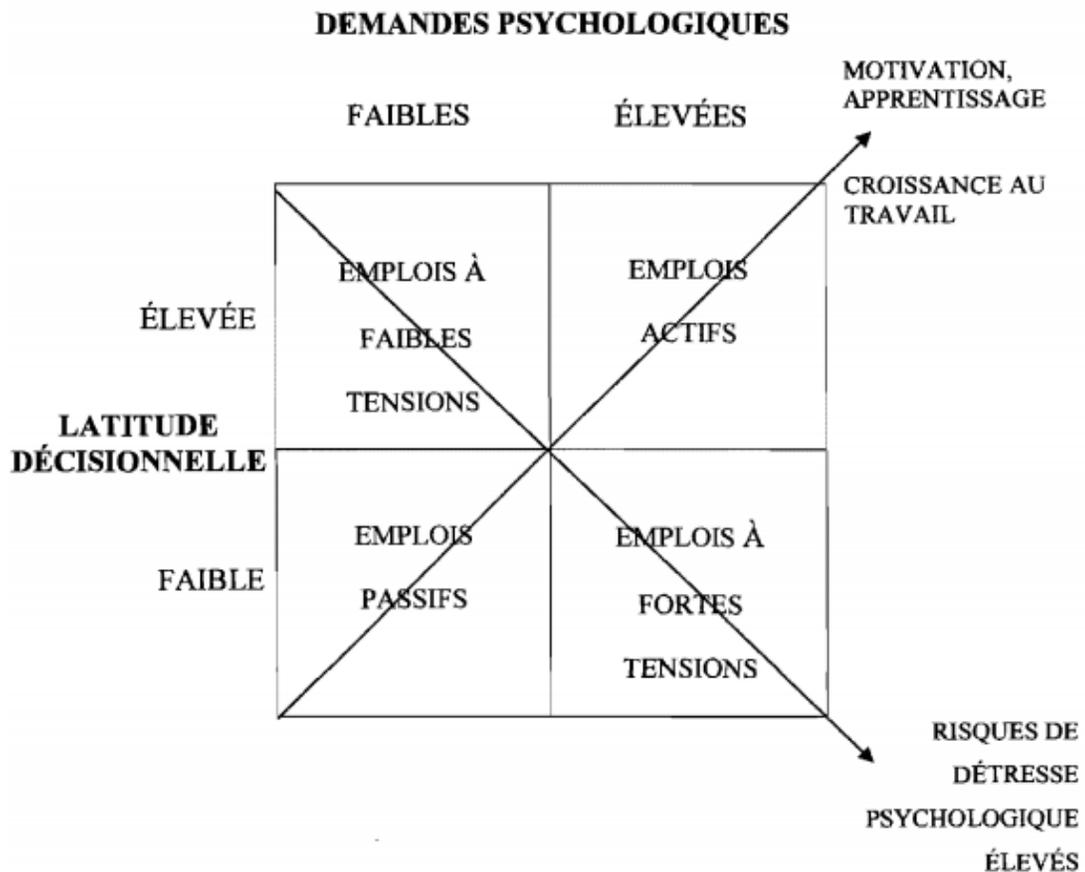
1.1.3.1 Modèle Demandes-Contrôle

Le modèle demandes-contrôle développé par Karasek (1979) demeure à ce jour prépondérant dans la littérature sur la santé mentale au travail. Ce modèle postule qu'il existe deux principales conditions de l'organisation psychosociale du travail qui influencent la santé et le bien-être des travailleurs, soit les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle. D'ailleurs, il définit les demandes psychologiques comme étant des stressseurs ou des demandes environnementales issues de l'activité de travail. Les demandes psychologiques englobent la quantité, la complexité, et le caractère imprévu des tâches, par les contraintes de temps, les exigences intellectuelles et les demandes contradictoires. La deuxième composante du modèle, soit la latitude décisionnelle, se définit comme étant le niveau de contrôle potentiel dont disposent les travailleurs sur l'environnement de travail. Deux dimensions la caractérisent : l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences. L'autonomie décisionnelle se définit comme étant la possibilité pour le travailleur de participer activement aux décisions en lien avec son travail, de choisir la façon dont il exécute ses tâches, d'influencer son groupe ainsi que d'avoir une influence sur les politiques organisationnelles. Par ailleurs, l'utilisation des compétences renvoi au degré d'utilisation et de développement des habilités, des compétences et des qualifications du travail ainsi qu'au pouvoir de créativité possible dans son milieu de travail (Karasek & Theorell, 1990).

Un des postulats du modèle Demandes-Contrôle est à l'effet que la latitude décisionnelle et les demandes psychologiques du travail agissent de manière combinée pour expliquer la santé mentale des travailleurs. La mise en relation de ces deux composantes mène à une typologie de quatre catégories d'emploi : les emplois passifs (faible latitude – faibles demandes), les emplois à faibles tensions (forte latitude – faibles demandes), les emplois à fortes tensions (faible latitude

– fortes demandes), et les emplois actifs (forte latitude – fortes demandes). Par son modèle, Karasek propose alors deux hypothèses supportant cette typologie. La première est celle de la tension psychologique qui postule que les effets négatifs du stress au travail sur la santé mentale accroissent avec l'augmentation des demandes psychologiques et la diminution de la latitude décisionnelle. Les travailleurs les plus susceptibles de souffrir d'une détresse psychologique seraient ceux occupant un emploi à forte tension caractérisé par une combinaison de fortes demandes psychologiques et d'un faible contrôle sur leur travail. À l'inverse, les travailleurs occupant un emploi à faible tension, soit avec de faibles demandes psychologiques et avec une forte latitude décisionnelle seraient moins à risque de souffrir de détresse psychologique. La deuxième hypothèse émise par Karasek mentionne que la présence simultanée de demandes psychologiques élevées et d'une latitude décisionnelle élevée serait associée à un apprentissage et un sentiment d'épanouissement plus marqués chez les travailleurs en situation d'emplois dits actifs, et inversement pour les emplois passifs.

Figure 1. Modèle Demandes-Contrôles (Karasek et Theorell, 1990)



Empiriquement, l'hypothèse proposant une interaction entre les demandes psychologiques et la latitude décisionnelle a reçu un appui mitigé (Bourbonnais, Brisson, Moisan et Vézina 1996; De Jonge, Reuvers, Houtman, Bongers et Kompier, 2000a; Dragano, He, Moebus, Jöckel, Erbel et Siegrist, 2008; Janssen, De Jonge et Bakker, 1999; Kivimäki, Vahtera, Elovainio, Virtanen et Siegrist, 2007; Pugliesi, 1999; Stansfeld, Fuhrer, Shipley et Marmot, 1999; Vermeulen et Mustard, 2000), alors que des effets indépendants des deux composantes du modèle ont plutôt été montrés.

Par ailleurs, Janssen et al. (1999), proposent que les formes variées de demandes, jumelées avec la latitude décisionnelle puissent mener à des résultats divers. Il faut donc souligner qu'il est primordial d'élaborer sur la possibilité que les demandes psychologiques se présentent sous une forme diversifiée dans l'environnement psychosocial de travail.

Pour donner suite aux critiques du modèle initial de Karasek (1979), ne tenant pas compte de la qualité des relations sociales au travail, le modèle renouvelé, maintenant nommé Demandes-Contrôle-Soutien a été développé (Karasek et Theorell, 1990).

1.1.3.2 Modèle Demandes-Contrôle-Soutien

Partant du modèle Demandes-Contrôle, Karasek et Theorell (1990) ont ajouté une troisième dimension au modèle, soit celle du soutien social au travail. Ainsi, les auteurs postulent qu'un soutien social élevé de la part des collègues et des gestionnaires augmenterait la probabilité de l'individu d'affronter avec succès les demandes psychologiques imposées par le travail (Karasek et Theorell, 1990). Subséquemment, le soutien social au travail agirait à titre de modérateur sur la relation entre les demandes psychologiques et la santé mentale des travailleurs. Le modèle décrit alors que le niveau de stress ressenti par un individu serait à son summum lorsque confronté à de fortes demandes psychologiques et à une faible latitude décisionnelle dans un milieu dépourvu de soutien social de la part des acteurs présents dans son environnement de travail. Le soutien social y est décrit comme une ressource permettant aux travailleurs d'accroître leur productivité, ainsi menant à une augmentation positive du sentiment de valorisation (Karasek et Theorell, 1990).

Cependant, plusieurs études empiriques n'ont pu soutenir l'effet de modération d'un soutien social au travail sur la relation entre les demandes psychologiques du travail, et la faible

latitude décisionnelle sur la santé mentale. La preuve empirique cumulative dénote plutôt que ces trois facteurs agiraient à titre de facteurs explicatifs indépendants sur la santé mentale des travailleurs (De Lange, Taris, Kompier, Houtman et Bongers, 2003).

1.1.3.3 Modèle Déséquilibre Efforts-Récompenses

Siegrist (1996) quant à lui propose un modèle explorant le lien entre les efforts – concept apparenté aux demandes psychologiques discuté ci-haut – et les récompenses du travail. L’auteur postule qu’un effet négatif peut survenir lorsqu’il y a un déséquilibre entre les efforts et les récompenses du travail. Par conséquent, un niveau élevé d’efforts (p. ex., des efforts extrinsèques tels que les demandes psychologiques, ou des efforts intrinsèques, tel que les motivations du travailleur dans un contexte exigeant) combinés à un faible niveau de récompenses offertes (p. ex., des récompenses monétaires, de la reconnaissance des pairs et des gestionnaires, une sécurité d’emploi et des possibilités d’avancement), la résultante du stress ressenti au travail et ainsi créer de la détresse psychologique. Le modèle de Siegrist (1996) est inspiré par la théorie de la motivation et de la valeur des attentes et par la théorie du choix rationnel. Ce modèle se différencie de ceux précédemment explorés puisqu’il considère que l’absence de réciprocité entre les coûts et les gains serait un stresser important vécu par les travailleurs (Siegrist, 1996). L’effort au travail est une composante des échanges socialement ordonnés dans lesquels la société collabore intégralement en termes de bénéfices et récompenses.

Empiriquement, plusieurs études ont observé des associations significatives entre le modèle Déséquilibre Effort-Récompense et la détresse psychologique (Tsutsumi et Kawakami, 2004). Niedhammer, Tek, Starke, et Siegrist (2004) ont d’ailleurs observé que la présence d’un

déséquilibre entre les efforts et les récompenses pour les individus démontrant un niveau élevé d'engagement serait associée à des troubles de santé mentale.

Notons au passage qu'outre l'effet bien documenté de l'environnement de travail comme source de demandes et de ressources environnementales susceptibles d'expliquer la détresse psychologique chez les travailleurs, l'environnement hors travail peut aussi y contribuer au même titre (Beauregard et al., 2011). Le soutien hors travail (p.ex., la famille, le réseau et la communauté) est important dans l'explication de la détresse psychologique, cependant, il n'y a pas suffisamment d'études pour le montrer. Par exemple, nous savons que le conflit travail-famille peut contribuer à expliquer la détresse psychologique chez les travailleurs au-delà et par-delà des stressors du travail (Beauregard, Marchand, Bilodeau, Durand, Demers et Haines 2018). Cependant, la preuve cumulative démontre également que les effets de l'environnement hors travail (p. ex., de la famille, des réseaux ou de la communauté) sont relativement mitigés selon une revue systématique fondée sur des études longitudinales. Ainsi, puisque le but du présent mémoire est de comprendre l'environnement de travail, nous allons nous concentrer davantage sur ce facteur explicatif bien que d'autres recherches contribueront à évaluer cela dans le futur. Considérant que le but de ce mémoire vise à explorer des pistes d'innovation à la santé mentale des travailleurs axée sur l'environnement immédiat de travail, les stressors et ressources hors travail ne seront pas considérés pour fins d'analyse.

1.2 Le leadership : quel apport pour expliquer la détresse psychologique?

À travers les décennies, le concept du leadership a été étudié sous plusieurs angles. À la base, le leadership est associé à l'influence qu'une personne peut avoir sur une autre (Miller et Sardais, 2011). Un comportement particulier du supérieur immédiat ou une partie d'un style de

leadership peut être intrinsèquement stressant ou positif pour les subordonnées, et par conséquent, influencer leur niveau de stress et leur bien-être affectif (Skakon et al., 2010). Ainsi, Montano et al. (2017) affirment que d'un point de vue de la santé et du mieux-être au travail, le leadership n'est pas un élément neutre; il peut également être un déterminant important en ce qui a trait aux résultats de santé liés au travail dans les organisations.

Ainsi, la littérature démontre qu'il n'existe aucun consensus sur les principaux styles de leadership. Cependant, il s'apparente que trois grands types de leadership sont prédominants au sein de la population, soit le leadership d'habilitation, le leadership transformationnel, et le leadership transactionnel. Le leadership transformationnel est défini comme étant un type de leadership favorisant la motivation des besoins intrinsèques à long terme transmis par l'enthousiasme et la volonté de partage du supérieur (Bass, 1995). Pour sa part, le leadership transactionnel est un type de leadership ciblant l'atteinte d'une performance guidée par une discipline ainsi qu'un système de récompenses (Bass et Riggio, 2006). Ce mémoire portera plus précisément sur le leadership d'habilitation et ses effets sur la détresse psychologique puisqu'il est plus étroitement lié au bien-être des employés.

1.2.1 Leadership d'habilitation

Suivant l'étude du concept de la détresse psychologique, nous résumerons les écrits entourant le leadership d'habilitation. Tout d'abord, une description du leadership d'habilitation sera proposée suivant des différentes conceptions élaborées par les auteurs seront présentées. Cette section se terminera en décrivant les conséquences du leadership d'habilitation tant sur le plan de l'équipe de travail que sur le plan individuel.

Le marché du travail actuel nous démontre qu'il est nécessaire de prioriser une approche permettant d'optimiser la performance organisationnelle et maximiser le bien-être de la main-d'œuvre (Lincoln, Travers, Ackers et Wilkinson, 2002; Thomas et Velthouse, 1990). Or, le leadership du supérieur immédiat est souvent considéré comme un puissant levier contribuant à l'augmentation des capacités des employés. La littérature nous démontre que le leadership d'habilitation est un bon moyen d'accroître les connaissances des travailleurs et d'accentuer le niveau de performance pour assurer une concurrence importante et significative sur le marché (Carmeli et Schaubroeck, 2005).

À la base, cette forme de leadership s'appuie sur les courants théoriques entourant le socio cognitiviste (Bandura, 1986), la gestion participative (Likert, 1967), ainsi que sur la fixation des objectifs (Locke et Latham, 1990). Les différentes définitions du leadership d'habilitation dérivent en premier lieu de la conception de l'habilitation psychologique élaborée par Conger et Kanungo (1988, p. 474) :

« We define empowerment as a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness, through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information ».

Le leadership d'habilitation, également connu sous le terme « empowering leadership » se définit comme étant les comportements des supérieurs favorisant l'encouragement des subordonnés à exprimer leurs opinions et leurs idées, à promouvoir la prise de décision en collaboration et à soutenir le partage d'informations et le travail en équipe (Arnold et al., 2000; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro et Farh,

2011; Pearce, Sims, Cox, Ball, Schnell, Smith et Trevino, 2003; Yun, Cox et Sims, 2006). Contrairement à la définition classique du leadership comme étant un processus d'influence, le leadership d'habilitation quant à lui implique le partage du pouvoir managérial du leader envers ses subordonnés (Boudrias et Bérard, 2016). Vecchio, Justin et Pearce (2010) établissent que lorsqu'un travailleur obtient plus de responsabilité et de pouvoir décisionnel, son travail risque fortement d'atteindre une qualité supérieure améliorant ainsi son niveau de rendement et de satisfaction au travail.

1.2.2 Différentes conceptions du leadership d'habilitation

Une panoplie d'auteurs ont tenté d'élaborer leur propre conception du leadership d'habilitation. Cette section mettra en lumière les différentes opérationnalisations de la définition du leadership d'habilitation dans les écrits.

1.2.2.1 Conception de Sim et ses collègues

Manz et Sims (1987) s'appuient sur les comportements des leaders des équipes autonomes et autogérées pour établir leur conception du leadership d'habilitation. Ils mettent de l'avant que ce type de leadership est le facteur clé permettant d'accroître le leadership de soi chez un employé (Manz et Sims, 1987). Ainsi, le rôle principal du supérieur est d'assurer le développement et d'accentuer le potentiel de ses employés pour qu'ils puissent essentiellement se gérer eux-mêmes. Le terme non scientifique « SuperLeadership » est également utilisé par les auteurs pour décrire leur conception du leadership d'habilitation. De plus, Manz et Sims (2001) ont proposé que les subordonnés exposés à un style de leadership d'habilitation soient moins dépendants envers leurs supérieurs immédiats que ceux exposés à un style de leadership directif, transformationnel ou transactionnel. La définition élaborée par Manz et Sims s'est vue

intégrée à la typologie du leadership de Cox et Sims (1996) permettant l'apprentissage des supérieurs dans ce domaine.

1.2.2.2 Conception d'Arnold et ses collègues

La conception d'Arnold et ses collègues (2000) s'appuie principalement de la définition de Manz et Sims (1987). Cependant, leur conception du leadership d'habilitation est formulée à l'égard des équipes de travail dite responsabilisées, aussi connu sous « *empowered teams* ». La construction et la validation de l'« Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) » d'Arnold et ses collègues (2000) s'est effectué en trois temps. La première étude avait pour but d'obtenir des informations sur les comportements clés des leaders dans les équipes responsabilisées. Ainsi, des entretiens approfondis avec les chefs d'équipe et les membres de l'organisation ont été réalisés dans 3 environnements de travail distincts, totalisant 195 participants (Arnold et al., 2000). Les équipes de travail sondées étaient hétérogènes et les caractéristiques variaient grandement d'une équipe à l'autre. Les auteurs s'intéressaient principalement aux comportements associés à un leadership d'équipe efficace s'appuyant sur les principes de l'habilitation. Suivant la collecte d'informations initiale, 125 comportements ont été ciblés et classés en huit catégories. L'équipe de recherche a par la suite créé un questionnaire permettant de mesurer les comportements précédemment identifiés (Arnold et al., 2000). Lors de la seconde étude, les auteurs ont distribué le questionnaire à un total de 205 employés de divers milieux organisationnels. La version finale de l'instrument de mesure comprenait 48 items, répartis sur huit sous-échelles, comprenant 6 items chacun. Les participants devaient inscrire la fréquence de la performance de leur gestionnaire d'équipe pour chacun des comportements présentés avec l'aide d'une échelle de réponse à 5 points (Arnold et al., 2000). Cette deuxième étude a permis d'identifier cinq catégories de comportements distincts permettant la conceptualisation du

leadership d'habilitation : Diriger par l'exemple (*Leading by Exemple*), Coaching, Prise de décision participative (*Participative Decision Making*), Informer (*Informing*) et Considérer/Interagir avec l'équipe (*Showing Concern/Interacting with the Team*). Subséquemment, une troisième étude a été réalisée permettant d'adresser deux limites de la seconde étude. Premièrement, les auteurs indiquent qu'il y avait une absence de confirmation indépendante du modèle réduit à cinq facteurs. Ainsi, une validation supplémentaire et plus impérative du modèle à cinq facteurs dans un troisième échantillon était essentielle (Arnold et al., 2000). La deuxième limite menant à la réalisation d'une troisième étude concerne le manque de comparaison directe entre les comportements de leadership identifiés par l'échelle élaborée, soit le ELQ, et d'autres échelles de mesure préexistantes. Pour y remédier, les auteurs ont comparé le ELQ avec les construits identifiés dans le *Managerial Practices Survey (MPS)* ainsi que le *Consideration and Initiating Structure subscales du LBDQ XII* (Yukl, 1989, Stogdill, 1963). La dernière étude a été réalisée auprès de 374 employés provenant de cinq organisations différentes.

Puisque Arnold et al. (2000), se sont grandement appuyés sur le modèle de Manz et Sims, 1987, nous remarquons la similitude en ce qui a trait aux comportements efficaces ainsi qu'à la méthodologie employée. Cependant, les catégories de comportements identifiées restent différentes entre les deux conceptions. Bien que cette recherche figure parmi les premières à identifier ce nouveau style de leadership, la validation approfondie de cette échelle devra être effectuée (Arnold et al., 2000).

1.2.2.3 Conception de Konczak et ses collègues

Konczak, Stelly et Trusty (2000) élaborent un modèle théorique décliné en sept dimensions. Contrairement aux modèles de Manz et Sims (1987) et d'Arnold et ses collègues (2000), ce modèle s'appuie largement sur les travaux entourant l'habilitation psychologique. Ils mettent également de l'avant que le comportement du leadership d'habilitation en soi a été peu étudié auparavant. Konczak et ses collègues s'intéressent quant à eux aux comportements qui génèrent le sentiment d'habilitation, sans tenir compte de la performance des subordonnés. De plus, à l'inverse des modèles préexistants, Konczak et ses collègues (2000) ont construit une échelle de mesure s'appuyant plutôt sur la théorie que sur les comportements pouvant être identifiés par les acteurs en milieu organisationnel.

À l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, les auteurs ont pu identifier six des sept dimensions soulevées, fusionnant ainsi deux dimensions en une. Le Tableau 1 identifie les dimensions présentées par Konczak et ses collègues (2000) : Délégation de l'autorité (*Delegation of authority*), Partage de l'information (*Information sharing*), Développement des compétences (*Skill development*), Responsabilité (*Accountability*), Coaching pour l'innovation (*Coaching for innovation performance*), Encouragement de la prise de décision autonome (*Self-directed decision making*), et Encouragement de la résolution de problème autonome. Les deux dernières dimensions ci-présentes ont été fusionnées suivant l'analyse factorielle confirmatoire.

1.2.2.4 Conception d'Amundsen et Martinsen

Amundsen et Martinsen (2014) proposent que le leadership d'habilitation soit défini comme un processus de mobilisation des employés et de développement du leadership de soi, comme mentionné par les auteurs Manz et Sims (1991). Ainsi, leur conception est tirée d'un

regroupement de nombreuses conceptions du leadership d'habilitation. La réalisation de cette échelle de mesure se base principalement sur l'aspect théorique de l'habilitation, similairement à la démarche de Konczak et al. (2000). De plus, les auteurs rajoutent que le leadership d'habilitation serait le moteur de l'habilitation psychologique agissant ainsi comme médiateur entre le leadership d'habilitation et ses extrants.

La conception d'Amundsen et Martinsen (2014) est déclinée en trois dimensions théoriques de premier ordre soit : Partage du pouvoir (*Power Sharing*), Soutien motivationnel (*Motivation Support*), et Soutien développemental (*Development Support*), et huit dimensions théoriques de deuxième ordre soit : Délégation, Coordination et partage de l'information, Encourager l'initiative, l'Orientation vers les objectifs, Soutien à l'efficacité, Inspiration, Montrer l'exemple et l'Orientation.

1.2.2.5 Conception d'Ahearne et ses collègues

Ahearne et al. (2005) ont développé leur conception du leadership d'habilitation à l'aide de la mesure de l'impact de la satisfaction du service à la clientèle ainsi que de la performance au travail. Les auteurs proposent une relation interactive dans laquelle le « *leadership empowerment behavior* » (LEB) sera différenciellement efficace relativement à l'ampleur de l'habilitation de l'employé (Ahearne et al., 2005). Leur construit est élaboré autour de quatre dimensions de l'habilitation psychologique suivant les travaux effectués par Arnold et al. (2000), soit : la mise en place de conditions qui augmentent le sentiment d'auto-efficacité et de contrôle des employés, éliminer les conditions qui favorisent un sentiment d'impuissance relativement à la bureaucratie, et favoriser un environnement permettant aux employés de la souplesse et de l'autonomie quant aux décisions prises. De plus, le questionnaire administré aux

participants était divisé en quatre facteurs soit : le comportement de mesure du leadership, l'auto-efficacité, l'adaptabilité et le degré d'automatisation des employés. Cependant, Ahearne et al. (2005) n'ajoutent pas de descriptions explicites quant à la définition des dimensions du leadership d'habilitation utilisé, ainsi la comparaison des échelles de mesure n'est pas réalisable.

1.2.3 Synthèse

Les nombreuses conceptions du leadership d'habilitation à travers les années nous montrent explicitement qu'aucun consensus n'a pu être établi relativement à la définition exacte de ce type de leadership (Amundsen et Martinsen, 2014). Plusieurs auteurs ont d'ailleurs fourni leur propre échelle de mesure pour opérationnaliser ce concept, s'appuyant ou non sur les résultats précédemment obtenus. Malgré la variation des comportements proposés reliés au leadership d'habilitation dans les écrits, quelques auteurs mettent de l'avant des actions similaires décrivant ce leadership (Tableau 1). Notamment, l'aspect du partage du pouvoir, plus spécifiquement la prise de décision participative, fait partie de plusieurs conceptions du leadership d'habilitation, soit celles proposées par Konczak et al. (2000), Arnold et al. (2000), Pearce et Sims (2002), et Ahearne et al. (2005). Plus précisément, Konczak et al. (2000) inclut la dimension de l'encouragement à la prise de décision autonome. Cette dimension empirique fait aussi partie de la conception d'Arnold et al. (2000) intitulé « *prise de décision participative* ». Pearce et Sims (2002), quant à eux introduisent l'aspect de l'action indépendante et autonome à leur conception. Pour finir, Ahearne et al. (2005), ont inclut une dimension décrivant un environnement permettant aux employés de la souplesse et de l'autonomie quant aux décisions prises. De plus, il faut noter qu'il est peu commun de retrouver une dimension concernant la prise de décision participative ainsi qu'une dimension reliée à la délégation au sein de la même conception du leadership d'habilitation.

En ce qui a trait au développement des compétences, certains auteurs préconisent des pratiques de gestion individualisées, alors que d'autres intègrent le travail en équipe pour favoriser l'apprentissage. Par exemple, le coaching est une dimension dans la conception de Konczak et al. (2000) ainsi que Arnold et al. (2000) mais n'est pas souligné dans les autres conceptions rencontrées.

Également, nous retrouvons des dimensions uniques à certaines conceptions. Par exemple, Ahearne et al. (2005) sont les seuls à inclure une dimension s'appuyant sur les comportements d'expression d'un haut niveau de confiance envers les subordonnés. De plus, l'encouragement de l'auto récompense et le recours au travail en équipe font partie uniquement de la conception élaborée par Pearce et Sims (2002).

Tel que souligné, la littérature nous démontre qu'il y a un grand nombre d'études qui tentent de mettre de l'avant les différentes dimensions du leadership d'habilitation. Cependant, ce mémoire utilisera une des conceptions ci-haut décrites pour répondre aux objectifs poursuivis par la présente démarche de recherche. Ainsi, le choix de cette conception reposera sur différents facteurs importants, soit la validité de l'échelle et les considérations théoriques et empiriques mises de l'avant par les auteurs.

Sur la base de l'ensemble de ces considérations théoriques et méthodologiques examinées ci-haut, il semble que la conception d'Arnold et al. (2000) soit la plus favorable pour expliquer l'apport du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique. Tout d'abord, les auteurs ont élaboré leur échelle de mesure dans différentes organisations, s'assurant ainsi de pouvoir généraliser ce construit dans divers contextes. De plus, plusieurs auteurs ont ainsi repris ce questionnaire dans leurs propres études (Huang, Iun, Liu et Gong, 2010; Raub et Robert,

2013; Robert, Probst, Martocchio, Drasgow et Lawler, 2000). D'ailleurs, les autres conceptions expliquées plus tôt n'ont pas reçu la même validité empirique. C'est pour ces raisons que la conception d'Arnold et al. (2010) est retenue dans notre étude.

Tableau 1. Synthèse des définitions du leadership d'habilitation selon les auteurs

Auteurs	Dimension théorique	Dimension empirique
Arnold et al., 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriger par l'exemple 2. Coaching 3. Prise de décision participative 4. Informer 5. Considérer 6. Intéragir avec l'équipe 7. Gestion du groupe 8. Encourager 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diriger par l'exemple 2. Coaching 3. Prise de décision participative 4. Informer 5. Considérer / Interagir avec l'équipe
Konczak et al., 2000	<ol style="list-style-type: none"> 1. Délégation de l'autorité 2. Partage de l'information 3. Développement des compétences 4. Responsabilité 5. Coaching pour l'innovation 6. Encouragement de la prise de décision autonome 7. Encouragement de la résolution de problème autonome 	
Amundsen et Martinsen, 2014	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partage du pouvoir 2. Soutien motivationnel 3. Soutien développemental 4. Délégation 5. Coordination et partage de l'information 6. Encourager l'initiative 7. L'orientation vers les objectifs 8. Soutien à l'efficacité 9. Inspiration 10. Montrer l'exemple 11. Orientation 	

Auteurs	Dimension théorique	Dimension empirique
Ahearne et al., 2005	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en place de conditions qui augmentent le sentiment d'auto-efficacité 2. Augmentation du contrôle des employés 3. Élimination des conditions menant au sentiment d'impuissance en lien avec la bureaucratie 4. Favoriser un environnement de souplesse et d'autonomie 	

1.3 Liens entre la détresse psychologique et le leadership d'habilitation

Suivant la présentation et l'exploration des définitions de la détresse psychologique ainsi que du leadership d'habilitation, la présente section fera état des liens théoriques et empiriques qui les unissent. D'emblée, le leadership peut être conçu comme un facteur social impliqué dans l'étiologie de la santé mentale ou la promotion de celle-ci (Montano et al., 2017). Cependant, il est à noter qu'il existe plusieurs revues systématiques élaborant sur l'effet du leadership sur la santé mentale. Certaines d'entre elles ont observé le leadership comme étant un phénomène global (Kuoppala et al., 2008), d'autre ont voulu analyser l'impact du leadership comme étant positif ou non sur la santé mentale (Montano et al., 2017). Parmi les revues existantes, il ne semblerait qu'aucune d'entre elles n'a précisément exploré l'effet du leadership d'habilitation sur la santé mentale des travailleurs. Ainsi, ceci est exposé comme étant une limite de la littérature disponible. Conceptuellement, plusieurs tentent de peindre le portrait du leadership d'habilitation comme étant un facteur positif ou négatif dans les organisations. Les revues présentent dressent un portrait précis de la santé mentale en milieu de travail, par contre, ces revues ne semblent pas bien définir le concept en entier puisqu'elles n'ont pas forcé le rôle du leadership d'habilitation sur la santé mentale. Il faut cependant mettre en lumière et déceler la

fine nuance et la pertinence de dresser le portrait de l'impact du leadership d'habilitation à part entière puisque ce type de leadership semble souvent être jumelé à d'autres types de leadership perçu de manière positive par les différents auteurs.

Outre l'éventail de connaissances consacrées à l'association des risques psychosociaux et de la détresse psychologique, il a été observé qu'il existe un lien direct entre le leadership d'habilitation et la santé mentale des travailleurs. Les recherches effectuées par Finne, Christensen et Knardahl (2014) indiquent que les symptômes d'anxiété et de dépression s'atténaient lorsque le gestionnaire immédiat exerçait des comportements d'habilitation envers ses subordonnés. De plus, Bobbio, Bellan et Manganelli (2012) ont observé que le style de leadership d'habilitation perçu contribuait à la réduction de l'épuisement professionnel chez les 273 participants de leur étude, via la médiation critique de la confiance accordée au superviseur direct et à l'organisation. Par conséquent, un supérieur qui encourage les employés à la participation aux prises de décisions, à énoncer son opinion, et facilite le développement des compétences semble être un facteur de protection en ce qui a trait à la santé mentale. Ainsi, les ressources positives mises à disposition de l'employé (p. ex., autonomie et soutien social) auraient des effets bénéfiques sur la santé mentale, ce qui reproduit un constat retrouvé ailleurs dans la littérature (Beauregard & Gaudet, 2019). Le leadership d'habilitation aurait également des effets bénéfiques sur le bien-être subjectif. Diener, Suh, Lucas et Smith (1999) définissent le bien-être subjectif comme étant une catégorie à part entière de phénomènes qui englobe les réactions émotives des individus, la satisfaction dans différentes sphères de la vie (p. ex., la sphère au travail et sphère hors travail), ainsi qu'un jugement de satisfaction globale de la vie. Kim, Moon et Shin (2018) montrent que les mécanismes par lesquels le renforcement du leadership d'habilitation agit au niveau de l'équipe sont reliés au bien-être subjectif de

l'individu. Compte tenu des avantages reconnus des composantes du leadership d'habilitation, de nombreux chercheurs ont précédemment souligné la nécessité de découvrir ses dits mécanismes par le biais desquels le leadership d'habilitation engendre des extrants individuels positifs. Ainsi, il a été observé que le leadership d'habilitation génère un soutien social dans un contexte d'équipe. Les auteurs ont également montré l'impact du soutien social perçu, soit de l'organisation et des collègues de travail, conduisant ainsi à des résultats individuels positifs sur le bien-être (Maynard, Gilson et Mathieu, 2012). Cependant, les recherches disponibles n'arrivent pas toutes à la même conclusion. Park, Kim, Won Yoon et Joo (2017) indiquent que le leadership d'habilitation n'aurait pas d'effet direct, mais plutôt indirect sur le bien-être psychologique. Leurs travaux indiquent que le leadership d'habilitation, par le biais du capital psychologique des subordonnés qu'il contribue à renforcer, contribuerait ainsi indirectement à leur bien-être psychologique. Ces constatations suggèrent que les comportements d'habilitation des dirigeants peuvent avoir une influence indirecte sur le niveau de bien-être psychologique des subordonnés.

L'effet du leadership – tous types confondus – peut aussi se faire sentir sur la qualité de l'environnement psychosocial que le gestionnaire met en œuvre. Par exemple, différents résultats méta-analytiques démontrent des associations statistiquement significatives entre la relation de type dyadique de qualité entre le gestionnaire et le subordonné, et la clarté du rôle et de la réduction des conflits de rôles qui sont des exemples de demandes psychologiques (Gerstner et Day, 1997). Ainsi, la méta-analyse de Montano et al. (2017), indique qu'une qualité supérieure des relations gestionnaire-employé est associée à des niveaux plus élevés de bien-être ($r=.39$; $p<0,01$) et à une diminution des symptômes affectifs ($r=-0,25$; $p<0,01$), de l'épuisement professionnel ($r=-0,25$; $p<0,01$), de la détresse psychologique, du stress ($r=-0,27$;

$p < 0,01$) et des problèmes de santé ($r = -0,33$; $p < 0,01$). Cependant, l'étude effectuée par Harris et Kacmar (2006) met en lumière l'effet de la relation gestionnaire-employé de haute qualité mentionnant qu'ils ont obtenu un effet curvilinéaire. Plus précisément, les employés qui entretiennent une relation de très haute qualité avec leur gestionnaire immédiat subiraient plus de stress que leurs collègues ayant des relations de moyenne qualité avec leur gestionnaire. Les auteurs soulignent que cela pourrait être en lien avec la pression supplémentaire ressentie par les employés ayant des relations de très haute qualité avec leur gestionnaire en raison de vouloir plaire à ce dernier en complétant des tâches au-delà de leurs demandes au travail. Par conséquent, nous soumettons l'idée que cet effet protecteur du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique est basé sur la prémisse que ce style de leadership peut être perçu comme le point focal d'une relation de qualité entre le gestionnaire et le subordonné.

1.4 Justice organisationnelle

Certains auteurs considèrent la justice organisationnelle en soi comme une caractéristique de l'environnement psychosocial de travail susceptible d'ajouter un éclairage complémentaire aux principaux modèles théoriques sur les risques psychosociaux au travail (Kivimäki et al., 2007). À cet effet, cette section vise à effectuer un survol de la littérature sur le concept de la justice organisationnelle, ainsi que de préciser dans quelle mesure ce dernier peut ajouter un éclairage additionnel à l'association entre le leadership d'habilitation ainsi que de la détresse psychologique précédemment explicitée.

1.4.1 Modèle de la justice organisationnelle

La théorie de la justice organisationnelle se concentre sur les perceptions, les opinions et les sentiments que les employés nourrissent au sujet de leur traitement et celui des autres

membres d'une organisation donnée (Greenberg, 1987). De manière similaire au leadership d'habilitation, plusieurs auteurs ont proposé diverses conceptualisations multidimensionnelles du construit de la justice organisationnelle. Sur le plan théorique et empirique, le modèle à quatre dimensions de Colquitt et al. (2001) figure parmi les travaux influents dans ce champ d'expertise (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001). Colquitt et al. (2001) proposent un modèle intégrateur à quatre dimensions comprenant la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle pour décrire la justice organisationnelle. Nous en présentons donc ici le détail, pour ensuite chercher à relier ce dernier sur le plan des écrits à la santé mentale des travailleurs.

1.4.2.1 Justice distributive

La première dimension du modèle de Colquitt réfère à la justice distributive, dont les bases conceptuelles remontent aux travaux d'Adams. Selon Adams (1965), la justice distributive fait référence principalement à la perception que les employés se font quant à la répartition des ressources mises à leur disposition au sein d'une organisation. La perception de la justice distributive est étroitement liée au concept de l'équité (Deutsch, 1985). Celui-ci se définissant comme étant une perception juste des ressources distribuées, soit tangibles, comme la rémunération, ou intangibles, comme les éloges, en fonction des efforts exhibés par un employé. Dès lors, les individus procèdent à calculer le ratio des efforts offerts et des récompenses reçues. Ce ratio est alors comparé à une personne de référence, par exemple, un collègue, ou soi-même en comparaison à une période différente. Ainsi, la perception de la justice distributive peut être favorisée lorsque les résultats sont perçus comme étant appliqués de manière égale. Cependant, lorsque la situation est perçue de manière inéquitable par le travailleur, celui-ci pourrait vivre des tensions qui peuvent être, par exemple, observées par une diminution de la cadence au travail

ou liées à des troubles de santé. De cette manière, le ratio efforts/récompenses se verra diminué et la perception d'équité sera alors rétablie (Adams, 1965; Colquitt, 2001).

1.4.2.2 Justice procédurale

Les recherches entourant la justice organisationnelle tentent d'élaborer au-delà de la théorie de l'équité proposée par Adams (1963), et suggèrent que les individus définissent l'équité non seulement en termes de résultats obtenus, mais également en termes de procédures utilisées pour déterminer ses résultats (Leventhal, Karuza et Fry, 1980; Thibault et Walker, 1975). La justice procédurale fait donc référence à l'équité des procédures formelles d'une organisation (Skarlicki et Folger, 1997). Thibault et Walker (1975) sous-tendent que les individus prennent en considération deux critères afin de déterminer s'il y a présence de justice procédurale lors de conflit d'ordre légal. Ils procèdent tout d'abord à l'évaluation des procédures ciblant l'allocation des ressources. Ainsi, les employés visent à cerner s'il existe un biais décisionnel lors de l'allocation. Par la suite, ceux-ci s'assurent que de potentiels facteurs non pertinents soient ignorés lors de la prise de décision. Le deuxième critère d'évaluation entoure l'évaluation de leur propre niveau d'influence lors du processus décisionnel. Les auteurs soulignent alors que « *le processus de contrôle décisionnel doit avoir été optimal auprès des parties pour que celui-ci soit considéré comme juste et équitable* » (Thibault et Walker, 1975, p.4, traduction libre).

1.4.2.3 Justice interpersonnelle

La justice interpersonnelle s'appuie sur la perception qu'ont les employés de la qualité du traitement interpersonnel reçu (Bies & Moag, 1986). La justice interpersonnelle comprend diverses actions observées par le gestionnaire en lien avec la démonstration d'une sensibilité

sociale, soit, le traitement des employés étant fait avec respect et dignité (Colquitt, 2001). Par exemple, l'écoute des préoccupations d'un subordonné, en lui fournissant des explications en lien avec les décisions prises, et montrer de l'empathie pour le sort ou la situation d'un employé. Une étude effectuée par Mikula, Petrik, et Tanzer (1990) auprès d'une population de 280 répondants issus de milieux universitaires et d'une collecte de données internationale sur les antécédents émotionnels et la régulation, a montré qu'une proportion considérable d'injustices perçues ne concernait pas la justice distributive ou procédurale dans le sens étroit du terme, mais plutôt ferait référence à la manière dont les individus sont traités de manière interpersonnelle lors des interactions et des rencontres avec le supérieur immédiat.

1.4.2.4 Justice informationnelle

La justice informationnelle est l'acte de communiquer les raisons pertinentes des procédures utilisées pour l'évaluation et le rationnel derrière la distribution des récompenses aux employés de l'organisation (Greenberg, 1993). Cette dimension a été identifiée comme ayant un effet significatif sur l'attachement émotionnel que peut ressentir l'employé envers une organisation (Hassan et Hashim, 2011). De plus, la perception de la justice informationnelle module les comportements en lien avec les résultats organisationnels, tels que l'engagement organisationnel.

Peu d'études ont formellement établi les liens entre le leadership d'habilitation et la justice organisationnelle. Cependant, une étude effectuée par Boudrias, Brunet, Savoie, Plunier, Morin et Cacciatore (2010) avait pour objectif d'évaluer si le climat organisationnel ainsi que les perceptions de la justice organisationnelle pouvaient modérer la relation entre les pratiques de gestion d'habilitation et la responsabilisation comportementale des employés. Les recherches

ciblaient l'analyse de 358 participants de trois secteurs organisationnels distincts. Ainsi, les chercheurs ont conclu que les pratiques de gestion d'habilitation avaient une relation positive avec le renforcement du comportement lorsque les perceptions du climat de soutien organisationnel et de la justice étaient plus élevées (Boudrias et al., 2010). De plus, une étude effectuée par Van Dijke, De Cremer, Mayer et Van Quaquebeke (2012) démontre l'impact de certaines dimensions du leadership d'habilitation et l'interaction de celle-ci avec la justice procédurale. Ainsi, l'encouragement des actions autonomes du subordonné de la part du supérieur immédiat augmenterait le désir de l'individu de connaître sa valeur envers l'organisation. Cependant, l'incitation au développement de soi de la part du supérieur diminuerait le désir d'information. Par conséquent, ces deux principaux types de dimensions du leadership d'habilitation interagissent de manière opposée avec la justice procédurale.

Une littérature grandissante nous permet ainsi d'élaborer sur les liens entre la justice organisationnelle et la santé mentale. Une méta-analyse réalisée par Ndjaboué, Brisson et Vézina (2012) comprenant onze études indique une preuve constante des effets protecteurs de la justice procédurale, de la justice interpersonnelle, de la justice informationnelle et de la justice distributive sur la détresse psychologique des travailleurs. Les résultats ont montré que chaque type de justice mentionné ci-haut serait significativement associé à la détresse psychologique. Plus récemment, Cloutier, Vilhuber, Harrison et Béland-Ouellette (2017) ont corroboré l'effet de la justice procédurale sur la détresse psychologique auprès de 659 travailleurs syndiqués issus de trois centres d'appels situés au Québec. Ils mentionnent également que la justice procédurale est un meilleur indicateur de l'appréciation d'un travailleur au sens propre, contrairement à la justice distributive qui n'était pas significative. L'étude pionnière de Tepper (2001) qui demeure un des auteurs les plus centraux sur la notion de justice organisationnelle indique que les

relations entre la justice procédurale et la détresse psychologique étaient plus fortes lorsque la justice distributive était moins élevée. En somme, une preuve cumulative croissante supporte l'idée qu'un environnement de travail ayant une faible présence de justice procédurale et interpersonnelle permet d'expliquer l'apparition de problèmes de santé mentale chez la main-d'œuvre (Calton et Cattaneo, 2014, Eib, Bernhard-Oettel, Magnusson Hanson et Leineweber, 2018, Grynderup, Mors, Hansen, Anderson, Bonde, Kaergaard, Kaerlev, Mikkelsen, Rugulies, Thomsen et Kolstad 2013, Njaboué et al., 2012).

1.5 Synthèse des arguments supportant un effet médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique

À notre connaissance, aucune étude n'a exploré l'effet médiateur de la justice organisationnelle sur la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Pour révéler ceci, une recherche a été effectuée à l'aide du moteur de recherche *Web of Science* avec l'utilisation des mots clés suivants : « empowering leadership », « psychological distress », et « organizational justice ». Une recherche manuelle de références ayant cité les revues systématiques ayant comme objectif de cibler l'apport du leadership sur les travailleurs a également été effectuée pour étendre notre recherche bibliographique (Kuoppala et al., 2008; Montano et al., 2017; Skakon et al., 2010).

Néanmoins, la littérature actuelle entourant la justice organisationnelle démontre l'apport non négligeable de celle-ci en contexte organisationnel, en plus de suggérer des liens d'intérêt avec le leadership d'habilitation et par extension, la santé mentale de la main-d'œuvre, sans toutefois que ces liens aient été explicitement conceptualisés et par extension, empiriquement testée. Tel qu'observé dans l'étude effectuée par Boudrias et al. (2010), les

pratiques de gestion d'habilitation avaient une influence sur les subordonnés lorsque les perceptions de l'organisation en termes de soutien organisationnel et de justice organisationnelle étaient élevées. De plus, tel qu'énoncé dans la littérature, le leadership d'habilitation contribuerait à réduire des manifestations négatives de santé mentale (p.ex., l'épuisement professionnel, l'anxiété, la dépression, et la détresse psychologique) (Bobbio et al., 2012; Finne et al., 2014). De par ces conclusions, nous suggérons en combinant ces courants de la littérature que la justice organisationnelle pourrait agir de médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur immédiat et la détresse psychologique du subordonné.

La proposition de relier le leadership d'habilitation, la justice organisationnelle et la détresse psychologique ensemble n'est pas dénuée d'intérêt pour l'avancement des connaissances tant théoriques que pratiques. Un grand nombre de chercheurs ont fait valoir que si les décisions organisationnelles et les actions de la direction étaient jugées injustes, les employés pourraient évoquer des sentiments de colère et d'indignation envers leurs supérieurs (Skarlicki et Folger, 1997). Ainsi, il est primordial, dans le contexte changeant actuel, d'assurer que les procédures mises en place soient légitimes et équitables pour tous (Elovainio, Kivimäki et Vahtera, 2002; Colquitt, 2001). Bien que l'association que nous tentons d'illustrer est sous documentée dans la littérature, nous croyons que ce lien est présent en milieu organisationnel. Ainsi, les subordonnés ayant une perception négative de la justice organisationnelle de leur organisation pourraient juger les comportements d'habilitation de leur gestionnaire de manière négative, provoquant des effets de détresse psychologique. À l'inverse, les employés satisfaits des mesures de justice organisationnelle en place pourraient apprécier le leadership habilitant de leur gestionnaire et ceci pourrait agir comme un facteur de protection contre la détresse psychologique. L'objectif de ce mémoire est de valider si en effet la perception de la justice

organisationnelle agit comme lien médiateur entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique.

1.6 Facteurs individuels associés à la détresse psychologique

Outre les facteurs liés à l'environnement de travail dont nous venons de faire état, certaines caractéristiques individuelles peuvent constituer une forme de protection ou de vulnérabilité relativement à l'apparition de la détresse psychologique. Il convient de mettre en évidence les facteurs propres à l'individu pouvant façonner l'apparition de détresse psychologique. La section suivante fait état des connaissances de l'effet du sexe, de l'âge et de l'ancienneté en lien avec la détresse psychologique.

Sexe

Tout d'abord, les études empiriques démontrent qu'il existe des différences de sexe en ce qui a trait à la prévalence de détresse psychologique. Ainsi, les femmes seraient plus susceptibles d'être atteintes de détresse psychologique que les hommes. Un bon nombre d'études confirment ce résultat (Jurado, Gurpegui, Fernandez, Luna et Galvez, 2005; Marchand et al., 2003, 2004, 2005a, 2006a; McDonough, 2000; Vermulen et Mustard, 2000; Wilkins et Beaudet, 1998). Cook (1990) émet deux hypothèses pour expliquer cette différence. La première serait induite par le rôle de la socialisation des individus. Ainsi, il propose que les normes sociales édictent aux hommes d'adopter des comportements de dénis, d'éviter, de camoufler ou de nier leur symptôme de détresse en raison de leur socialisation. De plus, le contexte socioculturel pourrait avoir une incidence sur la différence de détresse psychologique entre les hommes et les femmes. Belle (1991) indique que les femmes seraient plus assujetties à souffrir de détresse psychologique puisqu'elles seraient susceptibles d'être plus souvent un support

émotionnel chez les individus et ainsi être plus souvent affectées par la détresse d'autrui. Drapeau, Rousseau et Boivin (2005) rapportent à leur tour également deux hypothèses permettant d'expliquer cette différence. Ils mentionnent que les femmes seraient plus susceptibles de souffrir de détresse psychologique que les hommes dus en partie à leurs nombreux rôles sociaux, tels que les conflits travail-famille. En second lieu, ils indiquent qu'elles seraient également plus exposées aux stressseurs présents dans la vie quotidienne et seraient ainsi plus vulnérables. Enfin, bien que nous concédions qu'un appui important de la littérature tende à montrer la contribution de facteurs environnementaux issus de la sphère d'activités hors travail susceptible d'expliquer les différences de sexe dans la santé mentale de la main-d'œuvre (Beauregard et al., 2011; Beauregard et al., 2018), notre mémoire ne se concentrera que sur les facteurs environnementaux issus de la sphère du travail. Considérant la nature exploratoire de notre démarche, nous n'explorerons pas d'hypothèses spécifiques liées à des différences de sexe dans l'effet médiateur postulé entre le leadership d'habilitation, la justice organisationnelle et la détresse psychologique. Du même souffle, même si certaines études supportent la présence de différences selon le sexe dans l'effet de facteurs individuels liés aux traits psychologiques sur la santé mentale des travailleurs (Beauregard et al., 2018), nous nous limiterons uniquement aux facteurs individuels associés au profil sociodémographique tels le sexe, l'âge et l'ancienneté.

Âge et ancienneté

Le second facteur pouvant avoir un impact significatif sur la survenance de détresse psychologique est l'âge. Les recherches démontrent que les employés plus jeunes seraient plus enclins à rapporter de la détresse psychologique. Une étude regroupant 7 485 répondants démontre que les niveaux de détresse psychologique diminuent de manière constante avec l'âge

(Jorm, Windsor, Dear, Anstey, Christensen et Rodgers, 2005). Les auteurs ont également fait part d'une interaction significative entre l'âge et le sexe, démontrant une diminution constante de la détresse psychologique selon l'augmentation de l'âge chez les femmes, tandis que les hommes ont présenté un plateau de 20 à 44 ans et ensuite une diminution de la détresse psychologique. De plus, l'étude de Hayasaka, Nakamura, Yamamoto et Sasaki (2007) corrobore l'association significative entre l'âge et la détresse psychologique, le score du GHQ-30 étant plus élevé chez les groupes plus jeunes dont spécifiquement les 20-29 ans. L'ancienneté en emploi peut aussi être considérée comme un indicateur de l'âge des répondants. Notamment, il a été observé que les individus ayant plus d'ancienneté au sein d'une organisation sont moins à risque de souffrir de détresse psychologique, ce qui appuie les conclusions énoncées en lien avec l'âge puisque les travailleurs avec le plus d'ancienneté seraient en effet plus âgés (Dompierre, Lavoie et Pérusse, 1993). Pour les fins de l'étude, nous comptons retenir que l'un de ces deux indicateurs afin d'éviter la redondance potentielle dans la validation empirique de notre modèle.

Chapitre 2 - Modèle et hypothèses de recherche

Le deuxième chapitre décrit la problématique de notre recherche, le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche qui en guideront la validation empirique. L'Annexe 1 propose un tableau synthèse de la recension des écrits cités en appui à notre modèle.

2.1 Problématique

Les salariés aux prises avec des troubles de santé mentale constituent une large proportion de la population de travailleurs. Un sondage effectué par la Commission de la santé mentale du Canada indique que de 30% à 70% des demandes de prestation d'invalidité sont attribuables à des troubles de santé mentale (Memish, Martin, Bartlett, Dawkins et Sanderson, 2017). Un nombre important d'études empiriques ont montré le lien entre de nombreux facteurs liés à l'environnement de travail et la détresse psychologique chez la main-d'œuvre (De Lange, et al., 2003; Beaugard et al., 2011). Ainsi, les caractéristiques de l'environnement psychosocial de travail telles que de faibles niveaux d'autorité décisionnelle, de soutien social au travail ou encore de récompenses, ou a contrario, des niveaux élevés de demandes psychologiques seraient des contributeurs importants pouvant générer des problèmes de santé mentale associés au stress au travail (De Lange et al., 2003; Tsutsumi et Kawakami, 2004). Les études montrent également que la survenance de problèmes de santé mentale ne serait pas le fruit d'un facteur unique (Goldberg, Melchior, Leclerc et Lert, 2002), et laissent entrevoir des pistes d'explication autant environnementales (p. ex., travail, hors travail) qu'individuelles (p.ex., profil sociodémographique). Dès lors, la qualité des interactions entre les travailleurs et leur supérieur immédiat pourrait influencer non seulement l'environnement de travail auquel ils sont exposés (p.ex., environnement plus équitable), mais pourrait également avoir un impact sur leur santé mentale (c.-à-d. détresse psychologique).

À ce jour, la vaste majorité des études en santé mentale au travail se sont attardées à comprendre l'apport de certains risques psychosociaux de l'environnement immédiat du travail essentiellement apparentés aux modèles DCS et DER, sans accorder autant d'attention à d'autres risques psychosociaux ou facteurs explicatifs en amont. La détresse psychologique est alors étudiée en se basant fortement sur les conditions de l'organisation du travail, se limitant à quelques facteurs tels que la conception de la tâche, les demandes, les relations sociales, et les gratifications. Cependant, des composantes saillantes de l'environnement de travail de l'individu telles que le leadership du gestionnaire immédiat ainsi que la perception de justice organisationnelle peuvent façonner la manière dont un travailleur peut gérer un stresser relié à ces aspects du milieu de travail (Kivimäki et al., 2007; Snorraddottir et al., 2013). À notre connaissance, peu d'études ont formellement examiné l'apport de la justice organisationnelle comme médiateur du leadership du gestionnaire immédiat en lien avec notre problématique.

2.2 Secteur de la transformation métallurgique comme cas d'intérêt

Le secteur de la transformation métallique industrielle du Québec a grandement évolué depuis la dernière décennie. Plusieurs facteurs ont contribué aux changements importants rencontrés, qu'ils soient d'ordre économique ou technologique. Par exemple, avec l'avènement de l'information nuagique, les usines intelligentes et les ambiguïtés politiques font en sorte que les dirigeants de ce secteur doivent stratégiquement repenser leur manière d'opérer (Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020). Les activités principales de l'industrie comprennent la fonte et la raffinerie des métaux ferreux et non ferreux issus de minerai ou de ferrailles. Ce secteur regroupe approximativement 20 336 travailleurs provenant de plus de 118 établissements au Québec. La main-d'œuvre masculine représente 91% du secteur d'activité. De plus, 51% des femmes dans l'industrie de la transformation métallurgique au Québec

occupent des postes de nature administrative. Au sein de ces établissements s'y trouvent quatre sous-secteurs, soit la sidérurgie, la production et la transformation d'alumine et d'aluminium, la production et la transformation de métaux ferreux et non ferreux, et les fonderies. Ainsi, ce secteur demeure un pilier important de l'activité manufacturière au Québec, représentant 12,2% du PIB du secteur manufacturier, se classant au troisième rang des industries les plus importantes en termes de PIB. En ce qui concerne le taux de syndicalisation de cette industrie, 54% des établissements sont syndiqués. Les quatre principales organisations syndicales sont : le syndicat des Métallos (FTQ), la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN), la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et Unifor Québec.

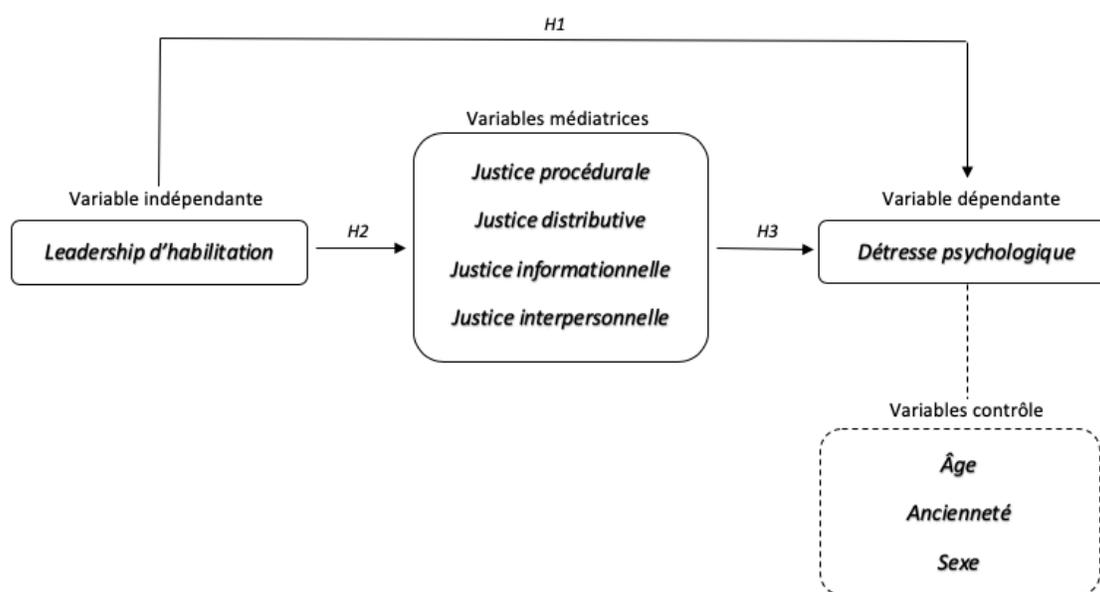
L'enjeu de pénurie de la main-d'œuvre semble bien saillant pour ce secteur puisque les données indiquent un degré de difficulté de 34% associé au recrutement de travailleurs pour les emplois de production. De plus, la rétention demeure un enjeu pour les PME du Québec, considérant le fait qu'un total de 605 emplois seront à pourvoir dans les prochaines années. Ainsi, pour contrer ce problème, les entreprises de cette industrie sont soucieuses d'offrir des conditions de travail avantageuses pour attirer et fidéliser les travailleurs ainsi que pour favoriser leur performance. En 2016, l'Institut de la statistique du Québec a annoncé que le taux horaire moyen du secteur de la fabrication au Québec était de 24,33\$ (Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020). De plus, 90% des entreprises ont développé des pratiques de compagnonnage pour les nouvelles embauches, assurant plus de structure et d'encadrement lors de l'intégration des nouveaux employés. Également, 20% des entreprises ont mis en place des programmes destinés aux employés de production facilitant l'obtention d'un diplôme ou d'une attestation reconnue comme gage d'attraction de la main-d'œuvre. Une évolution notable a également été observée dans les dernières années en ce qui a trait l'investissement de

ressources en formation de la main-d'œuvre. De plus, les gestionnaires de haut niveau préconisent des relations gestionnaire-employé de haute qualité et ils considèrent nécessaire d'investir dans des formations d'encadrement et de leadership pour les superviseurs de premier niveau, assurant le développement des travailleurs d'usines (Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020). Ainsi, des conditions de travail favorables sont essentielles pour l'attraction, la rétention et plus globalement, le bien-être des travailleurs de cette industrie. Dès lors, l'incitation au travail d'équipe et à la performance est souvent un extrant associé aux comportements exhibés par le supérieur immédiat envers ses subordonnés d'où l'intérêt d'utiliser ce secteur comme cas appliqué à notre problématique et nos questions de recherche.

2.3 Modèle analytique et hypothèses de recherche

À la lumière de la recension des écrits précédemment établie, et suivant la présentation de notre problématique, une représentation schématique du modèle de recherche est présentée dans la Figure 2.

Figure 2. Représentation du modèle analytique testé



Ce modèle d'analyse empirique présente un total de six variables : le leadership d'habilitation (variable indépendante), les quatre types de justice organisationnelle (justice procédurale, justice distributive, justice informationnelle, justice interpersonnelle : variables médiatrices), et la détresse psychologique (variable dépendante). Le modèle permettra de valider les deux questions de recherche orientant notre démarche à savoir : existe-t-il un lien entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique et de quel ordre est-il? Le cas échéant, ce lien est-il médiatisé par la justice organisationnelle?

Le modèle de recherche présenté ci-haut contribue à l'élaboration des hypothèses de recherche qui mettent en lien les différentes variables du modèle. Ainsi, comme nous l'avons mentionné précédemment, le leadership d'habilitation implique une responsabilisation et une imputabilité du travailleur face aux tâches à effectuer. Suivant une méta-analyse effectuée par Montano et al. (2017), la qualité des relations entre le gestionnaire immédiat et l'employé contribuerait à l'augmentation du niveau de bien-être et à une diminution des symptômes négatifs au travail tel que l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, le stress et les problèmes de santé. De plus, les relations positives entre le supérieur et le subordonné sont associées de manière négative à la détresse psychologique (Rousseau et al., 2008). Snorraddottir et al. (2013) ont rapporté qu'une relation négative était présente entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Cependant, il est important de tenir compte que cette étude était réalisée auprès d'une population spécifique vivant des changements économiques importants. Ainsi, ces résultats préliminaires nous permettent de proposer la première hypothèse de notre étude :

Hypothèse 1 : La présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à réduire les niveaux de détresse psychologique chez le subordonné.

Une méta-analyse effectuée par Erzen et Armagan (2015) montre qu'il existe une relation positive entre le leadership et la justice organisationnelle ($r = 0,52$). De plus, un appui empirique est dénoté quant à la présence d'une relation positive entre la justice organisationnelle et une relation gestionnaire-subordonné de haute qualité en général (Wan, 2011), ainsi qu'entre le leadership d'habilitation et de la justice procédurale en spécifique (Van Dijke et al., 2012). Basés sur ces résultats, nous proposons la seconde hypothèse de notre recherche :

Hypothèse 2a : La présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice distributive perçus chez le subordonné.

Hypothèse 2b : La présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice procédurale perçus chez le subordonné.

Hypothèse 2c : La présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice interpersonnelle perçus chez le subordonné.

Hypothèse 2d : La présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice informationnelle perçus chez le subordonné.

Plusieurs études ont ciblé l'apport de la justice organisationnelle sur la survenance de la détresse psychologique. Ainsi, tel qu'indiqué précédemment, Cloutier et al. (2017) postulent

que la présence de justice procédurale au sein d'une organisation serait un facteur de protection contre la détresse psychologique, démontrant ainsi une relation négative. De plus, les recherches effectuées par Inoue et al. (2012) ont également montré que les quatre types de justice organisationnelle, soient la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle étaient toutes associées de manière négative à la détresse psychologique. Ces résultats nous permettent d'élaborer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 3a : La présence d'une perception élevée de la justice distributive chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.

Hypothèse 3b : La présence d'une perception élevée de la justice procédurale chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.

Hypothèse 3c : La présence d'une perception élevée de la justice interpersonnelle chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.

Hypothèse 3d : La présence d'une perception élevée de la justice procédurale chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.

À notre connaissance, peu d'études ont explicitement cherché à mettre en lumière l'effet de la justice organisationnelle comme médiateur de la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique. À ce jour, la validation empirique d'effets de modération a permis d'établir qu'une haute qualité dans la relation gestionnaire-employé (LMX) contribuerait à expliquer la perception que se font les subordonnées de la justice procédurale, ce qui mènerait à une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Piccolo, Bardes, Mayer et Judge, 2008). Les connaissances actuelles nous

invitent donc à penser que le leadership d'habilitation exercé par le supérieur immédiat sur un subordonné et la justice organisationnelle sont des phénomènes interreliés (Boudrias et al., 2010). En ce sens, il est plausible d'envisager dans nos données également que la justice organisationnelle pourrait modifier l'association entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique par le biais d'effets de médiation. Plus précisément que la perception que se font les subordonnés du leadership d'habilitation de leur supérieur influence celle qu'ils se font de la justice organisationnelle présente dans leur environnement de travail, ce qui en retour contribuerait à expliquer leur détresse psychologique. Ces liens empiriques indirects anticipés sont exprimés dans le cadre des hypothèses suivantes :

Hypothèse 4a : La justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique.

Hypothèse 4b : La justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique.

Hypothèse 4c : La justice interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique.

Hypothèse 4d : La justice informationnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique.

Chapitre 3 – Méthodologie

Ce chapitre pose l'ensemble des critères méthodologiques retenus pour supporter la validation des hypothèses de recherche que nous venons d'exposer. Nous présentons dans un premier temps le devis de recherche, le déroulement de la recherche ainsi que le contexte organisationnel dans lequel la recherche a été déployée. Les outils de mesures seront décrits, suivis du plan d'analyse requis pour tester les hypothèses de recherche.

3.1 Devis de recherche

Les données secondaires sont tirées d'une étude transversale menée en 2017-2018 dans le cadre d'une recherche partenariale entre des chercheurs de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal et de HEC Montréal avec l'Alliance Métal Québec (AMQ) (Gaudet, Doucet, Lapalme et Beauregard, 2017). L'AMQ est un « Créneau d'excellence Accord ». Ce dernier est un réseau d'organisations « qui accompagne les entreprises en les supportant par la performance de leurs pratiques managériales, par le perfectionnement de leur savoir-faire au niveau de leurs produits et de leurs ventes, par la mise en place de pratiques de réseautage mobilisatrices, et ultimement, par la stimulation et le soutien d'alliances stratégiques qui consolideront le positionnement du créneau à l'échelle canadienne et mondiale » (AMQ, 2016). Le projet initial de cette recherche partenariale visait à examiner la mobilisation et la performance auprès d'employés d'usines du secteur de fabrication métallique au Québec. Les chercheurs de l'équipe ont tout d'abord collaboré avec Alliance Métal Québec (AMQ) dans le but d'effectuer la collecte de données dans cinq entreprises sondées de la province du Québec. Suite à l'accord des responsables de l'AMQ, l'équipe de recherche a contacté les membres de l'alliance afin de les inviter à collaborer pour la cueillette d'informations.

3.2 Considérations éthiques

Il s'avère primordial pour les chercheurs de prendre en considération le volet éthique en contexte de recherche pour établir un lien de confiance avec les organisations y prenant part ainsi que les répondants. Ceci permet d'obtenir des données se rapprochant de la réalité le plus possible. Dans le cadre de notre recherche, les participants ont répondu volontairement aux questionnaires sans ressentir de pression de la part des chercheurs. Les participants ont tous répondu de façon entièrement confidentielle et de manière anonyme. L'objectif de cette recherche a clairement été énoncé en amont du déroulement de la cueillette d'informations, ainsi que le but de l'intervention. Suivant ces considérations, la recherche a été approuvée par le comité d'éthique à la recherche de l'Université de Montréal et de HEC Montréal (#CERAS-2018-10-132-D).

3.3 Déroulement de la recherche

La distribution de questionnaire était la méthode principale de la collecte de données. Un questionnaire papier a été distribué à tous les employés des entreprises. Le questionnaire administré aux employés comprenait plusieurs sous-sections adressant différentes composantes de l'environnement de travail. Plusieurs mesures en lien avec la perception du leadership ainsi que des mesures en lien avec les attitudes des employés (p.ex., soutien organisationnel, habilitation psychologique, engagement, fierté) étaient incluses. De plus, le questionnaire comprenait des questions relativement au contexte de travail (p.ex., environnement psychosocial de travail), certains comportements ou attitudes organisationnels (p.ex., la fierté et la motivation au travail) ainsi que des mesures de santé et de sécurité du travail (p.ex., détresse psychologique). Le questionnaire totalisait 250 questions et était d'une durée d'approximativement 45 minutes. Celui-ci était rempli par les employés durant leurs heures de

travail. Une version abrégée du questionnaire, comportant 130 questions, pour une durée de 25 minutes, a été conçue pour l'une des trois entreprises puisque la longueur consistait initialement un enjeu à la participation de l'étude.

Un étudiant de l'École des Relations industrielles s'est présenté sur les lieux et durant les heures de travail afin d'effectuer la distribution des questionnaires aux employés des usines. Les participants ont été informés de l'objectif de l'étude avant d'y prendre part. Les considérations éthiques de la recherche, telle que la garantie de confidentialité des réponses et de la participation volontaire était expliquée sur la première page des questionnaires acheminés aux participants. Des enveloppes avaient été préparées pour les employés absents, contenant un questionnaire et une lettre d'invitation identifiés à l'aide de code personnel. Les enveloppes scellées ont été remises directement à l'employeur pour que les employés puissent les compléter à un moment ultérieur.

Un total de 1857 individus ont reçu le questionnaire dans les trois entreprises et 741 employés ont remis leur questionnaire à l'assistant de recherche. Le Tableau 2 présente le taux de réponse global qui s'élève à 39,90%, ainsi que celui par établissement.

Tableau 2. Portrait de l'échantillon

Source	Taille	N final	Taux de réponse
Organisation A	1783	691	38,75%
Organisation B	32	23	71,87%
Organisation C	42	27	64,28%
Total	1857	741	39,90%

3.3.1 Contexte organisationnel

Les trois entreprises sondées sont toutes membres de l'AMQ. Les trois entreprises étaient situées dans la région de Lanaudière.

Une entreprise de notre échantillon employait 1783 travailleurs répartis sur dix sites différents, tout consacrés à la fabrication de produits d'acier. Ainsi, il y avait un grand nombre d'employés travaillant dans les bureaux ainsi que certains cadres. Le reste des répondants travaillant dans l'usine ont répondu de manière anonyme utilisant le questionnaire papier.

La deuxième entreprise était composée de 32 employés travaillant dans des ateliers d'usinage. La dernière entreprise était composée de 42 travailleurs situés dans un entrepôt de matériaux. Une variété de métiers et de tâches étaient présents dans les trois entreprises. Les entreprises dans lesquels la cueillette d'information a été effectuée étaient toutes volontaire à prendre part à cette étude permettant l'élaboration d'un programme de recherche et d'intervention.

3.4 Instruments de mesure

Cette section décrit les instruments présents au questionnaire mesurant chacune des variables incluses dans notre modèle analytique. La majorité des questions étaient répondues à l'aide d'échelles de Likert, pouvant avoir différents niveaux d'une variable à l'autre.

3.4.1 Variable dépendante – Détresse psychologique

La détresse psychologique a été mesurée à partir de l'instrument élaboré par Kessler et ses collègues (2002), soit le *Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress* dans sa version française comportant 6 items. Ce

questionnaire auto-administré, communément appelé le K6, a pour but de distinguer les cas inclus et non inclus du manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM). La détresse psychologique est mesurée selon une échelle de Likert à cinq points d'ancrage (0= Tout le temps, 1= La plupart du temps, 2= Quelques fois, 3= Rarement et 4= Jamais). Le K10 et le K6 sont le plus souvent utilisés en partie dû à leur haut degré de précision dans le 90 à 99^e percentile de la population. Ainsi, la brièveté et les fortes propriétés psychométriques de ce questionnaire sont les raisons principales pour lesquels ils sont davantage utilisés dans la communauté scientifique (Kessler, Andrews, Colpe, Hiripi, Mroczek, Normand et Zaslavsky, 2002). Bien que des seuils de détresse psychologique élevés aient été documentés dans la littérature épidémiologique (scores de 13+), nous recourons ici aux scores sous forme de distribution continue. Un des principaux avantages de recourir à une distribution en continu réside dans la capture du large spectre d'expression que peut prendre la distribution théorique de la variable dans notre population générale de travailleurs, même dans ses niveaux les plus bas, sans toutefois focaliser uniquement sur des seuils élevés validés auprès de populations cliniques (Horwitz, 2002). Des études empiriques par le passé ont montré la pertinence d'utiliser à la fois les échelles de mesure de la détresse psychologique tant en continu que sous sa forme binaire afin de faire émerger des dynamiques explicatives propres à la distributive de la variable retenue (Marchand et al, 2006).

3.4.2 Variable indépendante – Leadership d'habilitation

La mesure du leadership d'habilitation a été effectuée avec une version abrégée de l'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ; Arnold et al., 2000). Puisqu'il existe de nombreuses conceptions et instruments de mesure du leadership d'habilitation, il était important pour l'étude ci-présente d'utiliser l'échelle de mesure la mieux rattachée à la conception retenue.

Cependant, l'échelle de mesure initiale d'Arnold et al. (2000) comportait un total de 38 indicateurs, ce qui pourrait paraître assez long pour le répondant puisque le questionnaire final comportait 250 questions. C'est pour cette raison qu'il était nécessaire de réduire la portion du questionnaire en lien avec le leadership d'habilitation à quinze questions, satisfaisant également la longueur maximale demandée par les entreprises prenant part à cette étude. Ainsi, le nombre d'indicateurs était réduit à quinze et le nombre de dimensions du leadership d'habilitation était d'ailleurs équilibré (le questionnaire original pouvait contenir de cinq à onze indicateurs pour chaque dimension). En somme, trois indicateurs par dimension ont été retenus par l'équipe de recherche sur la base de la représentativité des dimensions à l'étude. Les questions incluses dans le questionnaire avaient été préalablement validées auprès des présidents et présidentes des entreprises participant à l'étude pour assurer une bonne compréhension et clarté des items.

3.4.3 Variable médiatrice – Justice organisationnelle

Cette mesure a été effectuée avec l'échelle de Colquitt (2001). Les items 1 à 3 ciblent la justice distributive (p. ex., « vos conditions de travail reflètent adéquatement vos efforts au travail »), les items 4 à 7 ciblent la justice procédurale (p. ex., « ces procédures ont été appliquées de manière uniforme pour tous les employés »), les items 8 à 10 ciblent la justice interpersonnelle (p. ex., « mon supérieur m'a traité avec politesse ») et les items 11 à 13 ciblent la justice informationnelle (p. ex., « mon supérieur a été franc lors de ses communications avec moi »). La justice organisationnelle est mesurée à l'aide d'une échelle de Likert comportant 7 points d'ancrage (1= Très en désaccord allant jusqu'à 7= Très en accord).

3.5 Variables contrôles

Les variables contrôle incluses ont été précédemment associées avec la détresse psychologique dans diverses études (Bourbonnais et al., 1996; Marchand et al., 2005; Vézina, 2008). L'âge était rapporté comme une variable continue et les répondants étaient invités à répondre en années sur une ligne. Le sexe était rapporté comme une variable binaire (1= femme, 2= homme) et les répondants devaient encercler un des choix. L'ancienneté est une variable continue mesurée en année.

3.6 Plan d'analyse

Le plan d'analyse décrit les étapes de l'analyse de nos résultats. La préparation de la base de données ainsi que les statistiques descriptives et bivariées ont été complétées avec l'utilisation du logiciel SPSS.

3.6.1 Analyses préliminaires

Plusieurs analyses préliminaires ont été effectuées afin de valider la concordance entre les données obtenues et les concepts à l'étude. Ces analyses sont nécessaires afin de pouvoir tester les hypothèses de notre étude et examiner les données manquantes.

Des analyses descriptives ont été effectuées pour faire ressortir les caractéristiques essentielles de notre échantillon. Des mesures de tendances centrales, telles que la moyenne ainsi que l'écart-type, ont été établies. Les analyses de fidélité (alpha de Cronbach) seront réalisées afin de valider la cohérence interne des concepts inclus dans notre modèle. Par la suite, les analyses bivariées ont été effectuées afin de valider la présence de liens entre les variables à l'étude. Les coefficients de Pearson (r) décrivent la force standardisée entre deux variables. Ce

tableau nous permet également de cibler les situations dans lesquels il y aurait une colinéarité entre les variables indépendante, médiatrices et contrôles, ce qui pourrait influencer les conclusions des analyses d'équations structurelles. Pour terminer, nous effectuerons des analyses factorielles confirmatoires avec l'utilisation du logiciel AMOS afin de nous assurer de la validité du construit et de la validité discriminante des variables de notre étude.

3.6.2 Vérifications des hypothèses

Des analyses d'équations structurelles seront effectuées afin de tester notre modèle théorique. Ainsi, les hypothèses de relation, *1a* à *3d*, seront testées avec l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles du logiciel AMOS. Dans un premier temps, nous allons procéder à l'examen de l'effet direct de HI, sans inclure la justice organisationnelle. Les relations présentes à la Figure 2 seront testées simultanément par un modèle d'équations structurelles, c'est-à-dire, H1, H2 et H3, afin de déterminer la qualité de la solution globale présentée. Nous allons recourir à quatre indices de diagnostics largement utilisés dans la littérature. Premièrement, le « root mean square error adjusted » (RMSEA). Cet indice permet « d'évaluer la parcimonie du modèle en fonction du nombre de paramètres inclus » (Hooper, Coughlan et Mullen, 2008). Un modèle ayant une valeur de RMSEA situer entre 0,05 et 0,01 est considéré atteindre un niveau adéquat de parcimonie. Dans un deuxième temps, nous utiliserons l'indice « Goodness of Fit » (GFI) qui permet d'évaluer notamment l'écart entre le modèle estimé et la matrice de covariance observée. Un bon ajustement du modèle est reflété par une valeur supérieure à 0,9. De plus, nous utiliserons l'indice du Chi-carré (χ^2), le nombre de degrés de liberté (*ddl*) ainsi que le rapport entre ces deux nombres (χ^2/ddl). Cette statistique d'ajustement permet de vérifier que les matrices de covariance de la population de l'échantillon correspondent adéquatement.

Tabachnik et Fidell (2007) indiquent qu'il est recommandé que le rapport entre le χ^2 et les degrés de liberté soit inférieur à 2. Enfin, l'indice « Parsimony normed fit index » (PNFI) est utilisé, car il prend en compte le nombre de degrés de liberté utilisés pour atteindre un niveau d'ajustement. Un haut niveau de parcimonie est donc souhaitable.

Nous pourrions ensuite confirmer H1, H2 et H3 si des relations significatives sont observées par les modèles. Pour effectuer la vérification de la significativité des relations, nous pourrions consulter les coefficients de régression pour chacune de nos hypothèses de relations. Les hypothèses de médiation, *4a à 4d*, seront également testées à partir du logiciel AMOS. De plus, la méthode bootstrap sera utilisée pour nos hypothèses de médiation puisqu'elle permet de tester les effets indirects d'un modèle de médiation. La méthode bootstrap calcule le niveau de signification en créant des échantillons aléatoires avec remplacement, augmentant ainsi la validité (Baron et Kenny, 1986). Cependant, afin de tester les effets indirects, nous allons recourir à l'approche du modèle fantôme élaborée par Macho et Ledermann (2011). L'approche du modèle fantôme permet, notamment d'évaluer les effets spécifiques dans les modèles d'équation structurelle. Cette méthode consiste à représenter l'effet spécifique, comme un effet total dans un modèle présentant des variables latentes distinctes. Le fait d'appliquer cette méthode nous permet de contrer l'impossibilité d'une évaluation d'effets spécifiques dans le cadre d'analyse d'équations structurelles avec le logiciel AMOS.

Chapitre 4 – Résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats supportant la validation empirique de notre modèle d'analyse. Tout d'abord, les résultats des analyses préliminaires sont présentés (c.-à-d., statistiques descriptives, de fidélité, et bivariées). Puis, nous présentons les résultats associés à la validation de chacune des hypothèses de recherche par le biais d'analyses d'équations structurelles.

4.1 Résultats des analyses préliminaires

Les analyses descriptives nous permettent de mettre de l'avant les caractéristiques de notre population analytique (Tabachnick et Fidell, 2012). Les statistiques univariées, de fidélité et bivariées sont présentées aux Tableaux 3 à 5 ci-bas.

4.1.1 Analyses descriptives

Le Tableau 3 nous renseigne de la distribution de notre variable dépendante, soit la détresse psychologique. La moyenne est de 11,65 (ET=4,26) avec une étendue variant de 6 à 30. Pour le leadership d'habilitation, les scores varient entre 18 et 105 et la moyenne est de 71,74 (ET=19,73). En ce qui concerne les variables médiatrices, soit les composantes de la justice organisationnelle, notons que nous avons retenu la conceptualisation à quatre facteurs de Colquitt (2001). Ainsi, la justice procédurale offrait une possibilité de scores pouvant varier entre 4 et 28. La moyenne est de 18,67 (ET=5,45). Pour ce qui est de la justice distributive, les scores varient entre 3 et 21. La moyenne est de 14,06 (ET=4,27). Ensuite pour la justice interpersonnelle, les scores varient entre 3 et 21 et la moyenne est de 17,22 (ET=3,99). Enfin, les scores pour la justice informationnelle varient également entre 3 et 21. La moyenne est de 15,95 (ET=4,02). Pour terminer, le Tableau 3 rapporte également les caractéristiques de

distribution liées aux facteurs individuels de notre échantillon. Tel qu'attendu, la majorité de notre échantillon est majoritairement composée d'hommes (85,80%), l'âge moyen est de 42,12 ans (ET=11,27), et l'ancienneté de 11,50 années (ET=10,66).

Tableau 3. Sommaire des statistiques descriptives univariées (N=741)

	Fréquences et %	Étendue Min-Max	Moyenne	ET	Alpha de Cronbach
Variable dépendante					
Détresse psychologique		6-30	11,65	4,26	0,84
Variable indépendante					
Leadership d'habilitation		18-105	71,74	19,73	0,95
Variables médiatrices					
Justice procédurale		4-28	18,67	5,45	0,89
Justice distributive		3-21	14,06	4,27	0,92
Justice interpersonnelle		3-21	17,22	3,99	0,93
Justice informationnelle		3-21	15,95	4,02	0,92
Facteurs individuels					
Sexe					
1 = Femme	105 (14,20%)				
2 = Homme	636 (85,80%)				
Âge (années)		18-71	42,12	11,27	
Ancienneté (années)		0-45	11,50	10,66	

Note. ET : Écart-type

4.1.2 Analyses de fidélité

Tel que mentionné, les analyses de fidélité permettent de vérifier la cohérence interne des concepts présents dans notre étude. L'alpha de Cronbach est la mesure qui nous permet d'évaluer les construits. Le Tableau 4 présente les coefficients. Les coefficients obtenus pour l'ensemble des mesures utilisées dans notre étude attestent que nous avons une excellente cohérence interne pour l'ensemble des construits mesurés ($>0,80$) (Kline, 2011).

Tableau 4. Analyses de fidélité

Variabes	Coefficient alpha de Cronbach
Détresse psychologique	0,84
Leadership d'habilitation	0,95
Justice procédurale	0,89
Justice distributive	0,92
Justice interpersonnelle	0,93
Justice informationnelle	0,92

4.1.3 Analyses corrélationnelles

La matrice de corrélation introduite au Tableau 5 nous informe des associations bivariées entre l'ensemble des variables de notre modèle conceptuel.

Tableau 5. Sommaire des analyses bivariées

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leadership d'habilitation	1								
2. Détresse psychologique	-,222***	1							
3. Justice procédurale	,433***	-,389***	1						
4. Justice distributive	,437***	-,329***	,625***	1					
5. Justice interpersonnelle	,584***	-,298***	,421***	,351***	1				
6. Justice informationnelle	,689***	-,292***	,499***	,428***	,699***	1			
7. Âge	-,044	-,034	-,026	,022	-,059	-,067	1		
8. Ancienneté	-,053	-,008	-,039	-,020	-,035	-,073*	,642***	1	
9. Sexe	-,189***	-,064	-,012	-,105*	-,151***	-,099	-,007	-,016	1

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tout d'abord, la détresse psychologique et le leadership d'habilitation sont faiblement et négativement associés ($r=-,222$). Le leadership d'habilitation est significativement et positivement associé aux quatre composantes de la justice organisationnelle. Les quatre composantes de la justice organisationnelle sont faiblement et négativement associées à la détresse psychologique. Conséquemment, tel qu'anticipé pour notre modèle analytique, ces associations entre notre variable indépendante, nos variables médiatrices et notre variable dépendante rencontrent les conditions minimales afin d'évaluer les associations multivariées dans l'ensemble de ces paramètres dans un modèle d'équation structurelle (Baron et Kenny, 1986).

Concernant les facteurs individuels, l'ancienneté et l'âge sont modérément associés ($r=,642$). Notons également que le sexe est négativement associé à l'ensemble des variables inclus dans notre modèle.

4.1.4 Analyse factorielle confirmatoire

Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée afin de vérifier la validité discriminante ainsi que convergente des concepts présents à notre modèle conceptuel. Ainsi, un total de quatre modèles alternatifs ont été comparés au modèle conceptuel original. Rappelons que la pertinence de cette démarche est de mise pour des fins empiriques afin de valider que les concepts et leurs indicateurs sont bien supportés dans les données, et pour des fins théoriques afin de valider notamment le nombre de dimensions présentes au modèle dimensionnel de Colquitt pour la justice organisationnelle. Le Tableau 6 présente les indices d'ajustement aux données des modèles alternatifs.

Tableau 6. Indices d'ajustement des modèles de l'analyse factorielle confirmatoire

Modèle	RMSEA	GFI	χ^2	χ^2/dl	PNFI
Modèle 1 – 6 facteurs	,055	,877	1648	3,246	,833
Modèle 2 – 5 facteurs	,092	,748	3786	7,324	,825
Modèle 3 – 4 facteurs	,092	,708	3800	7,351	,753
Modèle 4 – 3 facteurs	,109	,642	5088	9,786	,699

Note. N=741. RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; GFI = *Goodness of fit*; χ^2 = *chi-carré du modèle*; dl = *degrés de liberté*; PNFI = *Parsimony normed fit index*

Le **modèle 1** représente le modèle conceptuel issu du chapitre 2. Ce modèle est composé de 6 facteurs : 1) le leadership d'habilitation (15 indicateurs); 2) la justice distributive (3 indicateurs); 3) la justice procédurale (4 indicateurs); 4) la justice interpersonnelle (3 indicateurs); 5) la justice informationnelle (3 indicateurs); et 6) la détresse psychologique (6 indicateurs).

Pour le **modèle 2**, nous avons tenté d'analyser si la variable de la justice organisationnelle était mieux représentée en trois facteurs plutôt que quatre. Le modèle 2 est composé d'un total de 5 facteurs : 1) le leadership d'habilitation (15 indicateurs); 2) la justice distributive (3 indicateurs); 3) la justice procédurale (4 indicateurs); 4) la justice interactionnelle (6 indicateurs); et 5) la détresse psychologique (6 indicateurs).

Par la suite, nous avons créé le **modèle 3**, qui comprend 4 facteurs. La justice organisationnelle a été regroupée en deux facteurs uniques, soit la justice procédurale (6 indicateurs) et la justice interactionnelle (7 indicateurs). Également, le leadership d'habilitation et la détresse psychologique font toujours partie de ce modèle.

Pour terminer, le **modèle 4** regroupe la justice organisationnelle mesurée en une seule variable latente, ainsi ce modèle comprend un total de 3 facteurs, soit le leadership d'habilitation, la détresse psychologique et la justice organisationnelle.

Les indices d'ajustement des modèles de l'AFC présentés au dans le Tableau 6 indiquent que le modèle 1 prime sur le reste des modèles analysés. En effet, chacun des indices d'ajustement est plus près des cibles requises d'ajustement avec le modèle 1. Les indices démontrent que notre modèle conceptuel initial soit d'illustrer la justice organisationnelle en quatre facteurs est à privilégier.

4.2 Vérification des hypothèses de recherche

Cette section présente les analyses effectuées afin de valider nos hypothèses de recherche. Pour débiter, le modèle conceptuel ainsi que les résultats seront présentés. Par la suite, nous effectuerons une vérification de nos hypothèses de relation, soit les H1 à H3d, à l'aide d'analyses d'équations structurelles. Ensuite, les hypothèses de médiation seront analysées, soit les H4a à H4d, avec l'utilisation de la méthode de Bootstrap.

4.2.1 Modèle conceptuel retenu

Nous pouvons conclure que notre modèle structurel estimé par les données présente un indice acceptable d'ajustement des données (GFI). Notre indice de parcimonie est situé entre 0,05 et 0,01, ce qui atteint un niveau adéquat selon la littérature (Hooper et al., 2008). Les indices d'ajustement sont présentés au Tableau 7 qui détaille le modèle conceptuel final estimé par les données.

Tableau 7. Indices d'ajustement du modèle conceptuel retenu

Modèle	RMSEA	GFI	χ^2	χ^2/df	PNFI
Modèle 1	,054	,869	1923,12	3,158	,832

4.2.2 Vérification des hypothèses de relation

Le modèle structurel final estimé par les données nous permet de tester H1 à H3d. Le récapitulatif des tests d'hypothèses de relation est présenté dans le Tableau 8 ci-dessous. Rappelons que la vérification des hypothèses de relation a été faite en considérant l'ensemble des six construits, soit LH, DP, JD, JP, JInter, JInf, après ajustement des covariables.

Tableau 8. Vérification des hypothèses de relation

Hypothèses	Béta standardisés	Valeur p et seuil de significativité p	Conclusions
1 LH - DP	,062	,360	Rejetée
2a LH - JD	,463	***	Confirmée
2b LH - JP	,481	***	Confirmée
2c LH - JInter	,623	***	Confirmée
2d LH - JInf	,779	***	Confirmée
3a JD - DP	-,134	*	Confirmée
3b JP - DP	-,257	***	Confirmée
3c JInter - DP	-,112	,106	Rejetée
3d JInf - DP	-,129	,230	Rejetée

Notes. N = 741. * $p < ,05$ *** $p < ,001$. LH = Leadership d'habilitation ; DP = Détresse psychologique; JD = Justice distributive; JP = Justice procédurale; JInter = Justice interpersonnelle; JInf = Justice informationnelle.

L'hypothèse 1 mentionne que *la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à réduire les niveaux de détresse psychologique chez le subordonné*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse

psychologique est non significative ($B = ,062 ; ns$). **L'hypothèse 1 est donc rejetée, il n'y a pas de lien direct du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique.**

L'hypothèse 2a mentionne que *la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice distributive perçus chez le subordonné*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre le leadership d'habilitation et la perception de la justice distributive est significative ($B = ,463 ; p < ,001$). **L'hypothèse 2a est donc confirmée.**

L'hypothèse 2b mentionne que *la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice procédurale perçus chez le subordonné*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre le leadership d'habilitation et la perception de la justice procédurale est significative ($B = ,481 ; p < ,001$). **L'hypothèse 2b est donc confirmée.**

L'hypothèse 2c mentionne que *la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice interpersonnelle perçus chez le subordonné*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre le leadership d'habilitation et la perception de la justice interpersonnelle est significative ($B = ,623 ; p < ,001$). **L'hypothèse 2c est donc confirmée.**

L'hypothèse 2d mentionne que *la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice informationnelle perçus chez le subordonné*. Les résultats du modèle montrent que la relation entre le leadership d'habilitation

et la perception de la justice informationnelle est significative ($B = ,779$; $p < ,001$).

L'hypothèse 2d est donc confirmée.

L'hypothèse 3a mentionne que *la présence d'une perception élevée de la justice distributive chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.*

Les résultats du modèle montrent que la relation entre la perception de la justice distributive et la détresse psychologique est significative ($B = -,134$; $p < ,05$). **L'hypothèse 3a est donc confirmée.**

L'hypothèse 3b mentionne que *la présence d'une perception élevée de la justice procédurale chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.*

Les résultats du modèle montrent que la relation entre la perception de la justice procédurale et la détresse psychologique est significative ($B = -,257$; $p < ,001$). **L'hypothèse 3b est donc confirmée.**

L'hypothèse 3c mentionne que *la présence d'une perception élevée de la justice interpersonnelle chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.*

Les résultats du modèle montrent que la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et la détresse psychologique est non significative ($B = -,112$; *ns*). **L'hypothèse 3c est donc rejetée.**

L'hypothèse 3d mentionne que *la présence d'une perception élevée de la justice informationnelle chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique.* Les résultats du modèle montrent que la relation entre la perception de la justice

informationnelle et la détresse psychologique est non significative ($B = -,129; ns$). **L'hypothèse 3d est donc rejetée.**

4.2.3 Vérification des hypothèses de médiation

Les hypothèses 4a à 4d représentent les hypothèses de médiation de notre modèle. Ces hypothèses se concentrent sur l'effet médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Les liens indirects obtenus ont été identifiés ainsi que les intervalles de confiance associée. Puisque nous avons évalué simultanément les hypothèses de médiation, ceci est ajusté pour l'ensemble du modèle ainsi que des covariables.

Tableau 9. Vérification des hypothèses de médiation

Hypothèses	Effet indirect	Intervalles de confiance (95%)	Conclusions
4a LH – JD - DP	-,032	[-,063; -,004]	Confirmée
4b LH – JP - DP	-,063	[-,105; -,031]	Confirmée
4c LH – JInter - DP	-,036	[-,088; ,018]	Rejetée
4d LH – JInf - DP	-,051	[-,158; ,050]	Rejetée

Notes. N = 741. *** $p < ,001$. LH = Leadership d’habilitation ; DP = Détresse psychologique; JD = Justice distributive; JP = Justice procédurale; JInter = Justice interpersonnelle; JInf = Justice informationnelle.

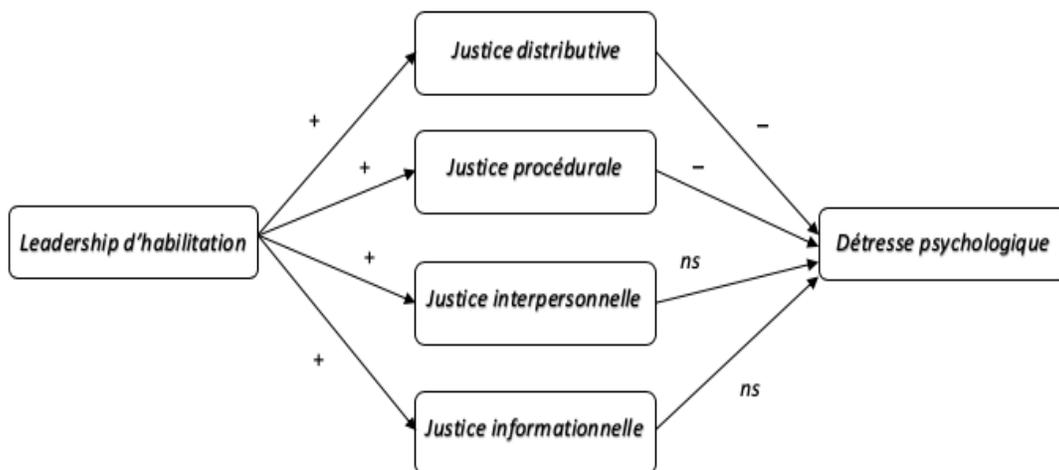
L’**hypothèse 4a** mentionne que *la justice distributive exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d’habilitation du supérieur immédiat et la détresse psychologique*. Les résultats du modèle montrent qu’il existe un effet médiateur exercé par la justice distributive dans la relation entre le leadership d’habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique (B = -,032 ; [-,063 ; -,004]). **L’hypothèse 4a est donc confirmée.**

L’**hypothèse 4b** mentionne que *la justice procédurale exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d’habilitation du supérieur immédiat et la détresse psychologique*. Les résultats du modèle montrent qu’il existe un effet médiateur exercé par la justice procédurale dans la relation entre le leadership d’habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique (B = -,063 ; [-,105 ; -,031]). **L’hypothèse 4b est donc confirmée.**

L'hypothèse 4c mentionne que *la justice interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur immédiat et la détresse psychologique*. Les résultats du modèle montrent qu'il n'existe pas d'effet médiateur exercé par la justice interpersonnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique ($B = -,036 ; [-,088 ; -,018]$). **L'hypothèse 4c est donc rejetée.**

L'hypothèse 4d mentionne que *la justice informationnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation du supérieur immédiat et la détresse psychologique*. Les résultats du modèle montrent qu'il n'existe pas d'effet médiateur exercé par la justice informationnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation des supérieurs immédiats et la détresse psychologique ($B = -,051 ; [-,158 ; -,050]$). **L'hypothèse 4d est donc rejetée.**

Figure 3. Modèle empirique validé dans les données



Chapitre 5 – Discussion

Ce chapitre vise à présenter une interprétation des résultats obtenus lors de notre étude, à la lumière des connaissances scientifiques actuelles. Ainsi, ce chapitre sera composé de cinq sections. Un rappel des objectifs de ce mémoire est présenté dans un premier temps. Par la suite, une interprétation de nos résultats est effectuée en lien avec nos hypothèses de recherche. Dans un troisième temps, les implications théoriques et pratiques sont présentées. Ensuite, nous exposerons les forces et les limites de notre recherche. Pour terminer, des pistes de recherche futures sont élaborées.

5.1 Rappel de l'objectif et de la problématique du mémoire

Ce mémoire poursuivait deux objectifs principaux : 1) identifier l'impact du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique; 2) déterminer le rôle médiateur de la justice organisationnelle (c.-à-d., justice distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle), sur l'association entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique des subordonnés.

Ces objectifs ont été formulés afin d'enrichir les écrits scientifiques en santé mentale au travail qui ont à ce jour peu considéré ces pistes d'explications. Ainsi, sachant que plusieurs facteurs environnementaux et individuels contribuent à la détresse psychologique des travailleurs, la qualité des interactions entre un supérieur et ses subordonnés peut être un contributeur important afin d'expliquer l'apparition de problèmes de santé mentale telle la détresse psychologique en milieu de travail. De plus, nous tentions de départager les effets des différents types de justice organisationnelle présentés dans la littérature pouvant agir de potentiel médiateur entre le leadership d'habilitation exercé du supérieur et la détresse

psychologique chez le subordonné. La pertinence de raffiner les connaissances autour des différents types de justice organisationnelle et d'évaluer dans quelles mesures chacun de ces types présentes des patrons d'associations communs ou distincts réside dans une meilleure compréhension du contexte organisationnel au sein duquel le leadership d'habilitation est le plus susceptible d'émerger comme une ressource bénéfique à l'accompagnement des subordonnés et par extension, à leur santé et leur mieux-être.

5.2 Interprétation des résultats des analyses

Cette section vise à comprendre les résultats obtenus dans le cadre de notre étude en considérant les connaissances acquises dans la littérature. Nous présenterons pour terminer, les résultats relativement aux variables de contrôle.

5.2.1 Hypothèses de relation

Notre première hypothèse de relation (H1) posait la présence d'un lien direct entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Notre hypothèse proposait qu'il y ait une relation négative entre ces deux variables, de telle sorte que plus le niveau de leadership d'habilitation est élevé, plus un bas niveau de détresse psychologique chez les subalternes est anticipé. Cette proposition a été formulée suite aux recherches effectuées par Montano et al. (2017) trouvant que des relations de qualité entre le gestionnaire immédiat et le subordonné contribuaient à une diminution des symptômes négatifs de santé tels que l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, le stress et autres problèmes de santé. Sachant également que le leadership d'habilitation s'appuie sur l'habilitation psychologique des travailleurs et favorise l'encouragement des subordonnés à exprimer leurs opinions et leurs

idées, plusieurs études ont décelé la présence d'une relation négative entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique (Rousseau et al., 2008, Snorraddottir et al., 2013).

Suivant nos résultats, les analyses bivariées attestent en effet une association négative entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique dans notre échantillon. En ce sens, l'effet protecteur du leadership d'habilitation du supérieur sur la santé mentale des subordonnés dans notre étude corrobore les résultats méta-analytiques observés par Montano et al. (2017) à première vue. Cependant, l'analyse multivariée en équations structurelles n'a pas permis de valider le maintien de cette association directe après ajustement des autres facteurs explicatifs au modèle (c.-à-d., justice organisationnelle, variables contrôles). Le fait que H1 ne puisse être confirmée dans un tel contexte nous amène à penser que le lien entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique s'exprime à travers d'autres mécanismes. Cette piste a été précisément testée avec notre série d'hypothèses faisant intervenir un effet médiateur de la justice organisationnelle dans l'association entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Ces résultats sont discutés de manière plus approfondie à la prochaine sous-section.

Ceci dit, une seconde série d'hypothèses (H2a, H2b, H2c, et H2d) pose l'existence d'une relation entre le leadership d'habilitation et les composantes de la justice organisationnelle selon le modèle de Colquitt (2001). Ainsi, il était proposé que la présence d'un leadership d'habilitation élevé chez le supérieur contribue à augmenter les niveaux de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) perçus chez le subordonné. Ces liens étaient proposés suivant les résultats observés par la méta-analyse effectuée par Erzen et Armagan (2015). Leurs conclusions démontrent qu'il y a présence d'une

relation positive entre le leadership d'habilitation et la justice organisationnelle. Dans les faits, un effet direct et positif entre chacun des quatre types de justice organisationnelle (c.-à-d., distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) est observé, et ce, après ajustement pour les covariables. Nos résultats confirment donc l'étude d'Hayashi et al. (2011), pour les composantes de la justice organisationnelle plus fréquemment étudiées que sont la justice distributive et procédurale. Ils donnent également écho aux travaux qui ont aussi examiné ce lien pour la justice informationnelle et interpersonnelle avec d'autres types de leadership (Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo et Colombat, 2013).

Enfin, une troisième série d'hypothèses (H3a, H3b, H3c, H3d) propose que la présence d'une perception élevée de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) chez le subordonné contribue à réduire les niveaux de la détresse psychologique. Ces hypothèses sont postulées suivant des résultats précédentes qui nous permettent de justifier ces propositions. En effet, Cloutier et al. (2017) ont montré que la présence de la justice procédurale en milieu organisationnel agirait tel un facteur de protection contre la survenance de détresse psychologique. Les conclusions de la recherche effectuée par Inoue et al. (2012) vont également dans ce sens en stipulant que les quatre types de justice organisationnelle étaient tous associés de manière négative à la détresse psychologique.

5.2.2 Résultats concernant les hypothèses de médiation

Une quatrième et dernière série d'hypothèses s'intéressent à l'effet que peut avoir la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. La déclinaison de notre hypothèse par type de justice est appuyée par des résultats empiriques proposés par Piccolo et al. (2008). Les résultats de cette recherche

mentionnaient qu'une haute qualité dans la relation gestionnaire-employé (LMX) pourrait façonner la perception de la justice procédurale du subordonné, menant à l'augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, Boudrias et al. (2010), proposaient que le leadership d'habilitation exercé par le supérieur immédiat auprès d'un subordonné ainsi que la justice organisationnelle pourraient être des composantes du milieu organisationnel ayant de l'influence l'un sur l'autre. Nos résultats des hypothèses de médiation montrent qu'uniquement certains types de justice organisationnelle exercent un effet médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Ainsi, la justice distributive et la justice procédurale seraient des contributeurs significatifs dans l'explication de la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique, mais pas la justice informationnelle ou interpersonnelle. Bien qu'exploratoire, ce résultat suggère que certains contextes appelant une équité dans les procédures formelles et l'attribution des ressources seraient plus pertinents pour comprendre l'influence du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique que d'autres. On se rappellera que le leadership d'habilitation comporte en soi une certaine forme soutien informationnel et interpersonnel (voir Tableau synthèse 1 chapitre 1). En ce sens, il est possible que les mécanismes complémentaires mis en œuvre par la justice procédurale et distributive permettent d'élargir le cadre d'action du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique. De plus, nous ne pouvons exclure considérant la nature des analyses proposées, la piste d'une explication liée au fait que d'autres associations statistiques soient présentes et expliquées en partie par les corrélations élevées entre certaines formes de justice mesurées (c.-à-d., interpersonnelle, informationnelle).

5.2.3 Résultats concernant les variables contrôles

Les résultats de nos analyses d'équations structurelles ont montré que les variables de contrôle n'étaient pas toutes liées significativement à la détresse psychologique. Nos résultats indiquent que, par exemple, le sexe du subordonné est significativement et négativement lié à la détresse psychologique (-,103 ($p < 0,01$) et $p = 0,004$), de telle sorte que ce sont les femmes qui tiendraient à rapporter des niveaux plus élevés de détresse psychologique. Ainsi, ce résultat corrobore une vaste littérature ayant observé un effet similaire du sexe sur la détresse psychologique (Jurado et al., 2005; Marchand et al., 2006). Rappelons que notre échantillon était composé majoritairement d'hommes (85,80%). En ce sens, il pourrait être d'intérêt dans le futur d'examiner de manière plus approfondie la présence de différences entre les hommes et les femmes sur l'ensemble des associations testées par notre modèle structurel (Beauregard et al., 2018). Cependant, nos résultats démontrent que les variables contrôles de l'ancienneté et de l'âge ne sont pas significativement associées à la détresse psychologique. Bien que certains travaux aient rapporté des résultats autres à cet égard (ex. Hayasaka et al., 2007), nous estimons à nouveau que des études plus poussées examinant spécifiquement l'âge et l'ancienneté comme déterminants de la santé mentale pourraient apporter un éclairage différent. En effet, dans l'étude SALVEO portant sur plus de 2 000 travailleurs québécois, Marchand, Beauregard et Blanc (2018) ont montré une association non linéaire entre l'âge et l'épuisement émotionnel, de telle sorte que les travailleurs plus jeunes et plus âgés présentaient des niveaux d'épuisement émotionnel plus élevés comparativement aux autres catégories d'âge.

5.3 Implications de la recherche

Notre étude rapporte plusieurs contributions à l'avancement des connaissances en relations industrielles et spécifiquement, dans le champ des connaissances associées à la santé

mentale au travail. Ainsi, cette section présente les implications théoriques et pratiques de ce mémoire.

5.3.1 Implications théoriques

La présente étude met de l'avant des avancements notables au niveau des connaissances scientifiques à savoir comment le leadership d'habilitation, la justice organisationnelle s'associent pour expliquer la détresse psychologique chez les subordonnés. Soulignons que nous avons présenté ici une des rares études évaluant l'apport distinctif des quatre types de la justice organisationnelle tels que dérivés du modèle de Colquitt sur cette association.

À la vue de nos résultats, la principale contribution de notre étude réside dans la démonstration du fait que la justice distributive ainsi que la justice procédurale exercent un rôle médiateur dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Autrement dit, le rôle que le leadership d'habilitation exerce sur la détresse psychologique s'explique à travers celui joué par la justice distributive et procédurale. On peut donc penser que le contexte dans lequel le leadership d'habilitation peut s'exprimer et apporter des bénéfices sur la santé mentale des subordonnés mérite d'être mieux compris. Spécifiquement, certaines caractéristiques de ce contexte renvoyant à des enjeux de justice distributive et procédurale viennent en appui au leadership exprimé par le supérieur dans nos données pour atténuer les niveaux de détresse chez les subordonnés de notre échantillon. Une autre contribution majeure dans l'explication fournie indique que le leadership d'habilitation est relié positivement à la totalité des quatre composantes de la justice organisationnelle du modèle de Colquitt (2001) (c.-à-d., justice distributive, procédurale, interpersonnelle, et informationnelle), et que certaines de composantes uniquement peuvent pertinemment expliquer la détresse psychologique. Notre

étude montre donc la pertinence de distinguer les composantes de la justice organisationnelle dans l'étude de la santé mentale des travailleurs en général.

En somme, notre étude comble, à un certain degré, l'absence de littérature entourant l'effet de la justice organisationnelle entre la relation du leadership d'habilitation et la détresse psychologique. La plupart des études entourant le leadership d'habilitation et la santé mentale étaient concentrées sur différentes formes de troubles psychologiques, tels que la dépression, l'anxiété et l'épuisement professionnel. À notre connaissance, aucune étude ne s'est attardée à la détresse psychologique en ce sens. De plus, peu d'études ont par le passé évalué le rôle du leadership d'habilitation dans un secteur d'activités ou des tâches manuelles définissent principalement l'emploi des travailleurs investigués comme c'est le cas dans le secteur de la transformation métallique à l'étude ici. Ainsi, notre recherche permet d'enrichir les connaissances et de comparer avec d'autres études mettant en lumière des secteurs d'activités divers, tel que les soins infirmiers (Bobbio et al., 2012), le secteur bancaire (Snorraddottir et al., 2013) et les centres d'appels (Cloutier et al., 2017) autrement documentés ailleurs.

5.3.2 Implications pratiques

Notre étude apporte aussi des contributions pratiques d'intérêt pour les organisations, notamment en ce qui concerne le rôle des supérieurs immédiats dans l'explication de la santé mentale au travail de leurs subordonnés. Ainsi, les dirigeants ont avantage à mettre l'emphase aussi sur des procédures et méthodes de gestion alignées avec les principes de justice distributive ainsi que procédurale, lorsqu'ils prônent un leadership de type habilitant. Plus particulièrement, pour les supérieurs immédiats oeuvrant dans le secteur de la fabrication métallique industrielle, l'expression d'un leadership d'habilitation élevé en contexte de justice procédurale ou

distributive est élevée offre des conditions favorables au soutien de la santé mentale des subordonnés. Notre étude démontre que ce style de leadership est à l'avantage des entreprises et ces dernières pourraient tirer des bénéfices d'accroître les compétences entourant le leadership d'habilitation chez les supérieurs immédiats, tout en s'assurant que le contexte de justice organisationnelle mettant en œuvre des procédures équitables et justes avec les subordonnés dans lequel il s'exprime soit réuni.

5.4 Limites et forces de la recherche et pistes futures

Comme la majorité des études de recherche, notre étude comporte plusieurs limites. Pour débiter, notre première limite concerne le devis de recherche utilisé. Ainsi, l'utilisation d'un devis transversal ne permet pas d'inférer un lien de causalité entre les variables observées. Dès lors, nous ne pouvons confirmer l'exactitude de l'effet de certaines composantes de la justice organisationnelle sur le lien entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. D'autres types de devis, tels que le longitudinal ou l'expérimental, pourraient être utilisés afin de combler cette limite et évaluer plus précisément la causalité des variables de notre étude. De plus, notre étude fait l'utilisation de données secondaires. Les recherches futures pourraient ainsi contribuer à corroborer nos conclusions en utilisant un devis longitudinal. Ainsi, ceci permettrait d'établir des relations causales entre nos variables afin d'approfondir les connaissances sur le sujet.

De plus, la taille de notre échantillon pourrait être considérée comme une limite de cette recherche. Une augmentation de la taille de notre échantillon pourrait accentuer la puissance statistique, permettant ainsi d'observer davantage d'effets médiateurs. Également, il est à noter que notre échantillon était composé majoritairement d'hommes, ce qui pourrait, à un certain

degré, avoir une influence sur les résultats de notre étude. De plus, bien que nos questionnaires étaient distribués dans cinq entreprises, elles appartenaient toutes au même secteur d'activités. Par exemple, bien que nos résultats démontrent que la justice procédurale et la justice distributive agissent comme médiateur dans le lien entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique, notre échantillon peut avoir contribué au refus de nos hypothèses entourant ce même lien avec la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Il serait intéressant de diversifier l'échantillon utilisé et d'appliquer nos hypothèses dans de contexte organisationnel dissemblable. Ainsi, un milieu dominé par des femmes pourrait notamment influencer nos résultats. Également, des recherches futures pourraient choisir de mesurer le leadership d'habilitation avec une autre échelle de celle d'Arnold et al. (2002). Il existe diverses échelles de mesure mettant de l'accent sur d'autres comportements entourant le leadership d'habilitation. Ainsi, il serait pertinent de voir si les mêmes résultats seraient obtenus avec d'autres types d'instrumentation.

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de contribuer à l'avancement des connaissances entourant l'association entre le leadership d'habilitation, la justice organisationnelle, et la détresse psychologique. Afin de renchérir les études sur les résultantes du leadership d'habilitation en milieu organisationnel, deux questions de recherche ont guidé notre démarche:

- 1) *quel est l'impact du leadership d'habilitation sur la détresse psychologique des travailleurs?*
- 2) *l'inclusion de la justice organisationnelle agit telle comme un médiateur sur la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique?*

Partant des données issues d'une recherche partenariale entre HEC Montréal, l'Université de Montréal et l'Alliance Métal Québec (AMQ) (Gaudet, Doucet, Lapalme et Beaugard, 2017), un total de 741 employés provenant de cinq sous-secteurs dans différentes organisations de la fabrication métallique au Québec ont permis d'éclairer ce questionnement. Cette étude apporte des implications significatives, tant au niveau théorique que pratique. Une contribution importante est mise de l'avant quant aux connaissances entourant le leadership d'habilitation et ses effets. Notre recherche propose que le leadership d'habilitation puisse avoir un effet direct sur l'ensemble des composantes de la justice organisationnelle, suivant le modèle de Colquitt (2001). De plus, nous savons également que des effets indirects ne sont pas observés pour l'ensemble des composantes de la justice organisationnelle dans la relation entre le leadership d'habilitation et la détresse psychologique. Sachant ceci, les supérieurs immédiats auront beaucoup plus d'intérêt à accroître la perception de la justice distributive et de la justice procédurale dans l'environnement de travail de leur subordonné. Ainsi, nos résultats démontrent que les comportements d'habilitation mis de l'avant par les supérieurs sont nécessaires afin de contribuer à la diminution des niveaux de détresse psychologique des subordonnés dans le secteur manufacturier. Bien que notre étude a considéré certains aspects saillants en matière de leadership d'habilitation, de justice organisationnelle et de détresse psychologique, il reste néanmoins important de continuer l'avancement des connaissances dans ces domaines afin de soutenir les organisations, supérieurs immédiats et subordonnés dans une gestion commune et partagée des enjeux de santé mentale en milieu de travail.

Bibliographie

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (pp. 267-299). New-York: Academic Press.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology, 90*(5), 945.
- Alliance Métal Québec (AMQ). *Qui sommes-nous*. Repéré le 03-26-2019 à <https://www.alliancemetalquebec.com/a-propos>
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487-511.
- Arnetz, B. B., Lucas, T., & Arnetz, J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: mediating effects of organizational efficiency. *Journal of occupational and environmental medicine, 53*(1), 34-42.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249-269.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian journal of social psychology, 2*(1), 21-41.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly, 6*(4), 463-478.
- Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beauregard, N., Marchand, A., & Blanc, M. E. (2011). What do we know about the non-work determinants of workers' mental health? A systematic review of longitudinal studies. *Bmc Public Health, 11*, 439.
- Beauregard, N., Marchand, A., Bilodeau, J., Durand, P., Demers, A., & Haines III, V. Y. (2018). Gendered pathways to burnout: Results from the SALVEO Study. *Annals of work exposures and health, 62*(4), 426-437.

- Beauregard, N. & Gaudet, M.-C. (2019). « L'apprentissage organisationnel et le leadership comme conditions synergétiques de la santé et du mieux-être au travail », sous la direction de S. Frimousse et J.-M. Peretti, *L'apprenance au service de la performance*, Éditions Management et Société : Paris.
- Belle, D. (1991). Gender differences in the social moderators of stress.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health care management review*, 37(1), 77-87.
- Boudrias, J.-S., Brunet, L., Morin, A. J., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciato, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(4), 201.
- Boudrias, J. S. et Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. *Psychologique de la bienveillance professionnelle*, 105-118.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J., & Vézina, M. (1996). Job strain and psychological distress in white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 22(2), 139-145.
- Brown, G. W., Craig, T. K., & Harris, T. O. (1985). Depression: distress or disease? Some epidemiological considerations. *The British Journal of Psychiatry*, 147(6), 612-622.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Calton, J., & Cattaneo, L. B. (2014). The effects of procedural and distributive justice on intimate partner violence victims' mental health and likelihood of future help-seeking. *American journal of orthopsychiatry*, 84(4), 329.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, the University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(4), 391-412.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied psychology*, 96(3), 541.

- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 168-182.
- Cloutier, J., Vilhuber, L., Harrisson, D., & Béland-Ouellette, V. (2018). Understanding the effect of procedural justice on psychological distress. *International journal of stress management*, 25(3), 283.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied psychology*, 98(2), 199.
- Commission de la santé mentale du Canada. Rapport définitif du projet de recherche sous forme d'étude de cas. <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/csrp-document-information>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Cook, E. P. (1990). Gender and psychological distress. *Journal of Counseling & Development*, 68(4), 371-375.
- Cox, J. F., & Sims Jr, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures.
- De Jonge, J., Reuvers, M. M., Houtman, I. L., Bongers, P. M., & Kompier, M. A. (2000). Linear and nonlinear relations between psychosocial job characteristics, subjective outcomes, and sickness absence: Baseline results from SMASH. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 256.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 282.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective* (Vol. 437): Yale University Press New Haven, CT.

- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, *125*(2), 276.
- Dohrenwend, B. P., ShROUT, P. E., Egri, G., & Mendelsohn, F. S. (1980). Nonspecific psychological distress and other dimensions of psychopathology: Measures for use in the general population. *Archives of general psychiatry*, *37*(11), 1229-1236.
- Dompierre, J., Lavoie, F., & Pérusse, M. (1993). Les déterminants individuels, interpersonnels et organisationnels de la détresse psychologique en milieu de travail. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *34*(4), 365.
- Dragano, N., He, Y., Moebus, S., Jöckel, K.-H., Erbel, R., & Siegrist, J. (2008). Two models of job stress and depressive symptoms. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, *43*(1), 72-78.
- Drapeau, A., Rousseau, C., & Boivin, J.-F. (2005). Mesure de la santé mentale dans une enquête longitudinale populationnelle. *www.stat.gouv.qc.ca*, 89.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, *46*(4), 435-457.
- Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Magnusson Hanson, L. L., & Leineweber, C. (2018). Organizational justice and health: Studying mental preoccupation with work and social support as mediators for lagged and reversed relationships. *Journal of occupational health psychology*.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health*, *92*(1), 105-108.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology*, *22*(3), 287.
- Erzen, E., & Armağan, Y. (2015). The effect of leadership on conflict management. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 225-237): Springer.
- Finne, L. B., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2014). Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study. *PloS one*, *9*(7), e102514.
- Fischer, R., Abubakar, A., & Nyaboke Arasa, J. (2014). Organizational justice and mental health: A multi-level test of justice interactions. *International Journal of Psychology*, *49*(2), 108-114.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *37*(4), 250.

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied psychology*, 82(6), 827.
- Gilbreath*, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367.
- Goldberg, D., McDowell, I., & Newell, C. (1972). General Health Questionnaire (GHQ), 12 item version, 20 item version, 30 item version, 60 item version [GHQ12, GHQ20, GHQ30, GHQ60]. *Measuring health: A guide to rating scales and questionnaire*, 225-36.
- Goldberg, M., Melchior, M., Leclerc, A., & Lert, F. (2002). Les déterminants sociaux de la santé: apports récents de l'épidémiologie sociale et des sciences sociales de la santé. *Sciences sociales et santé*, 20(4), 75-128.
- Goodchild, M., & Duncan-Jones, P. (1985). Chronicity and the general health questionnaire. *The British Journal of Psychiatry*, 146(1), 55-61.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace i-Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A., & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit—Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(01), 3-12.
- Grusky, D. B. (1994). Social stratification. *Boulder: Westview*.
- Grynderup, M. B., Mors, O., Hansen, Å. M., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Kærgaard, A., . . . Thomsen, J. F. (2013). Work-unit measures of organisational justice and risk of depression—a 2-year cohort study. *Occup Environ Med*, 70(6), 380-385.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of social psychology*, 146(1), 65-84.
- Hassan, A., & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*.

- Hayasaka, Y., Nakamura, K., Yamamoto, M., & Sasaki, S. (2007). Work environment and mental health status assessed by the general health questionnaire in female Japanese doctors. *Industrial Health, 45*(6), 781-786.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles, 2*.
- Horwitz, A. V. (2002). Outcomes in the sociology of mental health and illness: Where have we been and where are we going? *Journal of Health and Social Behavior, 143-151*.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 122-143.
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2013). Organizational justice and psychological distress among permanent and non-permanent employees in Japan: a prospective cohort study. *International journal of behavioral medicine, 20*(2), 265-276.
- Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of advanced nursing, 29*(6), 1360-1369.
- Jorm, A. F., Windsor, T., Dear, K., Anstey, K., Christensen, H., & Rodgers, B. (2005). Age group differences in psychological distress: the role of psychosocial risk factors that vary with age. *Psychological medicine, 35*(9), 1253-1263.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied psychology, 89*(3), 395.
- Jurado, D., Gurpegui, M., Moreno, O., Fernández, M. C., Luna, J. D., & Gálvez, R. (2005). Association of personality and work conditions with depressive symptoms. *European Psychiatry, 20*(3), 213-222.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly, 285-308*.
- Karasek Jr, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of the working life. New York: Basic Books.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S.-L., . . . Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological medicine, 32*(6), 959-976.

- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M., & Siegrist, J. (2007). Effort-reward imbalance, procedural injustice and relational injustice as psychosocial predictors of health: complementary or redundant models? *Occupational and environmental medicine*, 64(10), 659-665.
- Kline, R. B. et Guilford, P. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York; London: The Guilford Press.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects—a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 50(8), 904-915.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of occupational and organizational psychology*, 67(3), 207-217.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 3(1), 167-218.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*.
- Liljegren, M., & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*, 33(1), 43-51.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International journal of management reviews*, 4(3), 271-290.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*: Prentice-Hall, Inc.
- MacDonald, L., Härenstam, A., Warren, N., & Punnett, L. (2008). Incorporating work organisation into occupational health research: an invitation for dialogue. In: BMJ Publishing Group Ltd.
- Macho, S., & Ledermann, T. (2011). Estimating, testing, and comparing specific effects in structural equation models: The phantom model approach. *Psychological methods*, 16(1), 34.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative science quarterly*, 106-129.

- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*: Berrett-Koehler Publishers.
- Marchand, A., Demers, A., Durand, P., & Simard, M. (2003). Occupational variations in drinking and psychological distress: A multilevel analysis. *Work*, 21(2), 153-163.
- Marchand, A. (2004). Travail et santé mentale: une perspective multi-niveaux des déterminants de la détresse psychologique.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Do occupation and work conditions really matter? A longitudinal analysis of psychological distress experiences among Canadian workers. *Sociology of health & illness*, 27(5), 602-627.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2005). Work and mental health: The experience of the Quebec workforce between 1987 and 1998. *Work*, 25(2), 135-142.
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2006). Social structures, agent personality and workers' mental health: A longitudinal analysis of the specific role of occupation and of workplace constraints-resources on psychological distress in the Canadian workforce. *Human Relations*, 59(7), 875-901.
- Marchand, A., Durand, P., & Demers, A. (2007). Un Modèle multiniveaux des déterminants de la santé mentale dans la main-d'œuvre. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 11-30.
- Marchand, A., & Durand, P. (2011). Psychological distress, depression, and burnout: similar contribution of the job demand-control and job demand-control-support models? *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(2), 185-189.
- Marchand, A., Beaugard, N. & Voirol, C. (2013). « Un portrait de la situation de la SST aujourd'hui au Québec ». *L'intervention en santé et en sécurité du travail – Pour agir en prévention dans les milieux de travail*, sous la direction de S. Montreuil, G. Baril-Gingras et P.-S. Fournier, Presses de l'Université Laval – PUL : Québec, (chapitre 2: 111-134).
- Marchand, A., Blanc, M., & Beaugard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405-411.
- Marmot, M., J. Siegrist, T. Theorell, A. Feeney (1999). Health and the psychosocial environment at work. Dans, *Social determinants of health*, ed. by M. Marmot et R.G. Wilkinson, Oxford University Press, 105-131.

- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of management*, *38*(4), 1231-1281.
- McDonough, P. (2000). Job insecurity and health. *International journal of health services*, *30*(3), 453-476.
- Memish, K., Martin, A., Bartlett, L., Dawkins, S., & Sanderson, K. (2017). Workplace mental health: An international review of guidelines. *Preventive Medicine*, *101*, 213-222.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European journal of social psychology*, *20*(2), 133-149.
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). A concept of leadership for strategic organization. *Strategic Organization*, *9*(2), 174-183.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(3), 327-348.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(3), 327-350.
- Moyle, P. (1998). Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress*, *12*(1), 29-49.
- Ndjaboué, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2012). Organisational justice and mental health: a systematic review of prospective studies. *Occup Environ Med*, *69*(10), 694-700.
- Niedhammer, I., Tek, M.-L., Starke, D., & Siegrist, J. (2004). Effort–reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social science & medicine*, *58*(8), 1531-1541.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*: National Institute for Working Life [Arbetslivsinstitutet] Stockholm.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of occupational health psychology*, *1*(4), 382.
- Organisation mondiale de la santé (OMS). (1990). *Composite International Diagnostic Interview. Version 1.0*. Geneva, World Health Organization.

- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*, 22(4), 273-307.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273-298.
- Portrait de l'industrie métallurgique du Québec, 2017-2020. Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie au Québec.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148.
- Ranno, J. (2000). Santé mentale et stress au travail. In: Vice-présidence, opérations vie et groupe invalidité, Sun Life, Montréal, Canada.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied psychology*, 85(5), 643.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied psychology*, 97(2), 235.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J. S., & Morin, E. M. (2008). Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader-Member Exchange and Work Group Integration 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.

- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*: CRC press.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107-139.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied psychology*, 82(3), 434.
- Snorraddottir, Á., Vilhjálmsdóttir, R., Rafnsdóttir, G. L., & Tómasson, K. (2013). Financial crisis and collapsed banks: Psychological distress and work related factors among surviving employees—A nation-wide study. *American journal of industrial medicine*, 56(9), 1095-1106.
- Sorrentino, E. A. (1992). The effect of head nurse behaviors on nurse job satisfaction and performance. *Hospital & health services administration*, 37(1), 103-114.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Spell, C. S., & Arnold, T. (2007). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 729-751.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.

- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational and environmental medicine*, 56(5), 302-307.
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 382-389.
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). The economic burden of mental health problems in Canada. *Chronic diseases in Canada*, 22(1), 18-23.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5): Pearson Boston, MA.
- Tabachnick, B., Fidell, L., Tabachnick, B., & Fidell, L. (2012). *Using multivariate statistics*. London: Pearson.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Thibault, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*: L. Erlbaum Associates.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce. C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The leadership quarterly*, 21(3), 530-542.
- Vermeulen, M., & Mustard, C. (2000). Gender differences in job strain, social support at work, and psychological distress. *Journal of occupational health psychology*, 5(4), 428.

- Vézina, M. (1992). Pour donner un sens au travail: Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail.
- Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail: nouveau défi pour la santé publique. *Santé publique*, 20(hs), 121-128.
- Vézina, M., & Bourbonnais, R. (2001). Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. *Portrait social du Québec—Données et analyses*, 279-288.
- Vézina, M., R. Bourbonnais, A. Marchand et R. Arcand (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. *Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2)*, Québec, Institut de la statistique du Québec, p. 50.
- Wan, H. L. (2011). The role of leader-member exchange in organisational justice: organisational : organizational citizenship behavior relationship. *Research & Practice in Human Resource Management*, 19(2).
- Willmott, S. A., Boardman, J. A., Henshaw, C. A., & Jones, P. W. (2004). Understanding General Health Questionnaire (GHQ-28) score and its threshold. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology*, 39(8), 613-617.
- Wilkins, K., & Beaudet, M. P. (1998). Le stress au travail et la santé. *Rapports sur la santé*, 10(3), 49-66.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Annexe A

Annexe 1 – Synthèse des écrits scientifiques

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
Leadership d'habilitation					
Bobbio, Bellan, Manganelli 2012 Italie	<i>N</i> = 273 Infirmières Transversale Analyse factorielle confirmatoire	- Épuisement professionnel Maslach Burnout Inventory (Schaufeli, Leiter, Maslach et Jackson, 1996)	Leadership d'habilitation (-)	Âge Sexe Mandat organisationnel	
Finne, Christensen, Knardahl 2014 Norvège	<i>N</i> = 3644 48 organisations Norvégienne Transversale Régressions logistiques	- Anxiété General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPS _{Nordic}) - Dépression Hopkins Symptom Checklist-10 (HSCL-10)	Demandes quantitatives (NS) Latitude décisionnelle (-) L'autonomie décisionnelle (-) Contrôle de l'intensité du travail (NS) Conflit de rôle (+) Clarté de rôle (-) Support du gestionnaire immédiat (-)	Âge (+) Sexe (+) Compétences (+) Santé mentale (+)	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
			Leadership d'habilitation (-) Injustice procédurale (+)		
Kim, Moon, Shin 2018 Corée du Sud	<i>N</i> = 1225 Analyse multiniveaux	- Bien-être subjectif Concise Measure of Subjective Well-Being (COMOSWB) développé par Suh and Koo (2011)	Leadership d'habilitation (-)	Âge (+) Sexe (+) Mandat organisationnel (+)	
Park, Kim, Won Yoon, Joo 2017 Corée du Sud	<i>N</i> = 285 8 organisations Analyse factorielle confirmatoire Équations structurelles	- Bien-être psychologique	Leadership d'habilitation (-)	Âge Sexe	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
Read, Laschinger 2015 Ontario, Canada	<i>N</i> = 191 Infirmière nouvellement diplômée en Ontario Équations structurelles	- Santé mentale The Mental Health Inventory (MHI-5) (Ware & Kosinski, 2000)	Leadership authentique (-) Habilitation (-) Capital social relationnel (-)	N/D	
Snorradottir, Vilhjalmsson, Rafnsdottir, Tomasson 2013 Islande	<i>N</i> = 1880 3 banques touchées par la crise financière de 2008 Régressions logistiques	- Détresse psychologique General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work (QPS-Nordic 34+)	Demandes psychologiques (-) Latitude décisionnelle (-) Leadership d'habilitation (-)	Âge (NS) Sexe (NS) Scolarité (NS)	
Justice organisationnelle					
Cloutier, Vilhuber, Harrison, Béland- Ouellette 2017 Québec, Canada	<i>N</i> = 659 Employés de trois centres d'appels Méthode des moindres carrés ordinaire	- Détresse psychologique K6 (Kessler, et al., 2002)	Justice procédurale (-) Justice distributive (NS)	Âge (-) Sexe (+) Ancienneté (-)	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
	Régressions multiples				
Hayashi, Odagiri, Ohya, Tanaka, Shimomitsu 2011 Japon	<i>N</i> = 1804 Transversale Régressions logistiques	- Détresse psychologique K6 (Kessler, et al., 2002)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-)	Âge (+) Sexe (+) Mandat organisationnel (+)	
Inoue, Kawakami, Tsuno, Tomioka, Nakanishi 2012 Japon	<i>N</i> = 1017 Employés d'une entreprise manufacturière Regréssions logistiques	- Détresse psychologique K6 (Kessler, et al., 2002)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-)	Âge (+) Sexe (-) Scolarité (+)	
Kobayashi, Kondo 2019 Japon	<i>N</i> = 9773 Étude japonaise sur l'équité liée aux facteurs de santé, occupation et facteurs psychosociaux	- Détresse psychologique K6 (Kessler, et al., 2002)	Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-)	Âge (+) Sexe (+) Mandat organisationnel (+)	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
	Transversale Analyses multiniveaux				
Rousseau, Salek, Aubé, Morin 2009 Québec, Canada	<i>N</i> = 248 Employés d'une institution carcérale Transversale Régressions multiples	- Détresse psychologique Échelle de 23 items développée par Massé et al. (1998).	Justice distributive (-) Justice procédurale (-)	Âge (+) Sexe (+)	Rôle modérateur du support au travail ainsi que l'autonomie décisionnelle. L'injustice procédurale est moins susceptible d'accroître la détresse psychologique lorsque le niveau d'autonomie au travail est élevé.
Tepper 2001 (Étude 1)	<i>N</i> = 3355 Employés d'une organisation public Transversale	- Détresse psychologique Brief Symptom Inventory (Derogatis, 1993)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-)	N/D	Les relations entre la justice procédural et la détresse psychologique étaient plus forte lorsque la justice

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
	Analyse factorielle confirmatoire Régressions multiples				distributive était moins forte.
Tepper 2001 (Étude 2)	N = 390 Employés d'une organisation public Transversale Analyse factorielle confirmatoire Régressions multiples	- Détresse psychologique Maslach Burnout Inventory (Maslach et Jackson, 1986)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-)	Neuroticisme (+)	
Nakagawa, Inoue, Kawakami, Tsuno, Tomioka, Nakanishi, Mafune, Hiro 2014 Japon	N = 1235 Employés d'une compagnie manufacturière Transversale Régressions multiples	- Détresse psychologique K6 (Kessler, et al., 2002)	Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-)	Âge (+) Sexe (+) Éducation (+)	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
Calton, Cattaneo 2014	<i>N</i> = 142 Longitudinal Régressions multiples	- Dépression The Center for Epidemiological Studies Depression Scale (CES-D)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-)	N/D	Étude effectuée dans un centre pour femme en besoin. Les résultats ne peuvent être généralisés vers d'autres populations.
Eib, Bernhard-Oettel, Magnusson Hanson, Leineweber 2018 Suède	<i>N</i> = 3236 Participants ayant pris part au SLOSH (Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health) Longitudinal Équations structurelles	- Dépression Hopkins Symptoms Checklist, the Symptom-Checklist-core depression (Magnusson Hanson, Westerlund, et al., 2014)	Justice procédurale (-)	Âge (+) Sex (+) Éducation (+)	
Elovainio, Kivimäki, Helkama	<i>N</i> = 688 Employés provenant du milieu hospitalier	- Épuisement professionnel	Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-)	Âge (+) Sexe (+)	Cibler la justice comme médiateur

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
2001 Finlande	Équations structurelles Analyse factorielle confirmatoire	Occupational Stress Questionnaire (OSQ; Elo, Leppanen, Lindstrom, & Ropponen, 1992)			
Francis, Barling 2005 Canada	<i>N</i> = 1083 Employés gouvernementaux Régressions multiples	- Fatigue psychologique General Health Questionnaire (GHQ-12; Banks et al., 1980)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-)	N/D	Tenu compte de la variable d'insécurité d'emploi
Grynderup, Mors, Hansen, Andersen, Bonde, Kaergaard, Kaerlev, Mikkelsen, Rugulies,	<i>N</i> = 4237 Participants provenant de 378 différentes organisations Longitudinal	- Burnout - Symptômes dépressifs Common Mental Disorder	Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-)	Âge Sexe	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
Thomsen, Kolstad 2013 Danemark	Régressions logistiques	Questionnaire subscale for depression Perceived Stress Scale Copenhagen Burn-Out Inventory			
Janssen 2004 Pays-Bas	<i>N</i> = 118 Gestionnaire de premier niveau Régressions multiples	- Anxiété - Burnout Utrecht Burnout Scale (UBOS-16; Schaufeli, 1995)	Justice distributive (-) Justice procédurale (-)	Âge Sexe Statut d'emploi	Le comportement innovateur est à risque et le niveau de stress est élevé lorsque la justice distributive et procédurale est faible.
Judge, Colquitt 2004 États-Unis	<i>N</i> = 174 Participants provenant de 23 universités Transversale	- Stress Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983)	Justice procédurale (-) Justice distributive (NS) Justice interactionnelle (-) Justice informationnelle (NS)	N/D	Tenu compte de la variable de satisfaction au travail et de la présence de politique conciliation travail-famille

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
	Équations structurelles				
Kivimäki, Vahtera, Elovainio, Virtanen, Siegrist 2007	<i>N</i> = 22, 899 Employés provenant de deux cohortes (10-Town study et le Finnish Hospital Personnel study Régressions logistiques	- Dépression General Health Questionnaire (GHQ-12; Goldberg, 1972)	Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-)	Âge Sexe Statut d'emploi	Un déséquilibre effort-récompense est un facteur de risque complémentaire aux types de justices observés.
Liljegren, Kerstin 2009 Suède	<i>N</i> = 428 Longitudinal Équations structurelles	- Burnout Copenhagen Burnout Inventory, CBI.	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-)	N/D	
Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Peiró, Cropanzano 2008 Espagne	<i>N</i> = 317 Employés provenant de 59 hôtels Équations structurelles Analyse factorielle confirmatoire	- Burnout - Engagement Maslach Burnout Inventory (Maslach et Jackson, 1986)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-) Justice informationnelle (-)	N/D	La justice comme médiateur

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
		Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Salanova, et al., 2002)			
Ronald, Abubakar, Nyaboke Arasa 2014 Kenya	N = 427 Participants provenant de 29 organisations Régressions multiniveaux	- Santé mentale General Health Questionnaire (GHQ-12; Goldberg, 1972)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (-)	Salaire (NS) Statut managériale (NS)	Résultats différents de la population Nord-Américaine. Les auteurs soulèvent que les conditions économiques et le contexte socioculturel pourraient créer ces différences.
Sparr, Sonnentag 2008 Allemagne, Autriche, Suisse	N = 111 Participants ont complétés les questionnaires via une plateforme de réseautage en ligne Longitudinale	- Épuisement professionnel - Anxiété	Justice distributive (-) Justice procédurale (-) Justice interactionnelle (-) LMX (-) Latitude décisionnelle (-)	N/D	

Auteurs, année, pays	Population, type de données, type d'analyse statistique	Problématique étudiée (= variable dépendante)	Facteurs du travail	Variables contrôles : Individu	Commentaires
Analyses factorielles confirmatoires Analyses bivariées Régressions multiples					
Spell, Arnold 2007	N = 483 Étudiant d'un cours de ressource humaine Analyse factorielle confirmatoire	- Dépression - Anxiété Anxiety-Contentment and Depression-Enthusiasm Scales (Warr., 1990)	Justice procédurale (-) Justice distributive (-) Justice interactionnelle (NS)	Âge (-) Sexe Mandat organisationnel (+) Niveau d'éducation (-)	